



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DE LONDRINA

---

RENAN PASSOS DE AZEVEDO

**REFLETINDO SOBRE AGIRES ORGANIZACIONAIS  
VOLTADOS À SUSTENTABILIDADE:  
ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE TINTAS E  
RESINAS DO NORTE DO PARANÁ**

---

Londrina  
2021

RENAN PASSOS DE AZEVEDO

**REFLETINDO SOBRE AGIRES ORGANIZACIONAIS  
VOLTADOS À SUSTENTABILIDADE:  
ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE TINTAS E  
RESINAS DO NORTE DO PARANÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina-UEL como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Munck

Londrina  
2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UEL

Azevedo, Renan Passos de.

Refletindo sobre agires organizacionais voltados à sustentabilidade: um estudo de caso em uma indústria de tintas e resinas do norte do Paraná / Renan Passos de Azevedo. - Londrina, 2021. 231 f. : il.

Orientador: Luciano Munck.

Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2021.

Inclui bibliografia.

1. Sustentabilidade. Agir Organizacional. Competências. Avaliação da Sustentabilidade Organizacional. Modelo Representativo da Sustentabilidade. - Tese. I. MUNCK, LUCIANO. II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Estudos Sociais Aplicados. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU 658

RENAN PASSOS DE AZEVEDO

**REFLETINDO SOBRE AGIRES ORGANIZACIONAIS  
VOLTADOS À SUSTENTABILIDADE:  
ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE TINTAS E  
RESINAS DO NORTE DO PARANÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina-UEL como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador: Prof. Dr. Luciano Munck  
Universidade Estadual de Londrina - UEL

---

Prof. Dra. Letícia Fernandes de Negreiros  
Universidade Estadual de Londrina - UEL

---

Prof. Dra. Nádia Brunetta Peretti  
Universidade Norte do Paraná - UNOPAR

Londrina, 26 de fevereiro de 2021

Dedico esta jornada aos meus pais Antônio Carlos e Aparecida, que me deram a oportunidade de estudar e me incentivam diariamente a ser uma pessoa melhor.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente à Deus pelo dom da vida, aos meus pais e meus irmãos e à Barbara, por me apoiarem nesta etapa da vida, por compreenderem os momentos de ausência e me darem todo o suporte emocional para chegar até aqui. Gratidão também à Universidade Estadual de Londrina (UEL), ao Programa de Pós Graduação em Administração (PPGA) e à CAPES, pela concessão de bolsa de estudos no período que precisei e que foi de grande valia.

O meu agradecimento aos professores do PPGA, em especial às professoras. Dra. Marlene Marchiori, Dra. Nádia Brunetta Peretti e Dra. Letícia Fernandes de Negreiros por terem aceitado prontamente o convite para participar da minha banca de qualificação e defesa. Agradeço também aos colegas de sala de aula, como por exemplo, a Juliana Hernandes, que tanto me auxiliou nos trabalhos e produção de artigos em conjunto.

O meu muito obrigado aos colegas do GEPPECS (Grupo de Estudos, Pesquisas e Práticas em Sustentabilidade e Competências), que me ajudaram a formar a base teórico-prática para compor este projeto de dissertação, em especial ao Wagner Rodrigues e a Mônica pelo companheirismo e à Maria Fernanda Tomiotto que, desde o primeiro dia de aula me ensinou o caminho que eu deveria trilhar quando tudo ainda era tão recente. Agradeço também ao Chico da Secretaria por tanta educação e presteza comigo em cada solicitação que pedi.

Finalmente, um especial agradecimento ao Prof. Dr. Luciano Munck, que, além de ter sido meu professor de Gestão de Pessoas na Graduação é um excelente mentor, orientador, incentivador, apoiador e parceiro, sempre com muito respeito e atenção. Ele acompanhou cada etapa comigo: da disciplina de Teoria das Organizações, do Estágio de Docência na Graduação às agradáveis conversas no fim das aulas e nas confraternizações do GEPPECS. À ele a minha eterna gratidão.

Concluo esta fase com a expectativa que este estudo alcance o retorno que a sociedade tanto espera de nós que acreditamos nas sinergias entre academia e mercado: pesquisas científicas com propósitos relevantes e transformadores.

Ore como se tudo dependesse de Deus, trabalhe como se tudo dependesse de você.

**Martinho Lutero**

PASSOS, Renan de Azevedo. **Refletindo sobre agires organizacionais voltados à sustentabilidade**: estudo de caso em uma indústria de tintas e resinas do norte do Paraná. 2021. 231 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2021.

## RESUMO

O principal objetivo desta dissertação é refletir sobre os agires em prática voltados à Sustentabilidade Organizacional em uma indústria de tintas e resinas localizada no Norte do Paraná. Tal reflexão estará lastreada por uma fase de diagnóstico dos agires da empresa para, na sequência, estabelecer discussões sobre as mesmas considerando tanto o referencial teórico estudado quanto um modelo de gestão da sustentabilidade. A pesquisa, classificada como um estudo de caso, qualitativo, exploratório e descritivo adotará o seguinte procedimento metodológico proposto por Yin (2015): 1 – Delimitação da unidade-caso; 2 – Coleta de dados; 3 – Seleção, análise e interpretação dos dados; e 4 – Elaboração do relatório. O presente trabalho então, primeiramente, abordará acerca da gestão da sustentabilidade organizacional, apresentando e comparando modelos existentes que se propoem a criar bases para a mensuração da sustentabilidade e, concomitantemente, levantar os agires voltados à sustentabilidade na empresa pesquisada. Por fim, apresentam-se reflexões sobre a gestão da sustentabilidade em ação na empresa com o auxílio do modelo de gestão da sustentabilidade articulado por competências, MRS.org, proposto por Munck (2013). Salientando que tal modelo permite: identificar o nível da sustentabilidade alcançado pela empresa na atualidade, levantar possíveis limitações, tanto conceituais quanto práticas, e propor aprimoramentos caso a gestão organizacional queira avançar aos níveis mais elevados de sustentabilidade. Assim, este estudo busca preencher uma lacuna na literatura, já que os modelos de gestão existentes propoem a operacionalização da sustentabilidade, mas não explicitam ou detalham como ela pode ser desvelada e direcionada após suas avaliações. Desta forma, esta dissertação apresentará, primeiramente, uma descrição detalhada sobre os agires voltados à sustentabilidade na empresa estudada e, posteriormente, tecerá reflexões sobre seus limites e possibilidades frente às proposições do MRS.org. Por fim, a pesquisa têm o intuito de, por meio da estratégia do estudo de caso, promover uma aproximação e uma comparação entre o que está proposto em uma situação prática e as contribuições advindas de princípios teóricos. Espera-se contribuir para o aprimoramento e a melhoria dos modelos de gestão que dão suporte para a sustentabilidade organizacional.

**Palavras-chave:** sustentabilidade; agir organizacional; competências; avaliação da sustentabilidade organizacional; modelo representativo da sustentabilidade.

PASSOS, Renan de Azevedo. **Reflecting about organizational actions on sustainability**: a case study in a paint and resin industry at north of Paraná. 2021. 231 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2021.

## ABSTRACT

The main objective of this work is to reflect on the actions in practice aimed at Organizational Sustainability in an industry of paints and resins located in the North of Paraná. Such reflection, will be supported by a phase of diagnosis of the company's actions to, subsequently, establish discussions about it considering both the theoretical framework studied and a sustainability management model. The research, classified as case study, qualitative, exploratory and descriptive, will adopt the following methodological procedure proposed by Yin (2015): 1- Delimitation of case unit; 2- Data collection; 3- Data selection, analysis and interpretation; and 4- Preparation of report. The present work, first, will address the management of organizational sustainability, presenting and comparing existing models that propose to create bases for the measurement of sustainability and, concomitantly, to raise the actions aimed at sustainability in the researched company. Finally, reflections on the sustainability management actions in the company are presented with the aid of the sustainability management model articulated by competences, MRS.org, proposed by Munck (2013). Emphasizing that this model allows: to identify the level of sustainability reached by the company today, to raise possible limitations, both conceptual and practical, and to propose improvements, if the organizational management wants to advance to the highest levels of sustainability. This study seeks to fill a gap in the literature, since the existing management models propose the operationalization of sustainability, but they do not explain or detail how it can be unveiled and directed after its evaluations. In this way, this dissertation will first present a detailed description of the actions aimed at sustainability in action in the studied company and, later, will reflect on its limits and possibilities in face of the proposals of MRS.org. Finally, the research aims, through the strategy of the case study, to promote an approximation and a comparison between what is proposed in a practical situation and the contributions coming from theoretical principles. It is expected to contribute to the improvement and improvement of the management models that support organizational sustainability.

**Keywords:** sustainability; organizational action; skills; assessment of organizational.sustainability; representative model of sustainability.

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b>	Matriz de posicionamento para os níveis de SO na Indústria Beta.....	140
------------------	---	-----

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	Modelo Representativo da Sustentabilidade Organizacional (MRS.org).....	57
<b>Figura 2</b>	Ciclo de aprendizagem da formação de competências para a sustentabilidade .....	58
<b>Figura 3</b>	Construção de competências a partir das variáveis de complexidade .....	60
<b>Figura 4</b>	Avaliação do atendimento a atribuições e responsabilidades da SO .....	63
<b>Figura 5</b>	Avaliação do atendimento aos requisitos de acesso ao nível de SO avaliado.....	63
<b>Figura 6</b>	Matriz de endereçamento da SO em acordo com o MRS.org.....	64
<b>Figura 7</b>	Volume da produção brasileira de tintas em números (2018/2019).....	74
<b>Figura 8</b>	Divisão dos segmentos do setor de tintas no Brasil (2018/2019)...	75
<b>Figura 9</b>	Volume da produção de tintas no Brasil por segmento (2019).....	76
<b>Figura 10</b>	Projeto versus coleta de dados: unidades diferentes de análise....	92
<b>Figura 11</b>	Relação entre problema de pesquisa, objetivo específico, categorias de análise e instrumento de coleta de dados dos documentos.....	96
<b>Figura 12</b>	Construção de competências a partir das variáveis de complexidade .....	101
<b>Figura 13</b>	Matriz de endereçamento da SO de acordo com o MRS.org.....	111
<b>Figura 14</b>	Processo Representativo do Relatório de Estudo de Caso do MRS.org aplicado na Indústria Beta.....	112
<b>Figura 15</b>	Planejamento do SGI da Indústria Beta .....	115
<b>Figura 16</b>	Descrição da interação entre os processos do SGI da Indústria Beta.....	117
<b>Figura 17</b>	Indicador de consumo de energia da Indústria Beta .....	118
<b>Figura 18</b>	Indicador de atendimento aos requisitos legais da Indústria Beta .....	120

<b>Figura 19</b>	Indicador de consumo de água - uso doméstico - da Indústria Beta.....	121
<b>Figura 20</b>	Indicador de consumo de água - uso industrial - da Indústria Beta .....	121
<b>Figura 21</b>	Indicador de geração de resíduos recicláveis da Indústria Beta ..	122
<b>Figura 22</b>	Indicador de geração de lodo na ETE da Indústria Beta .....	122
<b>Figura 23</b>	Lista de aspectos e avaliação de impactos ambientais - rotinas administrativas da Indústria Beta .....	124
<b>Figura 24</b>	Lista de aspectos e avaliação de impactos ambientais - laboratórios da Indústria Beta .....	124
<b>Figura 25</b>	Lista de aspectos e avaliação de impactos ambientais - laboratórios da Indústria Beta (2) .....	125
<b>Figura 26</b>	Lista de aspectos e avaliação de impactos ambientais - entrada e saída de veículos, utilização do gerador e central de resíduos da Indústria Beta .....	125

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b>	Avanços e fragilidades dos modelos de SO estudados por Munck, Bansi e Galelli (2016) .....	39
<b>Quadro 2</b>	Categorias das Competências Organizacionais.....	45
<b>Quadro 3</b>	Conceitos das Sustentabilidades que compõem o MRS.org.....	54
<b>Quadro 4</b>	Níveis de ambição da Sustentabilidade Corporativa .....	61
<b>Quadro 5</b>	Categorias adequadas para identificação dos recursos: .....	65
<b>Quadro 6</b>	Indicadores de desempenho de gestão ambiental.....	76
<b>Quadro 7</b>	Relevância teórica ou política do estudo.....	89
<b>Quadro 8</b>	Requisitos – nível de complexidade – <i>SO Compliance</i> .....	141
<b>Quadro 9</b>	Evidências das entregas de ecoeficiência da Indústria Beta.....	144
<b>Quadro 10</b>	Evidências das entregas da inserção socioeconômica da Indústria Beta .....	147
<b>Quadro 11</b>	Evidências das entregas da justiça socioambiental da Indústria Beta.....	147
<b>Quadro 12</b>	Lacunas de capacidades identificadas na Indústria Beta.....	153
<b>Quadro 13</b>	Lacunas das competências de suporte identificadas na Indústria Beta.....	154
<b>Quadro 14</b>	Limites e possibilidades para avanço de nível da SO na Indústria Beta.....	158

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b>	Protocolo de estudo de caso, objetivos, passos e resultados.....	87
<b>Tabela 2</b>	Participantes das entrevistas semiestruturadas .....	93
<b>Tabela 3</b>	Questões literais endereçadas aos gestores das áreas correlatas à gestão da sustentabilidade organizacional .....	94
<b>Tabela 4</b>	Questões literais endereçadas ao CEO da Indústria Beta .....	95
<b>Tabela 5</b>	Relação entre fonte teórica, questões de estudo de caso, requisitos de acesso e níveis de desenvolvimento da SO .....	97
<b>Tabela 6</b>	Níveis de avaliação das entregas esperadas.....	102
<b>Tabela 7</b>	Níveis de avaliação dos requisitos de acesso.....	103
<b>Tabela 8</b>	Requisitos de acesso para posicionamento nos níveis de sustentabilidade .....	105
<b>Tabela 9</b>	Entregas esperadas da competência de suporte “ecoeficiencia” para os níveis de sustentabilidade .....	106
<b>Tabela 10</b>	Entregas esperadas da competência de suporte “inserção socioeconômica” para os níveis de sustentabilidade .....	107
<b>Tabela 11</b>	Entregas esperadas da competência de suporte “justiça socioambiental” para os níveis de sustentabilidade .....	108
<b>Tabela 12</b>	Avaliação das capacidades organizacionais da SO evidenciadas pela Indústria Beta .....	128
<b>Tabela 13</b>	Avaliação das entregas esperadas competência de suporte ecoeficiencia para os níveis de SO da Indústria Beta .....	131
<b>Tabela 14</b>	Avaliação das entregas esperadas da competência de suporte inserção socioeconômica para os níveis de SO na Indústria Beta .....	134
<b>Tabela 15</b>	Avaliação das entregas esperadas da competência de suporte justiça socioambiental para os níveis de SO na Indústria Beta....	136
<b>Tabela 16</b>	Cálculo do valor de posicionamento no eixo vertical (requisitos de acesso) .....	139
<b>Tabela 17</b>	Cálculo do valor do posicionamento no eixo horizontal (entregas esperadas) .....	139

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEAÇO	Associação Brasileira de Embalagem de Aço
ABRAFATI	Associação Brasileira dos Fabricantes de Tintas
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACV	Avaliação do Ciclo de Vida
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CDC	Código de Defesa do Consumidor
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CVP	Ciclo de Vida de Produto
CONAMA	Conselho Nacional do Meio Ambiente
CONMETRO	Conselho Nacional de Metrologia, Normatização e Qualidade Industrial
DS	Desenvolvimento Sustentável
EF	Ecoeficiência
EPI	Equipamento de Proteção Individual
EPS	Escores Parciais de Sustentabilidade
ESE	Escore de Sustentabilidade Empresarial
ETE	Estação de Tratamento de Efluentes
FRASOR	<i>Framework</i> Representativo do Acontecimento da Sustentabilidade Organizacional
GEPPECS	Grupo de Estudos, Pesquisas e Práticas em Gestão e Sustentabilidade
GRI	<i>Global Representative Initiative</i>
GSE	Grid de Sustentabilidade Empresarial
ICDS	Índice Composto de Desenvolvimento Sustentável
IE	Ecologia Industrial
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
IS	Inserção Socioeconômica
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
JS	Justiça Socioambiental
MRS.org	Modelo Representativo da Sustentabilidade Organizacional
ONU	Organização das Nações Unidas

PEV	Pontos de Entrega Voluntária
PMO	<i>Project Management Office</i>
PNRS	Plano Nacional de Resíduos Sólidos
PSQ	Programa Setorial da Qualidade
SA	Sustentabilidade Ambiental
SC	Sustentabilidade Corporativa
SCA	<i>Sustainable Competitive Advantage</i>
SE	Sustentabilidade Econômica
SGI	Sistema de Gestão Integrado
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SMD	Sistema de Mensuração de Desempenho
SMDS	Sistema de Mensuração da Sustentabilidade
SO	Sustentabilidade Organizacional
SS	Sustentabilidade Social
SCA	<i>Sustainable Competitive Advantage</i>
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
WBCSD	<i>World Business Council for Sustainable Development</i>
WCC	<i>World Coatings Council</i>
WCED	<i>World Commission on Environment and Development</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	17
1.1	OBJETIVOS .....	23
1.1.1	Objetivo Geral.....	23
1.1.2	Objetivos Específicos .....	23
1.2	JUSTIFICATIVA .....	23
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	26
2.1	SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES.....	26
2.1.1	Gestão da Sustentabilidade Organizacional.....	28
2.1.2	Mapeamento da Sustentabilidade Organizacional .....	30
2.1.3	Modelos de Mensuração da Sustentabilidade Organizacional .....	32
<b>3</b>	<b>MRS.ORG: UM MODELO ORIENTADO PARA AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	43
3.1	TEORIA DO AGIR ORGANIZACIONAL .....	45
3.2	MRS.ORG: DA TEORIA PARA A PRÁTICA .....	48
3.2.1	Constituindo O Mrs. Org: Competências E Complexidade .....	56
3.2.2	Investigando Níveis De Sustentabilidade Através Do Mrs.Org.....	61
3.3	A SUSTENTABILIDADE NO CONTEXTO DA INDUSTRIA DE TINTAS E RESINAS .....	67
3.3.1	A Ecologia Industrial.....	68
3.3.2	A Norma Iso 14001.....	70
3.3.3	O Setor De Tintas E Resinas No Brasil .....	73
3.3.4	Logística Reversa E A Política Nacional De Resíduos Sólidos .....	78
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	83
4.1	CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA .....	83
4.2	ESTRATÉGIA DA PESQUISA .....	84
4.2.1	Visão Geral do Estudo de Caso e Finalidade do Protocolo.....	89
4.2.2	Procedimentos de Coleta e Análise de Dados .....	90
4.2.2.1	A Unidade de análise .....	91

4.2.2.2	Fontes de coleta de dados .....	91
4.2.2.3	Análise de dados .....	100
4.2.2.3.1	<i>Procedimentos de análise de dados</i> .....	100
4.2.2.4	Limitações do estudo.....	113
<b>5</b>	<b>RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>114</b>
5.1	VISÃO CONCEITUAL DA SUSTENTABILIDADE SOB A ÓTICA DA INDÚSTRIA BETA.....	114
5.1.1	Indicadores De Sustentabilidade Da Indústria Beta .....	117
5.1.2	Aspectos E Avaliação De Impactos Ambientais Da Industria Beta.....	123
5.2	ANÁLISE DE POSICIONAMENTO.....	126
5.2.1	Análise De Posicionamento No Eixo Vertical (Requisitos De Acesso) .....	141
5.2.2	Análise Do Posicionamento Do Eixo Horizontal (Entregas Separadas) .....	143
5.3	PLANO DE AÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO.....	151
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>156</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>160</b>
	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>168</b>
	APÊNDICE A Transcrição das entrevistas para identificação dos agires das competências de suporte.....	169

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo introduz o conceito e a importância da gestão da sustentabilidade nas empresas e organizações como ferramenta importante para a perenidade e o impacto social das mesmas na sociedade. Rememora também a origem dos debates, as motivações sobre como a sustentabilidade altera o ambiente e os resultados econômicos, sociais e ambientais de uma organização. Além disso, destaca o papel das empresas na sociedade em prol do acontecimento da sustentabilidade e como elas podem agir, atuar e funcionar, efetivamente, como mola propulsora de melhores práticas e como agentes de transformação social. Adicionalmente, o presente capítulo apresenta justificativas e fundamentos da pesquisa e da sua relevância, além do problema de pesquisa e suas respectivas respostas pretendidas.

Muito se discute acerca da sustentabilidade e sua importância no contexto global, não só no sentido de preservação e promoção das condições de vida em geral, mas também no âmbito da sobrevivência das organizações frente ao desafio dessa promoção. Nota-se que as interferências que os seres humanos têm causado ao meio ambiente elevam os debates sobre a sustentabilidade a patamares nunca antes vistos. Tal preocupação teve início quando os debates a respeito dos limites dos recursos naturais chegaram à sociedade e resultaram em novas regulamentações, políticas e orientações que buscassem ações corretivas e formas de punições à países que descumprissem os acordos estabelecidos entre as nações.

As preocupações sociais com a sustentabilidade promoveram o acontecimento de grandes eventos internacionais que buscaram, entre seus objetivos, divulgar a preocupação em relação à degradação ambiental e seus respectivos impactos. Alguns eventos tiveram maior destaque tais como a Conferência de Estocolmo (1972), Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (1987), Rio 92 (1992), Rio +10 (2002) e Rio +20 (2012).

Considerando os eventos citados percebeu-se que o primeiro que debateu as questões ambientais como pauta internacional foi a Conferência de Estocolmo organizada pela ONU no ano de 1972, a qual alertou para os limites dos recursos naturais. Após quinze anos do acontecimento da conferência de Estocolmo, o conceito de “desenvolvimento sustentável” emergiu e veio a propor um novo modelo de desenvolvimento a partir da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e

Desenvolvimento realizada em 1987, sendo que daí surgiu a definição presente no relatório “nosso futuro comum”, no qual se definiu desenvolvimento sustentável como sendo o promotor de uma sociedade que consiga suprir as necessidades da atual geração, sem que as gerações futuras sejam comprometidas (WCED, 1987).

Em janeiro de 1992, aconteceu a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento na cidade do Rio de Janeiro. Nesse evento foi elaborada a Agenda 21 que detalhava o planejamento mundial em relação à sustentabilidade para o século XXI (CLAPP, 2005). Após dez anos, Johannesburgo sediou a Rio +10 que foi um reencontro com representantes de 193 países, dentre eles estavam os Estados Unidos, considerado o país mais poluente entre as nações participantes. O evento ocorreu para avaliar o progresso dos acordos firmados na Rio 92 e observar o que foi cumprido das propostas apresentadas na Agenda 21.

Com isso, foi percebido a importância de um crescimento econômico sustentável para auxiliar na erradicação da pobreza e resultar em uma melhor qualidade de vida dos indivíduos de uma sociedade (UNITED NATIONS, 2012). Motivadas por essa pressão da sociedade algumas empresas realinharam suas estratégias e atividades para a sustentabilidade, buscando um desenvolvimento que tivesse uma preocupação com a escassez de recursos naturais e com a contribuição social. As organizações têm uma grande importância para a garantia de um futuro sustentável, pois suas atividades são fatores essenciais para o desenvolvimento de uma sociedade, não sendo somente uma fonte de degradações ambientais (AZAPAGIC; PERDAN, 2000).

Assim, há uma diferença entre os dois conceitos, “enquanto a sustentabilidade refere-se à capacidade de manter algo em um estado contínuo, o desenvolvimento sustentável envolve processos integrativos que buscam manter o balanço dinâmico de um sistema complexo a longo prazo” (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2009, p. 262–263). A sustentabilidade pode então ser observada como uma fase do desenvolvimento alcançado pela organização, enquanto o desenvolvimento sustentável é o caminho para atingir esse objetivo.

Neste contexto, a sustentabilidade surgiu como parte de estudos no contexto organizacional onde pesquisadores acadêmicos buscaram incentivar as empresas a traçarem seus objetivos de forma a estarem alinhadas aos preceitos da sustentabilidade. É notável que sustentabilidade e organizações são mutuamente dependentes, já que estas são o “laboratório social” no qual ações voltadas à

sustentabilidade podem acontecer e, obviamente, é preciso que sejam geridas por algum modelo para que tenham orientações compartilhados sobre rumos tomados. Diante dessa realidade, compreende-se que as empresas devem assumir um papel mais ativo em relação à sustentabilidade como uma prática no cotidiano das organizações. O modo como as empresas gerenciam e priorizam suas atividades devem ser repensados para que haja uma sinergia com esta linha de raciocínio.

Outro ponto a ser considerado quando se trata de assumir um papel mais ativo quanto à gestão da sustentabilidade é se a empresa apresenta ou desenvolveu resultados que possam ser, efetivamente, apresentados para a sociedade e que demonstrem seu compromisso com princípios que valorizam aspectos sociais, ambientais e econômicos do ambiente em que está inserida. Para poder afirmar ou negar esta questão as organizações vêm buscando mensurar suas potencialidades e resultados visando uma melhor *performance* e desenvolvimento entra em cena uma variável importante da gestão.

Por isso, algumas organizações têm se preocupado em medir o nível de sustentabilidade alcançado por meio de modelos de gestão da sustentabilidade de forma objetiva para que não haja uma apropriação do termo “*somos uma empresa sustentável*” sem indicadores que propiciem justificativa salutar para que este não seja somente um slogan.

Basicamente, são três os indicadores de gestão da sustentabilidade mais divulgados e conhecidos no meio empresarial que apresentam um roteiro estruturado para mensuração das práticas sustentáveis: O ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial), utilizado como fator de diferenciação para dar maior credibilidade às empresas que investem na Bolsa de Valores; o Relatório de Sustentabilidade GRI (*Global Representative Initiative*), que é uma ferramenta que algumas empresas usam para desenvolver uma estratégia de gestão voltada para os indicadores socioambientais e econômicos e, finalmente, os indicadores propostos pela norma NBR ISO 14001, que é uma certificação que pode ser aplicável a qualquer tipo de organização que tenha como objetivo obter um desempenho ambiental correto por meio de práticas direcionadas através de uma metodologia específica.

Portanto, percebe-se, a partir dessa constatação, uma lacuna envolvendo indicadores e modelos de gestão da sustentabilidade que possam serem aplicados para todo e qualquer tipo e tamanho de organização, já que uns são mais aderentes a empresas de grande porte e outros mais direcionados ao espectro

ambiental da sustentabilidade. Se, por um lado, nota-se um espaço a ser preenchido com modelos de gestão que se proponham a analisar a sustentabilidade de forma holística, por outro, representa uma janela de oportunidade para estudos como a presente pesquisa.

Na academia, verificou-se que uma das formas usadas para a mensuração do nível de sustentabilidade de uma empresa ou organização de qualquer tamanho é o instrumento “gestão por competência”, pelo qual se criam medidores para avaliar suas práticas (MUNCK ET AL., 2013). Ao pesquisar sobre estudos que vinculam sustentabilidade e competências, encontrou-se o *framework* denominado FRASOR (Framework Representativo da Sustentabilidade Organizacional) proposto por Munck e Borim-de-Souza (2011) e que foi detalhado por Munck (2013) ao demonstrar como mensurar as competências que, no referente modelo, representam as sustentabilidades e que, interligadas, constituem a competência central Sustentabilidade Organizacional.

O Modelo Representativo da Sustentabilidade Organizacional (MRS.org) está embasado em três premissas conceituais, que são: teoria do agir organizacional, competências e sustentabilidade organizacional. O MRS.org foi proposto para a implementação nas organizações e era necessária a utilização de uma teoria que contemplasse um agir coletivo e processual, a fim de orientar um modelo para a gestão da Sustentabilidade Organizacional (SO).

O MRS.org realiza uma aproximação entre a Teoria do Agir Organizacional (MAGGI, 2006), a lógica das competências (MILLS et al., 2002) e a integração das três dimensões de sustentabilidade (DYLLICK; HOCKERTS, 2002). Há uma importância ao discutir o acontecimento da sustentabilidade como uma arquitetura de competências (MILLS et al., 2002; MILLS; PLATTS; BOURNE, 2003), destacando a relevância dos recursos na operacionalização da sustentabilidade nas organizações.

Portanto, justifica-se tratar da lógica das competências quando o assunto é a sustentabilidade, pois se mostra não só pertinente como necessária. Frente a isso, as principais bases do MRS.org são a (i) Teoria do Agir Organizacional (MAGGI, 2006), que significa entender a organização como um processo de ações e decisões em permanente construção e nunca acabado e (ii) a lógica da arquitetura de competências proposta por (MILLS et al., 2002).

Pressupõe-se a necessidade de alinhamento entre as competências organizacionais, seu entendimento compartilhado e as ações voltadas à sustentabilidade organizacional. Para isso, a Sustentabilidade Organizacional (SO) passa a ser trabalhada como uma competência organizacional passível de ser alcançada por meio de uma arquitetura de competências devidamente coordenada.

Explicado, ainda que sucintamente, o conceito do MRS.org, que é um modelo de operacionalização das práticas sustentáveis concebido na academia e relacionando-o aos três indicadores de sustentabilidade anteriormente citados ISE, GRI e ISO 14001, vê-se que tal ferramenta pode atuar como um balizador do nível de sustentabilidade de uma empresa considerando, de forma imbricada, os três aspectos fundamentais do *Triple Bottom Line*: sociais, ambientais e econômicos.

Portanto, a presente pesquisa esteve incumbida de promover reflexões acerca dos **agires organizacionais**<sup>\*1</sup> voltados à sustentabilidade em uma indústria de tintas e resinas do Norte do Paraná. Baseado na coleta dos referidos dados em vigor na organização pesquisada o estudo pretendeu inserir tais agires dentro de um modelo de gestão da sustentabilidade denominado MRS.org no qual, de acordo com o nível de sustentabilidade alcançado, pôde-se propor melhorias para a empresa pesquisada em favor do alcance de níveis mais elevados de sustentabilidade.

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso qualitativo, exploratório e descritivo, a partir dos resultados aferidos pela avaliação do modelo de sustentabilidade organizacional MRS.org e pelo nível de sustentabilidade alcançado pela empresa pesquisada. A coleta de dados foi realizada com base na análise de documentos estratégicos da empresa no que tange a sustentabilidade como, por exemplo, roteiro para obtenção da certificação NBR ISO 14001, organograma, planejamento estratégico do ano de 2020, indicadores econômicos, sociais e ambientais, normativas do Programa S.E.R (Sustentabilidade, Excelência e Resultado), normativas do PSQ (Programa Setorial da Qualidade), além de entrevistas qualitativas com gestores de áreas estratégicas como Tratamento de

---

<sup>1</sup> Agires organizacionais corresponde ao plural de agir organizacional, fruto de pesquisas realizadas pelo GEPPECS (Grupo de Estudos em Pesquisas e Práticas em Competências e Sustentabilidade), no qual percebeu-se a importância de se considerar as particularidades do agir organizacional e a subdivisão dos agires para um melhor entendimento

Efluentes, Qualidade, Operação, Laboratório, Projetos e de uma entrevista com o CEO da empresa.

Neste cenário de intersecção envolvendo a utilização de um modelo de gestão da sustentabilidade organizacional concebido dentro da universidade em uma indústria de tintas e resinas que, por premissas do próprio segmento de atuação, possui preocupações em relação a questões ambientais, este estudo pretendeu aproximar academia e mercado, preenchendo uma lacuna teórica a respeito da operacionalização da sustentabilidade organizacional e mensuração do nível de sustentabilidade em uma empresa que se posiciona para a sociedade como sustentável baseada, especialmente, em práticas orientadas pelos valores da organização e através das normativas diretivas para a obtenção da certificação NBR ISO 14001.

Portanto, considerando a importância da mensuração e da gestão da sustentabilidade nas empresas, da existência de alguns indicadores mercadológicos geralmente restritos a um grupo seleto de organizações, da apresentação do modelo de gestão da sustentabilidade MRS.org, oriundo de estudos acadêmicos, que visa atuar como um orientador objetivo de posicionamento, nível e aprimoramento das ações em prol da sustentabilidade esperou-se responder à seguinte pergunta de pesquisa: **como ocorrem os agires voltados à sustentabilidade, considerando seus limites e possibilidades, em uma indústria de tintas e resinas do Norte do Paraná?**

As próximas etapas do presente estudo pretenderam desdobrar a pergunta de pesquisa, por meio da apresentação do objetivo geral, objetivos específicos e justificar a relevância do tema em um momento em que o debate a respeito da operacionalização da sustentabilidade está tão presente no cotidiano da academia, das organizações e da sociedade.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Refletir sobre os agires voltados à sustentabilidade, considerando limites e possibilidades, frente à um modelo que propõe bases para a gestão, em uma indústria de tintas e resinas impermeabilizantes do Norte do Paraná.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar modelos existentes que mensuram agires voltados à sustentabilidade organizacional;
- Levantar os agires encontrados em indústrias de tintas e na organização pesquisada;
- Verificar o nível de sustentabilidade alcançado pela organização à luz do MRS.org;
- Propor possibilidades de aprimoramentos na gestão dos agires em prol da sustentabilidade.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Esta dissertação tomou como pressuposto a crescente pressão da sociedade por empresas que possuam não somente uma preocupação com a sustentabilidade, mas também que possuam modelos de gestão voltado a estes interesses que sejam compreensíveis, acessíveis e, especialmente, que gerem resultados que possam ser replicáveis, revisitados e aperfeiçoados de forma contínua. Dessa forma, presumiu-se que empresas que utilizam modelos de gestão da sustentabilidade tendem a demonstrar maior eficácia ao implementar tais práticas embasada em critérios objetivos de mensuração da sustentabilidade.

Os debates acerca de sustentabilidade no mercado e na academia têm sido intensificados devido ao fato de que cada um se apropria deste termo da melhor forma como convém. Por exemplo, uma empresa pode-se posicionar como

sustentável perante a sociedade, porém, muitas vezes, não há um embasamento claro sobre como ela mensura o nível de sustentabilidade, a ferramenta utilizada para tal medição. A linha para se criar uma narrativa sobre uma “sustentabilidade mascarada” é muito tênue.

É nítido que promover debates sobre o *modus operandi* das organizações na mensuração da sustentabilidade é relevante, porém, faz-se necessário aproximar mercado e academia com o âmbito de promover discussões para que, de fato, se criem ferramentas de gestão alternativas ao *mainstream* que possam, efetivamente, serem utilizadas no cotidiano das organizações.

Visando propor as bases de um modelo de gestão operacionalizado da sustentabilidade Munck (2013) elaborou o Modelo Representativo da Sustentabilidade Organizacional (MRS.org), que se mostrou relevante pois, nele, o alcance da sustentabilidade se dá por meio do desenvolvimento de competências que possibilitam criar critérios objetivos para inserção das práticas coletadas, verificando e posicionando a empresa em relação ao nível de sustentabilidade alcançado. O resultado disso, basicamente, é que, de acordo com o nível obtido, é possível agir assertivamente em favor da proposição de melhorias e aperfeiçoamento contínuo dos agires em favor da sustentabilidade.

Há uma clara importância de objetivar o alcance da sustentabilidade por meio de uma arquitetura de competências, considerando que a organização estará se desenvolvendo de forma conjunta com a sustentabilidade (MUNCK, 2013). Ou seja, a perenidade de uma empresa está associada a como ela se posiciona em relação a declarar uma política de ações claras em relação a sustentabilidade. A organização pesquisada neste estudo está inserida no contexto industrial de fabricação de tintas e resinas, o que gera a necessidade de criar, colocar em prática e aperfeiçoar continuamente ações voltadas à sustentabilidade, especialmente no aspecto ambiental, devido aos riscos presentes diariamente no dia a dia da empresa.

O presente trabalho teve ainda a expectativa de contribuir para a comunidade científica por apresentar uma interface entre teoria e prática, ou seja, refletir sobre ações efetivas das organizações em prol da sustentabilidade, à luz do modelo de sustentabilidade organizacional articulado por competências. Logo, esperou-se ainda oferecer mais referências sobre a importância de se desenvolver competências como uma forma de operacionalizar e viabilizar a sustentabilidade nas organizações. A ideia central é de que quanto mais as organizações se orientem para

o desenvolvimento de competências maiores são as chances de alcançar resultados ambientais, sociais e econômicos, contribuindo assim para o acontecimento da sustentabilidade por meio de ações objetivas.

Portanto, a oportunidade de promover reflexões acerca das práticas em prol da sustentabilidade coletadas dentro de uma organização inserida no contexto industrial de produção de tintas e resinas, diretamente associada a sustentabilidade ambiental e como tais práticas foram reveladas dentro do modelo MRS.org de modo a posicionar o nível de sustentabilidade e poder se propor melhorias, permitindo uma aproximação entre modelos teóricos de gestão da sustentabilidade e a prática organizacional que proporcionam expectativas para estudos futuros sobre o tema. Portanto, esperou-se contribuir ativamente para o processo de aprimoramento e melhoria contínua dos modelos de gestão que orientam e dão suporte à sustentabilidade organizacional.

No próximo capítulo foram expostos o referencial teórico que deu suporte para a presente pesquisa, sustentado, basicamente, no conceito de sustentabilidade organizacional, na apresentação de alguns modelos de mensuração da sustentabilidade e na exposição detalhada do MRS.org, que foi a ferramenta base para a operacionalização das práticas em vigor coletadas na empresa pesquisada.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

A Sustentabilidade Organizacional é, como já constatado anteriormente, uma demanda crescente da sociedade, em geral. Este estudo volta-se ao tema como ponto de partida para análise de seu objetivo geral, e assim, para melhor aprofundamento no tema, é importante conhecer como o mesmo vem sendo tratado ao longo da História, em outras palavras, entender seu contexto atual e sua evolução.

A partir da Conferência de Estocolmo, em 1972, que reconheceu a utilização da avaliação ambiental como instrumento de gestão, e das conferências sobre meio ambiente que a sucederam, a questão ambiental nas empresas tem sido um elemento presente que, cada vez mais, tende a permear as tomadas de decisão e a consolidação de estratégias empresariais.

Van Marrewijk (2003) define a sustentabilidade organizacional como a prática que agrega à gestão das organizações a responsabilidade por inserir preocupações relacionadas ao desenvolvimento sustentável em decisões estratégicas. Conforme sugerido por Showm (2009) a origem social de muitos dos problemas ecológicos e soluções podem ser apontadas nos processos organizacionais. O sistema econômico é complexo e dinâmico com inúmeras interações entre fatores, o que dificulta a previsão de como as mudanças nas ações ambientais, no nível organizacional, afetarão todo o sistema, porém as organizações são, indubitavelmente, as engrenagens que movem as máquinas degradadoras do meio ambiente.

Collins & Porras (1995) afirmam que as empresas “feitas para durar” mantêm valores e uma ideologia que privilegiam outras razões de ser, além da busca do resultado econômico, e lucram mais do que as empresas de comparação. O conceito de sustentabilidade empresarial pressupõe, então, que a empresa cresça, seja rentável e gere resultados econômicos, mas também contribua para o desenvolvimento da sociedade e para a preservação do planeta. Para que uma empresa busque projetos de gestão ambiental, Souza (2000) destaca quatro fatores, que seriam: a necessidade de reduzir custos; a necessidade de estar em dia com as

regulamentações ambientais; a possibilidade de melhorar a imagem da empresa e a necessidade de desenvolver produtos mais saudáveis e de melhor qualidade. Dadas estas motivações, os projetos de ecoeficiência e os selos de certificação ambiental vêm ganhando força nas empresas, nas últimas décadas.

O termo ecoeficiência foi introduzido no mundo dos negócios em 1992 pelo *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)* – Conselho Mundial de Negócios para o Desenvolvimento Sustentável, por meio da publicação do livro *Changing Course*, como uma forma de implementação da Agenda 21, no setor privado. Diante deste contexto, Kallio e Nordberg (2006) indicam que algumas organizações implantaram o sistema *greenwash* voltado à sustentabilidade, e investiram em certificações ambientais e em demais programas de ecoeficiência, porém pouco avanço tem-se no que se refere à degradação do meio ambiente pelas organizações/corporações. “Nós simplesmente não sabemos até que ponto o *greening* corporativo realmente contribui para a sustentabilidade” (KALLIO e NORDBERG, 2006).

Kallio e Nordberg (2006) ainda apontam a dificuldade provocada por uma incipiente pesquisa acadêmica relacionada. Entendem que, uma vez que um objeto de pesquisa está teoricamente bem definido e praticamente verificado, os avanços na aplicação prática podem ser amparados e medidos de forma mais objetiva. No caso dos estudos sobre “Organizações e Meio Ambiente”, os autores acima citados encontram que não são totalmente maduros, que houve pouco avanço teórico e que a maior fraqueza no discurso de pesquisas no campo é que, paradoxalmente, muitas vezes não são realmente questões ambientais que estão sendo analisadas e pouca atenção é dada à natureza e à sustentabilidade ecológica.

A ausência paradoxal da natureza da pesquisa relacionada à “Organizações e Meio Ambiente” pode ser consequência de três fatores: a grande maioria dos administradores ou pesquisadores do tema não são pesquisadores ambientais; o espírito “desnaturalista” da disciplina de “Gestão e Organizações”, que é a disciplina mãe de “Organizações e Meio Ambiente”; e uma falta de interesse ou importância pelo tema da sustentabilidade.

As organizações, por sua vez, vêm buscando mensurar suas potencialidades e resultados visando uma melhor *performance* e desenvolvimento. Avaliar variáveis de sustentabilidade ambiental nas empresas é uma tarefa de extrema complexidade. A degradação ambiental intensificada a partir da Revolução Industrial

provocou ações e iniciativas envolvendo vários segmentos da sociedade com objetivo de conscientizar a população e conseqüentemente mudança de postura dos indivíduos e das empresas.

Dada a definição teórica e exposta a relevância da Sustentabilidade Organizacional no contexto das empresas incluindo aspectos econômicos, sociais e ambientais como forma de sustentação e perenidade o próximo tema tratou de aspectos relacionados a gestão da sustentabilidade organizacional.

### 2.1.1 - Gestão da Sustentabilidade Organizacional

As discussões acerca das temáticas relacionadas com a sustentabilidade possuem dimensão multidisciplinar e conceito difuso e complexo. Para refletir sobre o objeto de estudo desta pesquisa, entende-se necessário o estudo teórico sobre a Gestão da Sustentabilidade. Esse é o termo que tem se tornado comum nos mais diferentes ambientes, constituídos, geralmente, por executivos de empresas, investidores, políticos, ativistas sociais, acadêmicos, trabalhadores e outros. Os trabalhos científicos relacionados ao tema sustentabilidade abordam principalmente a relevância das questões ambientais no bojo do questionamento do caráter predatório dos sistemas de produção para atender às necessidades de consumo da humanidade (DI AUGUSTINI E GIANETTI, 2018).

Para Brown (2009), ao analisar a situação da terra face à utilização intensa dos recursos naturais e os fluxos da economia que depende dos ecossistemas/meio ambiente, defende que se não há meio ambiente, se tudo está destruído, não há economia. Assim, a questão fundamental que envolve a sustentabilidade empresarial está diretamente associada a sustentabilidade ambiental (extração e uso de recursos N e R nos sistemas produtivos, geração de resíduos e impactos aos ecossistemas e às pessoas) e as atividades cotidianas dos seres humanos (estilo de vida e consumo).

Os programas de ecoeficiência estão nas organizações como parte da estratégia de sustentabilidade organizacional. Borim-de-Souza (2010) afirma que é necessário buscar um alinhamento entre os conceitos de competência e desenvolvimento sustentável, pois este alinhamento conecta os conhecimentos organizacionais sobre competências às preocupações econômicas, sociais e

ambientais, vivenciadas pelas organizações por meio de processos que concedam cada vez mais forças a este relacionamento. Tem-se assim que para a eficiência de projetos de eco eficiência nas organizações, as mesmas precisam em primeiro lugar desenvolver a competência “sustentabilidade”.

Passou-se então à discussão sobre o que seria a competência “sustentabilidade” em uma organização. Esta discussão começa tendo como ponto de partida os três pilares da sustentabilidade, propostos por Elkington (1999), ou seja, o pilar social, o econômico e o ambiental, conhecidos como *Triple Bottom Line (TBL)*. Parte-se destes pilares, pois considera-se que, ao exercer suas atividades, as organizações consomem não só recursos financeiros, mas também ambientais e sociais.

Munck (2013) sugere que a competência organizacional “capacidade de desenvolver-se sustentavelmente” é composta por três competências foco, também organizacionais, que são inserção social, justiça socioambiental e ecoeficiência. Estas três competências foco resultam de integrações específicas entre os três pilares da sustentabilidade, chamadas pelo autor de competências distintiva. Munck (2013) também propõe que, ao considerar a relação entre a sustentabilidade ambiental e a sustentabilidade econômica, é possível destacar sete dimensões da ecoeficiência, que são: reduzir a intensidade do consumo de materiais em produtos e serviços, reduzir a intensidade do consumo de água e energia em produtos e serviços, reduzir a dispersão de compostos tóxicos, promover a reciclagem, maximizar o uso de recursos renováveis, estender a durabilidade dos produtos e aumentar a intensidade do uso de produtos e serviços. Estas sete dimensões devem ocorrer simultaneamente. Os produtos e serviços estão para permitir o desenvolvimento econômico de uma organização, mas serão mais eficientes, do ponto de vista ambiental, à medida que utilizarem as sete dimensões da ecoeficiência.

Têm-se daí que o conceito de ecoeficiência não se limita a mudanças incrementais no uso de recursos, mas inclui a durabilidade do produto, intensidade de serviços. A partir deste conceito, as empresas, as organizações de forma geral, a academia, buscam modelos para mensurar a competência “sustentabilidade”. Alguns autores se dedicaram na criação de indicadores para medir a sustentabilidade organizacional, como, por exemplo, o modelo de Callado (2010), que abriga dentro das três dimensões de sustentabilidade, um total de 43 indicadores, sendo divididos em 16 (dezesseis) indicadores ambientais, 14 (quatorze) indicadores econômicos e

13 (treze) indicadores sociais. Este dedicou um capítulo somente para abordar outros modelos voltados à promoção da gestão da sustentabilidade.

Portanto, o presente tópico se preocupou em evidenciar a importância da gestão da sustentabilidade baseada em preceitos teóricos que dão suporte a proposição de que, muitas vezes, uma empresa que se posiciona como sustentável, mas não apresenta, operacionaliza e evidencia para a sociedade um modelo de gestão estruturado pode tornar muito frágil o discurso. Porém, organizações que o fazem de forma objetivada e baseada em requisitos de acesso e entregas, o que denominou-se na presente pesquisa de “agires em ação”, ou seja, que estão efetivamente acontecendo no momento da coleta dos dados, podem alcançar níveis de sustentabilidade mais elevados.

Abordada a questão conceitual sobre a sustentabilidade nas organizações, o conceito e a relevância da sustentabilidade organizacional e de modelos de gestão que dão suporte a ela, os tópicos a seguir foram dedicados ao mapeamento e apresentação de alguns modelos de mensuração da sustentabilidade organizacional selecionados para a presente pesquisa.

### 2.1.2 Mapeamento da Sustentabilidade Organizacional

Para que uma empresa se coloque como uma empresa com resultados acerca da sustentabilidade, é necessário que estes resultados sejam medidos de forma objetiva. Este trabalho buscou refletir sobre as práticas de sustentabilidade em vigor em uma indústria de tintas e resinas no Norte do Paraná e como elas se revelam dentro do modelo de gestão da sustentabilidade MRS.org. Para tal, é necessário compreender, teoricamente, sobre o mapeamento da sustentabilidade relacionado ao desempenho organizacional.

A sustentabilidade ambiental é vista atualmente nas organizações como uma área que, além de lidar com as questões ambientais, pode se tornar uma fonte de vantagens competitivas. Isso porque seus princípios são os usos das práticas ambientais (SEVERO et al., 2015) que minimizam o desperdício e reduzem os insumos utilizados na produção, resultando em melhor produtividade e, conseqüentemente, maior competitividade e melhor desempenho organizacional.

Devido à importância da Vantagem Competitiva Sustentável (*Sustainable Competitive Advantage* - SCA) para o sucesso em longo prazo das

empresas, a literatura existente aborda seu conteúdo, bem como suas fontes, e os diferentes tipos de estratégias que podem ajudar as empresas a atingirem a SCA (KIM et al., 2012). Para fins práticos, a vantagem competitiva sustentável deve ser traduzida em um maior desempenho em relação aos concorrentes. De acordo com Paladino (2007), o desempenho organizacional visa à qualidade e rentabilidade dos bens e serviços e ao retorno dos investimentos, bem como à redução dos custos operacionais, compondo o desempenho global da empresa contra a concorrência. De acordo com Neely, Gregory e Platts (2005), a avaliação do desempenho pode ser definida como o processo de quantificar uma ação, no qual a medição é equiparada com a quantificação, e a ação é entendida como o que leva ao desempenho.

A necessidade de incluir medidas não financeiras para avaliar o desempenho organizacional originou-se com as necessidades das organizações de tornarem-se competitivas em um novo contexto no qual medidas financeiras isoladas já não eram suficientes (CHENHALL; LANGFIELD-SMITH, 2007). Nesse contexto, a medida de *performance* representa uma maneira de entender o desempenho de uma organização usando uma combinação de indicadores financeiros e não financeiros (GARENGO; BIAZZO; BITITCI, 2005; MERCHANT, 2006).

Um exemplo é destacado por Hogan e Coote (2014) que destacam que o efeito de comportamentos inovadores sobre o desempenho organizacional é mais fortemente positivo do que o de valores de apoio à inovação. Consistentemente, os indicadores devem ser construídos com base em critérios que os tornam adequados para futuras análises (SHAHIN; MAHBOD, 2007).

Cooper & Edgett, 2008; Ehrenfeld, 2008 afirmam que não podem gerenciar aquilo que não são capazes de mensurar e que “[...] você é o que você mensura” (Hauser & Katz, 1998, p. 516). Nesse sentido, empresas que afirmam que são sustentáveis deveriam ter um sistema de mensuração de desempenho (SMD) capaz de medir desempenho de sustentabilidade.

Portanto, este tópico apresentou algumas relações entre mapeamento, desempenho e performance da sustentabilidade. Compreender que estes termos estão intrínsecos a mensuração da sustentabilidade por meio de práticas efetivas em prol do acontecimento da sustentabilidade é primordial para o seguimento do estudo, que apresenta a seguir alguns modelos e indicadores de mensuração da sustentabilidade organizacional selecionados para dar embasamento para a pesquisa.

### 2.1.3 Modelos de Mensuração da Sustentabilidade Organizacional

Conforme colocado no subitem anterior, buscou-se entender teoricamente a questão do mapeamento da sustentabilidade. Este assunto traz em si uma complexidade e para resolvê-lo são necessários instrumentos que tragam indicadores eficientes para o entendimento do nível de sustentabilidade de uma organização. Em outras palavras, para medir a sustentabilidade organizacional é necessário partir de um pressuposto, de um referencial que indique com segurança a qualidade dos resultados. A presente pesquisa utilizou como ferramenta prática de aplicação o modelo de gestão intitulado MRS.org de Munck (2013) visando refletir sobre os achados da coleta prática de dados. Desta forma, apresenta-se a seguir alguns dos modelos teóricos de mensuração da sustentabilidade:

O Sistema de Mensuração da Sustentabilidade ou SMDS pode ser definido como:

[...] sistema de indicadores que, em curto e longo prazo, fornece à corporação informações necessárias para dar suporte à gestão, ao controle, ao planejamento e ao desempenho das suas atividades econômicas, ambientais e sociais” (Searcy, 2012, p. 240).

SMDS podem ser vistos como a integração de dois principais campos de conhecimento: sustentabilidade corporativa e SMD corporativo. Na interseção dessas abordagens, as empresas enfrentam o desafio de medir sustentabilidade de forma sistemática, incluindo indicadores econômicos, ambientais e sociais (Sikdar, 2003); de integrar os SMDS em seus negócios e operações; e divulgar seu desempenho de sustentabilidade a seus *stakeholders*.

Segundo Morioka et al (2018) a literatura sobre SMD se intensificou desde a década de 1990 e pode ser considerada uma área de conhecimento relativamente madura (Neely, 2005). Um indicador de desempenho pode ser visto como a métrica utilizada para a quantidade a eficácia e/ou eficiência de uma ação (Neely et al., 1995).

Os SMD's são compostos por três níveis: indicadores de desempenho, o conjunto de indicadores como sistema, e a relação entre o sistema de medição e seu contexto organizacional (Neely et al., 1995). Assim, SMD não está restrito a uma lista de indicadores (Bititci et al., 2000), uma vez que também engloba

a infraestrutura necessária para coletar, compor, classificar, analisar, interpretar e divulgar os dados da empresa.

Ao longo dos anos, a literatura tem apresentado uma série de alternativas para lidar com SMD. Em termos de complexidade, os quadros têm evoluído para, além de uma lista de indicadores financeiros, incluir indicadores de dimensões diversas, como interna e externa, financeira e não financeira, satisfação de clientes e funcionários e outros.

Para intensificar e justificar os recursos necessários à definição de indicadores de desempenho, coletar dados e divulgar informações em toda a empresa, os SMDS devem ser dinâmicos e capazes de acompanhar as necessidades envolvidas nas decisões tomadas em corporações (BOURNE et al., 2000). Embora a literatura sobre SMDS seja relativamente incipiente e, ao mesmo tempo, cresça de forma acelerada, existem vários *insights* interessantes e lacunas a serem exploradas. Sustentabilidade é sobre a integração de múltiplas dimensões, ou seja, é preciso promover a inclusão de aspectos sociais e ambientais aos “tradicionais” objetivos econômicos, a integração dos interesses de *stakeholders* externos aos interesses internos e individuais e a conciliação de objetivos de longo prazo no processo de tomada de decisão usualmente direcionado por motivações de decisões de curto prazo. Esses aspectos levam a crer que não existe uma solução simples para medir a sustentabilidade. (BOURNE et al., 2000).

Várias recomendações da literatura destacam o fato de que as medidas de sustentabilidade são dependentes do contexto (setor, dimensão da empresa, tipo de produto, modelo de negócio, etc.). Isso faz sentido, já que cada contexto corporativo é único e tem uma dinâmica esperada específica. No entanto, a literatura ainda é incerta sobre como gestores consideram contingências em seus SMDS. A literatura aponta também a importância da integração entre sustentabilidade e negócios. Sistemas de medição de desempenho em sustentabilidade precisam ser incorporados nos níveis operacional, tático e estratégico, uma vez que a sustentabilidade não deve ser da responsabilidade de um departamento específico da organização, mas de todos os trabalhadores, em cada um dos seus postos de trabalho. O desafio discutido em muitas publicações se concentra em como integrar os aspectos da sustentabilidade nas decisões específicas a serem tomadas, tais como o fornecedor a ser selecionado ou o investimento a ser feito (BOURNE, 2000).

Assim, nota-se que há uma demanda por mais estudos sobre o desenvolvimento, implantação e aperfeiçoamento dos instrumentos de gestão que podem convergir em direção a soluções consolidadas e reconhecidas, a fim de promover resultados mensuráveis, integrando a lógica de sustentabilidade e gestão de negócios em prol do acontecimento da sustentabilidade.

As principais lacunas ainda permanecem, uma vez que a maioria dos estudos ainda se concentra em uma lista limitada de indicadores. Futuros estudos são necessários para compreender as razões que levam à falta de SMDS mais estratégicos e multidimensionais. Há ainda pouca evidência empírica das consequências da implantação de um sistema de medição e dos seus resultados ao longo do tempo (MORIOKA ET AL. 2018).

A utilização de sistemas formais para o acompanhamento da sustentabilidade nas organizações, por meio de ferramentas que permitam sua mensuração e avaliação, parece ser um consenso, enquanto necessidade e desafio. Tendo em vista sua principal função de suporte ao processo de tomada de decisão, acredita-se, assim como argumentam Kranjc & Glavič (2005), ser necessária às organizações a adoção de medidas agregadas que indiquem a sustentabilidade nas organizações.

Segundo Bebbington et al. (2007) e Singh et al. (2012), existe ampla e reconhecida necessidade de indivíduos, organizações e sociedades de encontrarem modelos, métricas e ferramentas para articular a medida e a extensão da sustentabilidade de atividades atuais. Para alcançar o progresso em sustentabilidade, o desenvolvimento de indicadores de sustentabilidade precisa ser sistematicamente monitorado, medido, quantificado e interpretado (Hardi & Zdan, 2010). Embora muito do trabalho de pesquisa tenha sido desenvolvido na área de métricas de sustentabilidade, existe ainda muito espaço no domínio do contexto de sustentabilidade, pois para alguns países ou organizações é campo de natureza diversa e complexa.

De acordo com Labuschagne et al. (2005), existe uma carência de sistemas de medição de desempenho que reconheçam a sustentabilidade nas práticas operacionais. Os autores sugerem que a sustentabilidade vinha sendo pensada mais em termos institucionais e estratégicos, sem considerar o lado econômico-operacional das atividades de manufatura apropriadamente. Poucos indicadores foram aplicados com o intuito de medir o rendimento das operações e os

existentes focavam demasiadamente no lado ambiental e eram orientados basicamente ao desenvolvimento de produtos.

Martens e Carvalho (2016) colocam que existem poucos indicadores foram aplicados com o intuito de medir o rendimento das operações e os existentes focavam demasiadamente no lado ambiental e eram orientados basicamente ao desenvolvimento de produtos. Pulseie et al. (2008), sugerem que, ao analisar a mensuração da sustentabilidade, face à complexidade do processo e grande quantidade de indicadores existentes, em conformidade com Comissão da ONU sobre o desenvolvimento sustentável (DS) (Criada em 29 de janeiro de 1993, pela Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas (ONU), por meio da Resolução A/RES/47/191 (UN, 1993)) e Resolução A/RES/47/191 da ONU (Resolução 47/191, de 22 de dezembro de 1992, *Institucional arrangements to follow up the United Nations Conference on Environment and Development, A/RES/47/191, 29 January 1993* (UN, 1993), um indicador de sustentabilidade deve ser:

- Fundamentado em sólida base científica reconhecida pela comunidade internacional;
- Relevante para englobar os fatores cruciais do desenvolvimento sustentável, incluindo aspectos locais e globais;
- Transparente para que seja compreendido pelo público não especializado no tema;
- Quantificável e ancorado em dados disponíveis ou fáceis de se obter e atualizar, e;
- Limitado em quantidade, dependendo da finalidade de uso.

Callado & Fensterseifer (2011) propõem a mensuração da sustentabilidade empresarial a partir do Grid de Sustentabilidade Empresarial (GSE). A operacionalização do modelo proposto foi realizada inicialmente a partir da seleção de indicadores de sustentabilidade, elencados por meio da literatura científica e submetido à apreciação de dez especialistas. Ao final do julgamento dos especialistas, foi estabelecido um total de 43 indicadores de sustentabilidade, sendo 16 indicadores ambientais, 14 econômicos e 13 sociais. Na sequência, são definidos os Escores Parciais de Sustentabilidade (EPS), com um conjunto de indicadores de cada uma das três dimensões do TBL (EPSA = ambiental, EPSE = econômico e EPSS = social),

com pesos específicos atribuídos por especialistas. Ao final é calculado um índice agregado de sustentabilidade, o Escore de Sustentabilidade Empresarial (ESE), dado por:  $ESE = EPSE + EPSE + EPS$ .

Vinodh (2011) elaborou um modelo de avaliação da sustentabilidade com base nas três dimensões do TBL: econômica, ambiental e social. No que tange à parte conceitual do modelo, o autor aponta três níveis subsequentes que o constituem: (a) capacitores da sustentabilidade, composto pelas três dimensões citadas; (b) critérios da sustentabilidade, com 12 itens distribuídos entre os três capacitores; e (c) atributos da sustentabilidade, no qual 37 são dispostos entre os 12 critérios.

A partir da elaboração deste modelo conceitual, Vinodh (2011) desenvolveu então o modelo de avaliação da sustentabilidade por meio da lógica *fuzzy*, através de uma equação que representa o índice de sustentabilidade organizacional, dado pela fórmula  $I = W \times R$ , em que,  $I$  representa o índice de sustentabilidade,  $W$  representa o peso dado a cada um dos capacitores, critérios e atributos da sustentabilidade, e  $R$  é o vetor, resultado do cálculo estatístico dos pesos. O modelo de avaliação é composto por cinco intervalos, conforme as premissas da lógica *fuzzy*: o intervalo de 8-10 corresponde à 'extremamente sustentável'; de 6-8 representa 'sustentável'; de 4-6 significa 'sustentável em geral'; de 2-4 representa 'não sustentável' e menos que 2 corresponde a 'extremamente não sustentável'.

Para a operacionalização do modelo de avaliação houve a participação de cinco *experts* cuja função foi conferir notas aos atributos, critérios e capacitores da sustentabilidade, de acordo com sua importância, de 0 a 10. Por meio de cálculos estatísticos, destas notas foram angariados pesos a cada um dos atributos, critérios e capacitores da sustentabilidade, respectivamente (Vinodh, 2011).

Em outro modelo de mensuração desenvolvido por Krajnc & Glavič (2005) os autores propõem um Índice Composto de Desenvolvimento Sustentável (ICDS), a partir da agregação de uma série de indicadores das três dimensões do TBL, que se constituem em sub índices do Desenvolvimento Sustentável. Na validação de seu modelo, os autores realizaram um estudo empírico em uma indústria alemã, cujas informações do período de seis anos foram coletadas. Depois de selecionados 6 indicadores para a dimensão econômica, 22 para a ambiental e 10 para a social, os pesos foram atribuídos a partir da matriz de comparações pareadas e a normalização feita pelos valores mínimos e máximos.

Depois de feitos os cálculos para todos os indicadores, os resultados foram agregados nos valores dos três sub índices e, finalmente, no índice de sustentabilidade. Dispostos em um gráfico, foi evidenciado o progresso da organização estudada, e foi constatado que está se encontrava progredindo positivamente ao longo do tempo em seu desempenho da sustentabilidade (Krajnc & Glavič, 2005).

Vários outros modelos têm sido apresentados na literatura visando contribuir com meios capazes de orientar as empresas que possuem o objetivo de se tornarem sustentáveis (AZAPAGIC, 2003; LEITE et al., 2018; LÓPEZ; TORRE, 2018; MOLTENI; PEDRINI, 2010; SULISTIARINI et al., 2018; TSOLAKIS; ANASTASIADIS; SRAI, 2018; WHEELER et al., 2005).

Tsolakis, Anastasiadis e Srai (2018), propuseram um *framework* para avaliar a sustentabilidade em indústrias britânicas do ramo alimentício. Os autores elencaram os principais indicadores da sustentabilidade nos diversos níveis da cadeia de abastecimento (produção, processamento, varejo), sendo que esses indicadores foram divididos entre os três pilares da sustentabilidade. Elaborou-se um *framework* por existir uma preocupação com a sustentabilidade do início até o final da cadeia de suprimentos alimentar, com isso o artigo se propôs a criar uma métrica para os três pilares da sustentabilidade. Essa preocupação está presente tanto em pesquisas científicas como em práticas gerenciais, fazendo com que o assunto se torne ainda mais importante para o estudo.

López e Torre (2018), elaboraram um modelo focado na tomada de decisões sustentáveis. O modelo busca uma melhor compreensão da sustentabilidade para os tomadores de decisões de uma organização, levando em consideração diversos fatores que podem influenciar os gestores. Estes autores realizaram uma revisão empírica da literatura baseada na teoria de grupos de interesses, teoria institucional e na perspectiva baseada em recursos. A partir dessa revisão, foi percebida a necessidade das empresas considerarem a sustentabilidade organizacional em suas estratégias. Assim como no primeiro modelo, López e Torre (2018) consideram a importância do *Triple Bottom Line* para que haja uma integração dos pilares da sustentabilidade nos objetivos e decisões de uma empresa.

Os estudos ignoram os tomadores de decisões como fonte de criação de valor e isso tem sido um problema que a empresa enfrenta quando desejam implementar ações ambientalmente e socialmente responsáveis (LÓPEZ; TORRE,

2018). O modelo proposto possui a intenção de alcançar a sustentabilidade organizacional como uma forma das empresas se tornarem mais competitivas e atender as demandas dos grupos de interesses. Os grupos de interesses podem ter uma grande influência para as empresas conquistarem os objetivos traçados. Dessa forma, o modelo de López e Torre (2018) consideram a importância das pressões institucionais tanto internas como externas e dos *stakeholders*, fazendo com que esses fatores tenham uma influência na tomada de decisão da empresa e em suas práticas sustentáveis.

Munck e Borim-de-Souza (2011) elaboraram um *framework* para o acontecimento da sustentabilidade organizacional por meio da lógica das competências e que mais tarde foi melhor explicado por Munck (2013). Ao pesquisar sobre estudos que vinculam sustentabilidade e competências, encontra-se o *framework* proposto por Munck e Borim-de-Souza (2011) e que foi detalhado por Munck (2013) ao demonstrar como mensurar as competências que no referente modelo representam as sustentabilidades que interligadas constituem a competência central Sustentabilidade Organizacional.

Munck (2013) intitulou esse novo *framework* de Modelo Representativo da Sustentabilidade Organizacional (MRS.org), que realiza uma aproximação entre a Teoria do Agir Organizacional (MAGGI, 2006), a lógica das competências (MILLS et al., 2002) e a integração das três dimensões de sustentabilidade (DYLLICK; HOCKERTS, 2002).

É válido discutir o acontecimento da sustentabilidade como uma arquitetura de competências (MILLS et al., 2002; MILLS; PLATTS; BOURNE, 2003), destacando a relevância dos recursos na operacionalização da sustentabilidade nas organizações. Frente a isso, as principais bases do MRS.org são a Teoria do Agir Organizacional (MAGGI, 2006), que compreende a organização como um processo de ações e decisões em permanente construção e nunca acabado e a lógica da arquitetura de competências proposta por (MILLS et al., 2002).

Depreende-se então que para que as empresas possam alcançar as melhores práticas em relação à sustentabilidade faz-se necessário que elas possuam um modelo de gestão voltado para essa finalidade. Munck, Bansi e Galleli (2016) realizaram um estudo fazendo uma comparação entre modelos de gestão para a sustentabilidade; para tal, consideraram três parâmetros para avaliarem os modelos selecionados. Os autores realizaram uma pesquisa por modelos de mensuração da

sustentabilidade na base de dados “Periódico Capes”, onde foram escolhidos cinco artigos que são: Azapagic (2003), Wheeler et al. (2005), Cheng, Fet e Holmen (2010), Molteni e Pedrini (2010) e Munck e Borim-de-Souza (2011). Após a análise de cada um dos modelos selecionados os autores fizeram um quadro com os avanços e fragilidades conforme mostra o quadro 1, abaixo:

**Quadro 1-** Avanços e fragilidades dos modelos de SO estudados por Munck, Bansi e Galleli (2016)

<b>MODELO</b>	<b>AVANÇOS</b>	<b>FRAGILIDADE</b>
Sistema de Gestão da Sustentabilidade Organizacional Azapagic (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clareza da importância de que a sustentabilidade faça parte da estratégia e visão organizacional;</li> <li>- Mudança cultural e de atitude;</li> <li>- Apresentação de um ciclo: política, planejamento, implementação, comunicação, revisão e ações corretivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A sustentabilidade pode se tornar algo meramente instrumental, antes que uma “ideologia” para a organização, devido ao fato de estar atrelada quase “exclusivamente” à estratégia organizacional, e não à estratégia de desenvolvimento de competências.</li> </ul>
Redes Corporativas Sustentáveis Locais (SLENS) Wheeler, et. al (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A rede possui várias âncoras;</li> <li>- Proporciona visão macro da sustentabilidade;</li> <li>- Traz na sua essência a necessidade de mudança profunda de valores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilidade de conflitos de interesses e da predominância do individual ante ao coletivo;</li> <li>- Não demonstra como a sustentabilidade é implementada nas estratégias e operações das organizações envolvidas;</li> <li>- Não menciona o desenvolvimento de competências para a SO.</li> </ul>
Framework Balanced Scorecard Hexagonal (BSH)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traz a gestão da SO em um contexto estratégico, através do BSC;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aborda as perspectivas Ambiental e Social como áreas funcionais da organização.</li> </ul>

Cheng, Fet e Holmem(2010)	- Apresentação de um ciclo: Construir, Difundir, Aprender e Sustentar.	
Síntese Socioeconômica Molteni e Pedrini (2010)	- Necessidade de trabalhar em novos projetos constantemente; - Traz sete estágios de classificar a intensidade em que a organização está inserida na sustentabilidade	- Não demonstra explicitamente a integração do pilar ambiental; - Não faz menção ao desenvolvimento das competências necessárias para o alcance da sustentabilidade a partir da síntese socioeconômica.
Framework representativo do acontecimento da Sustentabilidade Organizacional Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011)	- Aborda a questão estratégica da SO, por meio da lógica das competências; - Foco nos indivíduos e no desenvolvimento coletivo em contexto de cooperação; - Prevê integração de objetivos organizacionais e influências ambientais; - Demonstra uma perspectiva sistêmica da SO.	- Não faz menção explícita às formas de interação com o ambiente externo à organização.

Fonte: Munck, Bansi e Galleli (2016, p. 39)

Analisando o quadro acima nota-se que cada um dos modelos trouxe aperfeiçoamentos para os estudos voltados à Sustentabilidade Organizacional. Dentre eles, destacam-se a sustentabilidade como parte da estratégia e da visão da empresa (Azapagic, 2003); a ampliação da lente de análise sobre a sustentabilidade e a necessidade de uma mudança de valores (Wheeler, 2005); o aparecimento da gestão da sustentabilidade em um contexto estratégico através do BSC (Balanced Scorecard) e um ciclo de aprendizagem (Cheng, Fet e Holmen, 2010); sete estágios

de classificação sobre a intensidade em que a organização está inserida em relação a sustentabilidade (Molteni e Pedrini, 2010); e, por fim, a lógica das competências abordando a estratégia da SO e o foco nos indivíduos e no desenvolvimento coletivo e de forma cooperada, além de uma visão sistêmica sobre a sustentabilidade organizacional (Munck e Borim de Souza, 2011).

A comparação entre os modelos ajuda a compreender como o conceito de Sustentabilidade Organizacional evoluiu ao longo dos anos e, especialmente, se tornou mais objetivado, ou seja, mais preocupado com a mensuração da sustentabilidade organizacional. Munck (2013) apresentou então o MRS.org como um modelo orientador, tendo como base os modelos anteriormente citados, para identificar, coletar e posicionar os agires em prática voltados à sustentabilidade.

Tal modelo foi escolhido para ser a ferramenta de execução dos objetivos deste estudo por se tratar de um modelo que se preocupa em olhar as práticas em vigor nas organizações considerando a racionalidade da mensuração, porém, sem desconsiderar a complexidade do indivíduo. Isso significa dizer que, uma vez que o modelo MRS.org tem como premissas estruturais o agir organizacional, que entende a organização como um “processo de ações e decisões (efetivada pelos indivíduos que a compõem) em permanente construção e nunca acabado”; a lógica das competências como meio para que as entregas se materializem e gerem resultados e que esse processo envolva a três variáveis da sustentabilidade (aspectos econômicos, sociais e ambientais), que o MRS.org é uma ferramenta que se propõe a analisar a sustentabilidade de forma holística.

Por isso que, para a coleta dos agires em prática na organização pesquisada considerou-se documentos estratégicos relacionados a sustentabilidade organizacional e fez-se entrevistas semiestruturadas com os gestores de áreas importantes correlacionadas com a sustentabilidade e com a própria visão do CEO da empresa, coletando agires em vigor desde o nível tático ao estratégico da empresa. Esse compilado de documentos estratégicos aliados às falas dos gestores e da alta gestão operacionalizados dentro da ferramenta MRS.org trouxeram relevância para os resultados da presente pesquisa.

Assim, o presente estudo apresentou reflexões acerca dos agires em prática voltados à sustentabilidade organizacional em uma indústria de tintas e resinas do Norte do Paraná, com o intuito de fomentar outras pesquisas sobre como este

“processo de ações e decisões em permanente construção e nunca acabado” de Maggi (2006) acontece, efetivamente, nas práticas de outras empresas brasileiras (de grande, médio ou pequeno porte) em prol da sustentabilidade.

Dando continuidade o próximo capítulo apresentou o conceito do MRS.org e as bases teóricas que deram origem ao modelo de gestão da sustentabilidade organizacional que foi a principal ferramenta utilizada nesta pesquisa como meio de avaliação dos agires voltados à sustentabilidade em prática na empresa pesquisada.

### **3 MRS.ORG: UM MODELO ORIENTADO PARA AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

Este capítulo apresenta o MRS.org como um modelo de gestão para operacionalizar a sustentabilidade organizacional, demonstrando a importância da teoria do agir organizacional e a relevância do desenvolvimento de competências em uma organização. Diante dos modelos de gestão que já foram expostos anteriormente, será demonstrado a importância da utilização de um modelo de gestão para a sustentabilidade voltado à lógica das competências.

A Sustentabilidade Organizacional será observada como uma competência organizacional que deverá ser desenvolvida para as empresas que utilizarem o MRS.org se tornarem sustentáveis. Dessa forma, o modelo é uma arquitetura de competências que, por meio de uma conexão, buscam se desenvolver para a sustentabilidade.

O Modelo Representativo da Sustentabilidade Organizacional (MRS.org) está embasado em três bases conceituais, que são: teoria do agir organizacional, competências e sustentabilidade organizacional. Este modelo foi proposto para a implementação nas organizações e foi necessária a utilização de uma teoria que contemplasse um agir coletivo e processual, a fim de orientar modelo para a gestão da SO, sendo que a teoria do agir organizacional foi utilizada para suprir essa necessidade (MUNCK, 2013).

Como proposta de consistência e coerência aos agires sociais, entendidos como organizacionais, é que são conduzidos os estudos de Munck e Borim-de-Souza (2011) e Munck (2013) sobre a gestão da sustentabilidade nas organizações, e um agir competente para seu acontecimento, a partir da lógica das competências, cujas premissas da compreensão do coletivo em sua relação com o individual são exigentes.

No que se refere às organizações as competências devem significar a busca da utilização de seus recursos de modo atento, hábil e inovador, no intuito da obtenção de vantagens competitivas. Uma competência distintiva, portanto, que permite a diferenciação no mercado, através da utilização dos recursos de maneira variável e através de escolhas organizacionais. Nesse sentido, a competência se define como uma capacidade, uma habilidade, um “saber fazer” de alta qualidade (MILLS *et al*, 2002).

Fleury e Fleury (2008) apontam as competências para um saber agir responsável e reconhecido que resulta na mobilização, integração, transferência de conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e social ao indivíduo: conhecimentos e habilidades em ação.

Maggi (2006) fala de uma competência distintiva, ou seja, que traga diferenciações frente ao mercado. A utilização dos recursos de modo variável em consequência das escolhas organizacionais. Assim, as competências organizacionais são representadas pela operacionalização sistêmica de recursos frente aos objetivos organizacionais por um lado, e as influências ambientais por outro, o que permite chegar ao entendimento de que o agir organizacional (como processo de ações e decisões) é passível de ser traduzido em competência organizacional, proporcionando objetividade em sua descrição, e gestão capacitada ao registro das ações organizativas diante dos resultados pretendidos.

No que tange ao agir individual, o processo alcança seus objetivos à medida que cada sujeito traduz em ação suas próprias competências, sendo estas neste contexto, um “saber interpretar”, um “saber avaliar”, e um “saber intervir”, uma aprendizagem contínua, de conhecimentos e experiências em ação. Esse olhar sociológico sobre as competências individuais, enfatiza a dinâmica do processo de ação, contrariamente ao olhar da psicologia, onde o foco permanece sobre a atividade do sujeito (MAGGI, 2006).

Mills *et al* (2002), retratam que a melhoria das competências organizacionais se dará por meio de melhorias nas competências de equipes individuais em termos do que fazem e como fazem individualmente e coletivamente. São necessárias pessoas competentes nas habilidades relevantes e colaboração interpessoal efetiva. “O excelente trabalho em equipe também precisa que os membros sejam unidos para alcançar o objetivo comum, onde as agendas individuais são colocadas de lado” (MILLS *et al*, 2002, p. 44).

Deste modo, as competências apresentam propostas articuladoras entre ambiente, indivíduo e organizações, promovendo a integração entre a subjetividade dos valores e traços individuais e a objetividade dos propósitos e planejamentos estratégicos organizacionais (MUNCK, 2013). Assim, integrando à teoria do agir organizacional de Maggi (2006) e reduzindo a três, aquelas propostas por Mills *et al* (2002), Munck (2013) categoriza as competências organizacionais conforme exposto no quadro 2 abaixo:

## Quadro 2 - Categorias das competências organizacionais

<b>Categorias das competências organizacionais</b>	
<b>1º Competências centrais</b>	Representam um agir organizacional corporativo essencial para a sobrevivência da empresa e fundamental para a sua estratégia.
<b>2º Competências-chave</b>	Representam um pequeno número de agires essenciais, geralmente entre três e seis, esperados de serem encontrados e desenvolvidos em cada unidade de negócios de uma organização.
<b>3º Competências de suporte</b>	Representam um agir organizacional validado, capaz de suportar outros agires fundamentais à arquitetura de competências.

Fonte: Munck (2013, p. 64).

Munck (2013) concluiu que o agir organizacional pode ser traduzido como competência organizacional, permitindo objetividade na descrição e uma gestão capaz do registro de eficiência das ações organizativas frente aos resultados pretendidos. Quando unificados os conceitos proporcionam a compreensão da SO como a capacidade organizacional de obter retorno econômico de modo suficiente, de proporcionar valor social aos indivíduos e de não prejudicar a capacidade de regeneração do ambiente.

Portanto, a competência como a representação da articulação otimizada dos recursos perante os objetivos estratégicos torna-se, ao mesmo tempo, fomentadora dos processos de ações e decisões a caminho da sustentabilidade, e verificadora destas ao permitir a visualização do posicionamento das organizações. Através de seus agires, para além da demonstração de seus recursos, as organizações comprovam a melhoria em suas atividades, avanços em seus processos de mobilização dos recursos existentes e ativação de novos recursos por meio de tomadas de iniciativa competitivas diante dos concorrentes.

### 3.1 TEORIA DO AGIR ORGANIZACIONAL

Essa teoria possui a contribuição de diversos autores que se complementam para a definição do agir organizacional. Maggi (2006) fez uma revisão de alguns estudos da Sociologia e da Teoria das Organizações para desenvolver a

teoria do agir organizacional. A exposição das contribuições de diversos autores trazidos por Maggi (2006) foi apontada no decorrer do texto. A base dessa teoria surge com o debate sobre os métodos, em que há uma contradição entre a visão objetiva e subjetiva (MAGGI, 2006). A primeira é utilizada nas ciências naturais para explicar os fenômenos do mundo natural, enquanto a segunda é voltada para a compreensão da experiência dos indivíduos inseridos em determinada situação. De acordo com Maggi (2006), esse debate surge porque algumas pessoas acreditam que todo caso tem sua particularidade e ela merece uma atenção quando observada, necessitando que haja uma compreensão do ocorrido e não somente uma explicação.

Essas linhas de pensamentos observam os objetos de pesquisa de forma distinta, por isso possuem maneiras diferentes de ver a organização (MAGGI, 2006). A objetiva observa como um sistema social predeterminado que possui um planejamento definido antecipadamente e que deve ser cumprido para atingir o objetivo final. Enquanto a subjetiva acredita que a organização é um sistema social construído, em que as racionalidades surgem de acordo com as interações dos sujeitos.

A teoria do agir organizacional tem como alicerce epistemológico a “terceira via “ de Weber (1964), que foi elaborada como um ponto de equilíbrio entre os dois pensamentos opostos apresentados. É a partir do indivíduo que a ação social, conceituada por Weber, é estruturada, a partir de três tipos básicos de ação: aquela realizada frente a uma situação concreta; a ação prescrita com base em regras determinadas; e a ação decorrente da compreensão informal das regras. Através de Weber encontrou-se a ação social de um indivíduo ou grupo como racional em relação a fins, quando lança mão dos meios adequados e necessários para atingir um objetivo já definido (RENAULT; DEL MAESTRO; DIAS, 2003).

A racionalidade desse agir, que pode ser entendido também como um agir organizacional, ao contrário da racionalidade objetiva vista na literatura organizacional, deve ser compreendida a partir dos conhecimentos e expectativas do sujeito agente, que busca relacionar meios e fins através de um sentido particular, intencional (MAGGI, 2006). E é nas bases da lógica das competências que veremos a condição de mobilização desses meios (enquanto recursos) ante uma demanda, de modo atingir ou superar um objetivo (MUNCK, 2013).

Segundo Maggi (2006, p. 18), essa abordagem weberiana busca “a compreensão do sentido subjetivo do agir e a explicação dos fenômenos sociais

através de procedimentos objetivos e verificáveis”. Dessa forma, o pensamento weberiano entende que a compreensão é importante como ponto inicial para uma análise científica, mas necessita de seja realizada uma explicação do agir social sobre bases empiricamente verificáveis.

Nesta teoria a organização é observada como um processo de ações e decisões, onde são observadas interações entre a organização e os sujeitos agentes. Esse processo possui uma racionalidade intencional e limitada, pois as ações serão predeterminadas para buscar o objetivo proposto, mas acredita-se que não é possível que haja uma execução perfeita das atividades.

Frente ao exposto, a sustentabilidade é um tema relevante em toda a sociedade e tendo a organização com um papel importante para o seu acontecimento. A teoria do agir organizacional se baseia em estudos organizacionais, fazendo com que tenha um aporte teórico que contribua para o desenvolvimento sustentável. A sociedade pressiona para que as empresas adotem modelos de gestão orientados para a sustentabilidade organizacional, fazendo com que o MRS.org tenha uma importância.

Levando em consideração que no MRS.org, todo esse processo é baseado no desenvolvimento de competências organizacionais e busca atingir um melhor resultado em relação à sustentabilidade. No próximo tópico serão definidos e explicados os conceitos de competência organizacional, demonstrando a importância de observar essa teoria dessa maneira. Será exposto a relevância de se tratar da lógica das competências, visando uma operacionalização da sustentabilidade nas organizações.

Os agires organizacionais são racionais e utilizam-se de meios como recursos para o alcance de seus fins. Sua racionalidade é intencional e ocorre a partir dos conhecimentos e expectativas dos sujeitos agentes. Lógicas que podem ser vistas e operacionalizadas com grande êxito a partir da visão das competências que, como apresentado, articulam os processos de ações e decisões entre indivíduos e organizações.

A interligação que disto decorre permite uma compreensão sistêmica do todo que leva ao entendimento objetivo das formas pelas quais as organizações empresariais podem, junto a indivíduos habilitados, inventivos e cognoscitivos e, a partir dos recursos disponíveis, responder a demandas ambientais e alcançar seus

propósitos estratégicos por meio de agires organizacionais articulados e competentes. (PETERS, 2011).

O autor Alain Touraine, alinhado às ideias de Maggi (2006), compreende que o agir organizacional pode ser a intersecção de três distintas linhas de ação: a ação institucional, no qual se reproduzem relações de dominação por meio do sistema político institucional; a ação técnica, focada na obtenção dos objetivos, e tomando a forma de troca no plano exterior e equilíbrio do processo no plano interior; e a ação estrutural, composta por um conjunto de regras ordenadoras dos elementos do processo e de suas interdependências com o ambiente.

Outro importante contribuinte à teoria do agir organizacional, Jean-Daniel Reynaud, leva a racionalidade da regulação social onde são pressupostos engajamentos e consentimentos dos sujeitos por um lado, e conflitos e negociações por outro. Uma racionalidade intencional e limitada em uma organização que implica uma finalização, uma coordenação consciente e uma negociação multiforme e permanente (MAGGI, 2006).

Portanto, o agir organizacional, é a força motriz que traz sentido a essência da presente pesquisa, pois, se a empresa é interpretada como um “processo de ações e decisões em permanente construção e nunca acabado” os agires em vigor nas organizações representam a materialização do vivido e do possível em prol da sustentabilidade naquele dado contexto.

Dando continuidade à pesquisa o próximo capítulo se dedicou a apresentar, de forma mais detalhada, a estrutura de operacionalização da ferramenta de gestão da sustentabilidade MRS.org.

### 3.2 MRS ORG: DA TEORIA À PRÁTICA

O modelo foi elaborado para preencher uma lacuna que era observada quando se tratava de sustentabilidade, que era um modelo para as empresas que desejavam seguir este caminho. Diante disso, Munck (2013) propôs o MRS.org para orientar a gestão da sustentabilidade por meio do desenvolvimento de competências. A ideia foi representar as ações e decisões necessárias para que uma empresa alcance a SO, fundamentados nas teorias do agir organizacional e da competência.

Nesse modelo, a SO é vista como o objetivo final a ser alcançado e que acontece como resultado de uma arquitetura de competências constituída pelo conjunto de sustentabilidade ambiental, social e econômica, que por sua vez são mantidas pelas competências de suporte (eficiência, justiça socioambiental e inserção socioeconômica). A SO é vista como uma competência central, sendo resultado de uma estruturação das competências de suporte e chave. A utilização do agir organizacional pode ser verificada no alinhamento entre as competências, pois é necessário que exista uma ligação entre o que realmente é executado com que o que é planejado.

As competências chave surgiram de uma convergência das três dimensões da sustentabilidade de Dyllick e Hockerts (2002) e tornaram cada uma delas em uma competência da sustentabilidade, apresentadas da seguinte forma: Sustentabilidade Ambiental, Sustentabilidade Social e Sustentabilidade Econômica, que, por sua vez, tem sua base no desenvolvimento e alinhamento das competências de suporte que são: eficiência, justiça socioambiental e inserção socioeconômica.

A primeira definição é da eficiência, que, de forma superficial, significa produzir mais com um menor impacto ao meio ambiente. Ou ainda, pode ser considerada uma forma para que as empresas consigam mensurar o seu desempenho ambiental e produtivo. Braungart, McDonough e Bollinger (2007, p. 1338) classificam como *“fazer mais com menos: mais valor em produtos ou serviços com menos desperdícios, menos uso de recursos e menos toxicidade”*.

Para Munck e Borim-de-Souza (2011) a eficiência é considerada como um agir organizacional que associa o desempenho econômico e a preservação ambiental, buscando melhorias contínuas nas perspectivas ambientais e vantagem econômica. Esse movimento da eficiência motiva as empresas a se preocuparem com as questões ambientais, pois com isso terão benefícios econômicos (WBCSD, 2000).

Além de obter resultados financeiros satisfatórios, por meio da eficiência as empresas utilizam os recursos naturais de uma forma consciente e reduz os impactos e riscos ambientais e resultando numa melhoria na parceria com os *stakeholders* (PIOTTO, 2003). Dessa forma, os recursos serão utilizados de uma maneira correta para a empresa ter uma competitividade e fazer com que tenha um produto ou serviço inovador.

Muitas pessoas confundem a ecoeficiência com a própria sustentabilidade, pois acreditam que a organização se torna sustentável somente pelo fato de produzirem com menor impacto ambiental (MUNCK; GALLELI; CORRÊA, 2016). Muitas vezes a ecoeficiência é reduzida ao interesse econômico e esquecendo da eficiência ecológica, ficando desequilibrado em relação as preocupações ambientais (SCHAFFEL, 2010). A sustentabilidade não possui somente o interesse em vantagem competitiva e aumento do desempenho, todos esses resultados voltados para o crescimento econômico são consequências do desenvolvimento sustentável e não o objetivo principal.

O conceito de ecoeficiência relaciona os dois termos mais discutidos quando se trata de sustentabilidade, pois para muita gente não é possível que os desempenhos ambiental e econômico coexistam. A ecoeficiência é observada como uma oportunidade de as organizações alcançarem o desenvolvimento econômico com qualidade, além de resultar em uma redução de impactos ambientais e conservação dos recursos naturais.

No curto prazo, as estratégias de ecoeficiência possuem o potencial de reduzir significativamente os impactos ambientais causados pelas ações organizacionais, além de demonstrar a possibilidade para a redução de custos (MUNCK; GALLELI; CORRÊA, 2016). Por outro lado, temos a visão de longo prazo que essas estratégias são insuficientes para o alcance dos objetivos econômicos e ambientais que fazem parte da definição do conceito de ecoeficiência (BRAUNGART; MCDONOUGH; BOLLINGER, 2007).

Dessa forma, é importante que as empresas possuam uma preocupação voltada à ecoeficiência, mas essa preocupação deve possuir tanto uma visão de desenvolvimento a curto prazo como a longo prazo. Já que a ideia central da sustentabilidade organizacional é que as empresas possuam um desenvolvimento econômico de forma permanente, então é importante que não leve em consideração somente o lucro a curto prazo.

A segunda competência de suporte é a inserção socioeconômica que busca fazer com que as empresas almejem os resultados financeiros, ao mesmo tempo que as pessoas adquiram uma melhoria de valor social. Essa competência é o resultado da integração da inserção social e inserção econômica (BANSI; MACINI; CALDANA, 2016).

A inserção social é compreendida como uma situação em que todas as pessoas de uma sociedade se favoreçam de um nível de vida e bem-estar considerado normal, até mesmo aquelas que vivem em risco de pobreza e exclusão social (BANSI; MACINI; CALDANA, 2016). Todos esses indivíduos devem ter acesso de forma igualitária a todas as oportunidades e recursos importantes para estarem inseridos em uma determinada sociedade. A empresa possui um grande papel nessa inserção social, pois são elas que fazem essa geração de empregos. Um maior alinhamento das atividades organizacionais com as questões da sustentabilidade pode resultar em uma maior preocupação da sociedade com esse assunto. A educação é outro fator considerado como importante para a inclusão social (BUJES, 2008; MAZZA, 2005). O acontecimento da inserção social ocorre quando a educação e o mercado de trabalho trabalham em conjunto, já que é por meio da educação e treinamento que as pessoas conseguirão melhores empregos para se incluírem na sociedade (MAZZA, 2005).

Outra vertente é a inserção econômica, no qual muitos autores iniciam a explicação com a compreensão do conceito de exclusão por possuir uma característica de negação da situação de inserção (BANSI; MACINI; CALDANA, 2016; MAZZA, 2005).

A inserção socioeconômica depende de a conscientização das empresas exercerem suas funções em relação ao assunto, dando mais oportunidades de forma equitativa para todos os indivíduos. O grande desafio para as organizações é fazer com que as pessoas se envolvam nas atividades organizacionais, ao mesmo tempo que se desenvolvam perante a sociedade.

De acordo com Moreira (2006), é necessário que as empresas ofereçam uma igualdade de acesso para os indivíduos, tratamento relativo à posição hierárquica e fazer com que a empresa desempenhe as funções em prol do coletivo. Por consequência, a organização terá maior justiça e igualdade para que as pessoas que estão envolvidas no processo possuam a mesma oportunidade de crescimento. Essa competência busca aliar o desenvolvimento social ao econômico.

Por fim, temos a competência de suporte chamada justiça socioambiental. Ela tem uma base em três outros conceitos, que são: justiça ambiental, justiça social e justiça organizacional. A justiça ambiental busca uma distribuição igualitária de benefícios do meio ambiente respeitando o desenvolvimento, implementação e aplicação das leis, regulamentações e políticas

ambientais, considerando a participação e proteção equitativa de todas as pessoas (BANSI; MACINI; CALDANA, 2016).

Enquanto a justiça social procura fazer com que todas as pessoas de uma sociedade sejam tratadas igualmente na sociedade e tenham uma equidade nos resultados alcançados na organização. Os indivíduos devem ter a mesma possibilidade de acesso e oportunidade dentro de uma organização, para que ela seja considerada socialmente justa. Dentro do pensamento organizacional, dificilmente a gerência se opõe as ideias favoráveis a justiça social com base numa lógica econômica (BANSI; MACINI; CALDANA, 2016; MUNCK; GALLELI; CORRÊA, 2016). Dessa forma, os responsáveis pelas decisões empresariais possuem a consciência de que é necessário que a empresa seja socialmente justa para que estejam inseridas dentro do mercado.

A justiça organizacional é considerada como uma contribuição para a elaboração da teoria de justiça socioambiental. O conceito de justiça organizacional faz com que os funcionários busquem resultados justos dentro de uma empresa, a partir de suas contribuições para o sucesso da organização (LAMBERT, 2003).

A organização deve remunerar de forma justa todos os funcionários fazendo com que eles recebam de acordo com as entregas esperadas, com isso a remuneração por competências deixa a esta distribuição mais justa. Esta justiça é chamada de distributiva, sendo que ela é baseada no princípio de troca (BANSI; MACINI; CALDANA, 2016).

Outro ponto que influencia a justiça organizacional é a justiça processual que demonstra a forma como a empresa aloca seus recursos (BANSI; MACINI; CALDANA, 2016). É importante que as empresas sejam justas para determinar a maneira clara como os resultados foram alcançados e distribuídos.

A justiça interacional é outro fator que determina o acontecimento da justiça organizacional, sendo que trata da forma como é realizado o relacionamento interpessoal pela gestão dos funcionários. Há uma grande relevância na gestão de pessoas para que essa relação entre os indivíduos de uma organização seja realizada da melhor forma possível. Considerando uma interação entre a justiça distributiva, processual e interacional temos a conceituação da justiça organizacional, onde busca uma maior igualdade dentro da empresa.

Nessa competência, todas as pessoas que estão inseridas dentro da organização precisam ter uma participação direta nas decisões que estão

relacionadas com elas. Além de fazer com que as pessoas menos favorecidas não sejam prejudicadas por conta das atividades produtivas da empresa, além de fazer com que elas participem das decisões envolvidas com políticas ambientais que as impactam.

O alinhamento dessas competências de suporte resulta no acontecimento das competências chave (econômica, ambiental e social). Por exemplo para que uma empresa possua a Sustentabilidade Econômica é necessário que ela tenha posse das competências ecoeficiência e a inserção socioeconômica, caso tenha deficiência de algumas delas não alcançará o nível acima. Essas competências devem ser desenvolvidas em níveis semelhantes e demonstram um equilíbrio organizacional sistêmico que é um resultado da obtenção das sustentabilidades econômica, ambiental e social, e conseqüentemente da SO.

A seguir, o quadro 3 apresenta o conceito das sustentabilidades que se reúnem para compor o MRS.org:

**Quadro 3 - Conceitos das sustentabilidades que compõem o MRS.org.**

Sustentabilidade Organizacional		
Representação do equilíbrio sistêmico e balanceado dos agires organizacionais. Neste contexto, entende-se por equilíbrio o balanceamento de investimentos e resultados nas três sustentabilidades (econômica, ambiental e social), de acordo com os objetivos organizacionais e considerando <i>trade-offs</i> .		
Sustentabilidade Econômica	Sustentabilidade Ambiental	Sustentabilidade Social
<p>Refere-se à viabilidade econômico/financeira. É um subsistema da SO representante da eficácia de dois agires organizacionais menores, a ecoeficiência e a inserção socioeconômica. Abrange tópicos como competitividade, oferta de empregos, penetração em novos mercados e lucratividade voltada para o longo prazo. Para alguns autores, é o principal alicerce do desenvolvimento sustentável, uma vez que, por meio dos lucros empresariais, empregos são gerados e, por conseguinte, melhores condições sociais são alcançadas por diversas comunidades. Trata-se da capacidade organizacional de apresentar um fluxo de caixa suficiente que assegure a liquidez necessária. Em suma, alcançar a SE significa que a organização realiza suas atividades de maneira responsável e reconhecida com retorno econômico e social para os envolvidos.</p>	<p>Refere-se à viabilidade ambiental. É um subsistema da SO representante da eficácia de dois agires organizacionais menores: a justiça socioambiental e a ecoeficiência. Abrange a prevenção dos impactos gerados pela organização nos sistemas naturais compostos por seres vivos e não-vivos. Vai além de registrar a conformidade com as regulamentações governamentais e de iniciativas, como reciclagem ou utilização eficiente de recursos energéticos, uma vez que não dispensa uma abordagem compreensiva sobre as operações organizacionais, a qual é pautada pela avaliação dos impactos gerados pelos produtos da empresa, pelos processos e serviços cotidianos realizados na organização, pela eliminação de gastos desnecessários e de emissões elevadas, além da minimização de práticas que podem afetar o acesso das gerações vindouras aos recursos naturais críticos.</p>	<p>Refere-se à viabilidade social. É um subsistema da SO representante da eficácia de dois agires organizacionais menores: a inserção socioeconômica e a justiça socioambiental. Abrange a gestão do impacto que a organização gera nos sistemas sociais por meio de suas atividades operacionais. As expectativas dos diversos grupos sociais relacionados à organização são genuinamente consideradas. Em síntese, incorpora questões relacionadas ao desenvolvimento humano (educação, treinamento, saúde ocupacional, segurança no ambiente de trabalho e desenvolvimento de competências), à equidade (salários e benefícios justos, oportunidades igualitárias e ausência de discriminação no ambiente de trabalho) e às considerações éticas (direitos humanos, valores culturais, justiça intergeracional e justiça intrageracional).</p>

Ecoeficiência	Justiça Socioambiental	Inserção Socioeconômica
<p>Subagir que reflete a capacidade de fornecimento de bens e serviços a preços competitivos que satisfaçam às necessidades humanas e proporcionem qualidade de vida, ao mesmo tempo em que reduz progressivamente o impacto ambiental e o consumo de recursos. Combina entregas que diagnosticam o desenvolvimento ambiental com o desenvolvimento econômico.</p>	<p>Subagir organizacional que reflete a capacidade da organização de promover mais justiça e igualdade, de forma que haja crescimento real dos funcionários nas diversas unidades organizacionais e níveis hierárquicos, com vistas a eliminar, gradativamente, os déficits sociais apresentados nos indicadores discutidos mundialmente. Combina entregas que diagnosticam o desenvolvimento econômico e o desenvolvimento social.</p>	<p>Subagir organizacional que reflete a capacidade organizacional de equalizar a distribuição dos benefícios e dos constrangimentos impostos pelo ambiente organizacional. Suas entregas definem que os grupos, em especial os mais vulneráveis, como as chamadas minorias, não sejam afetados desproporcionalmente pelos efeitos negativos da organização produtiva. Além disso, primam pelo direito de participação efetiva nas decisões que os afetam e pela compensação pelos constrangimentos por eles suportados. Combina entregas que diagnosticam o desenvolvimento ambiental e o desenvolvimento social.</p>

**Fonte:** Munck (2013, p. 73 e 74).

Diante dos conceitos das sustentabilidades que dão origem ao MRS.org expõe-se a seguinte definição:

Fundamentando-se nos conceitos já definidos e interagidos, entende-se aqui a SO como uma competência central, viabilizada pela justaposição das competências-chave: sustentabilidade econômica, sustentabilidade ambiental e sustentabilidade social, que, por suas vezes, são viabilizadas pela interação e atendimento das competências de apoio, ecoeficiência, justiça socioambiental e inserção socioeconômica. Nesse sentido, a SO, um agir organizacional, uma competência central, pode ser compreendida e gerida a partir da arquitetura de competências (MUNCK, 2013, p. 77).

A importância das competências é notada pela sua capacidade de articulação e coordenação dos recursos para se chegar aos objetivos desejados, como pode ser observado no MRS.org onde temos uma relevância dos recursos em toda a arquitetura de competências. Todas as competências (suporte, chave e central) possui uma integração com os recursos, a mobilização deles da forma correta fará com que a empresa tenha um resultado melhor em relação a sustentabilidade.

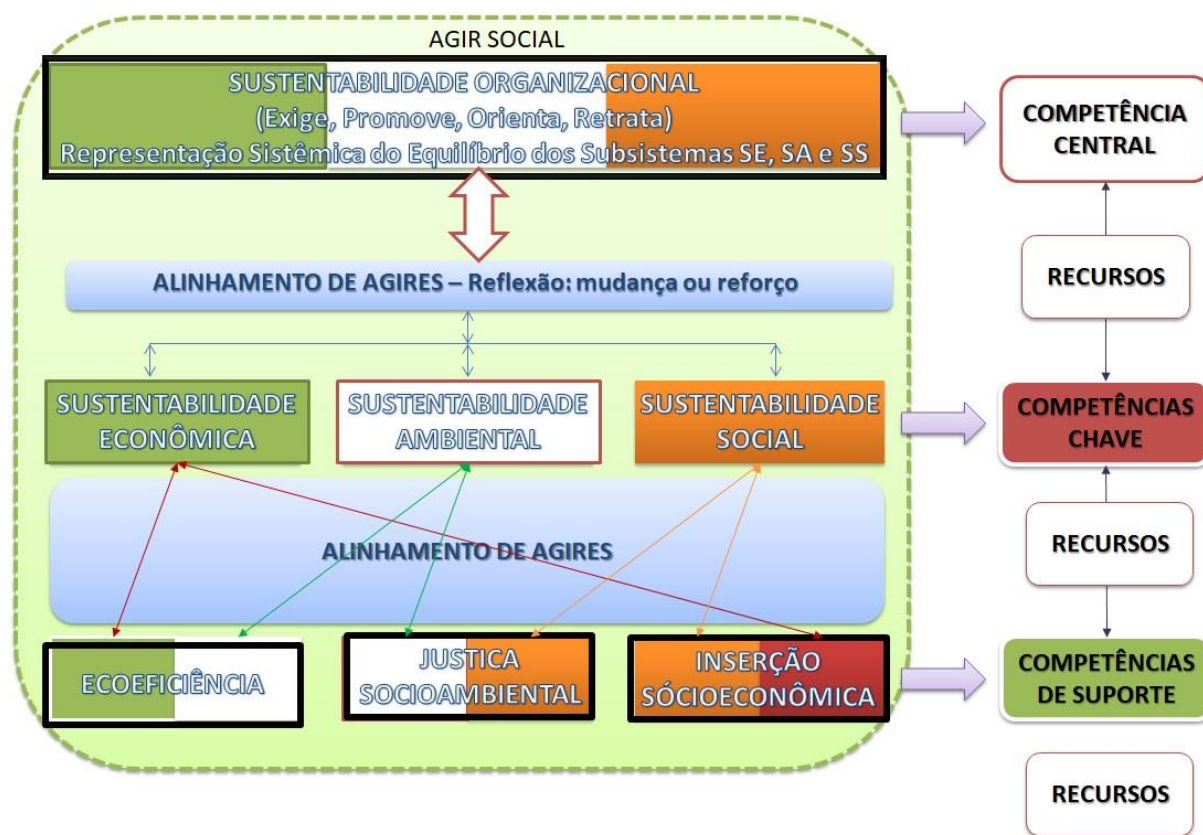
### 3.2.1 Constituindo o MRS.Org: Competências e Complexidade

Considerando a sustentabilidade como uma competência organizacional o MRS.org proposto por Munck (2013) visa alinhar os conceitos de agir organizacional, complexidade, competências e sustentabilidade. O MRS.org veio como uma forma de reduzir a distância entre o planejamento e a execução, proporcionando com que a teoria possa progredir em paralelo com a prática. Assim, ele propõe um caminho para empresas e organizações que almejam alcançar níveis mais elevados de gestão da sustentabilidade.

De acordo com Munck (2013), a interatividade dos processos estratégicos demanda da organização a mobilização de seus recursos a partir do alinhamento entre as diversas competências. Em termos de sustentabilidade pode-se discutir seu alinhamento como processo e resultado. Convertidos os subsistemas da SO em competências estes se tornam mecanismos aplicados de gestão capazes de se reunir de modo interdependente, constituindo-se em uma arquitetura de competências que, ao mesmo tempo, descreve e orienta o acontecimento da SO.

Assim, têm-se o fundamento, dado pela lógica da competências, das empresas se desenvolverem em relação a sustentabilidade de forma harmônica com o agir social. Nela, a articulação entre diferentes categorias de competência conecta os conhecimentos organizacionais no que se refere às demandas sociais, econômicas e ambientais. A estrutura funcional do MRS.org pode ser visualizada através de seu *framework* representativo na figura 1 a seguir:

**Figura 1 – Modelo Representativo da Sustentabilidade Organizacional (MRS.org).**



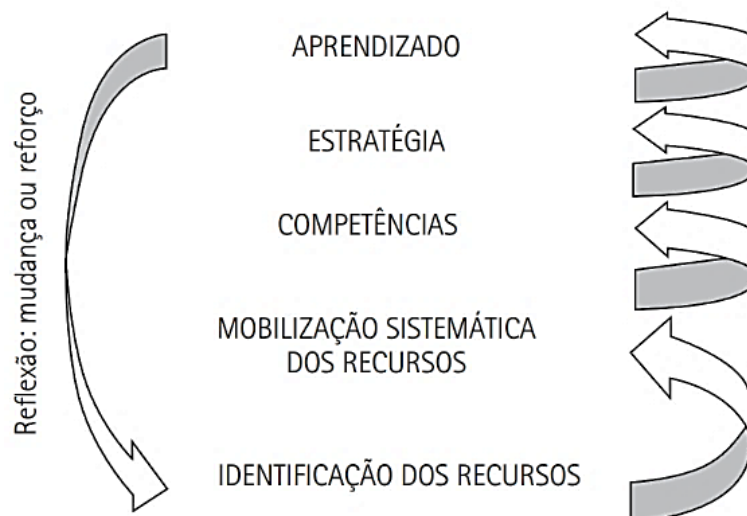
Fonte: Munck (2013, p.79).

O quadro acima pode ser compreendido como o cerne do MRS.org, pois evidencia que a SO é originada a partir da competência central, que é um agir organizacional gerida por meio da arquitetura de competências. Ela pode ser visualizada a partir da justaposição das competências-chave SE, SA e SS, viabilizadas por sua vez, pela interação das competências de suporte EF, IS e JS.

Dada essa estrutura, o mecanismo da ferramenta é operacionalizado da seguinte forma: o agir organizacional é articulado ao agir social e vincula-se à estratégia organizacional e a vários recursos organizacionais, formando – enquanto competência – uma cadeia de inter-relações internas que perfazem o acontecimento da SO (não sem as influências do meio externo).

A competência organizacional em ação proporciona um ciclo de aprendizagem para a formação de competências e permite a formulação de estratégias em prol da sustentabilidade. A aprendizagem ocorre em meio ao ciclo de mudança ou reforço orientando a revisão dos recursos e rearticulações diante dos objetivos estratégicos (MUNCK, 2013) A figura 2 abaixo evidencia a formação deste processo:

**Figura 2** - Ciclo de aprendizagem da formação de competências para a sustentabilidade



**Fonte:** Munck (2013, p. 78).

A relação agir organizacional (competência organizacional) e agir social (competência individual) é alinhamento fundamental nesse sentido, dado que ao mesmo tempo que este dá fluidez ao processo de desenvolvimento, aquela institucionaliza o conhecimento (MUNCK, 2013).

É importante notar que o MRS.org propõe diretrizes básicas para que cada organização tenha uma referência e a adapte a seu modo, sempre se direcionando, entretanto, aos conceitos norteadores e princípios básicos. Nesse sentido, Munck (2013) buscou por uma metodologia que, orientando-se por esses princípios, pudesse ser eficiente na investigação das competências, o que se verificou no estudo de Dutra (2001;2007) voltado às competências individuais articuladas dentro do conceito de complexidade, que entende que os profissionais com maior nível de desenvolvimento são capazes de maior grau de abstração e, por isso, possuem competências em maior grau de sofisticação e complexidade, o que lhes permite maior autonomia, decisões em níveis mais estratégicos, com maior escopo de responsabilidade ou com atuação em contextos com baixa padronização das atividades.

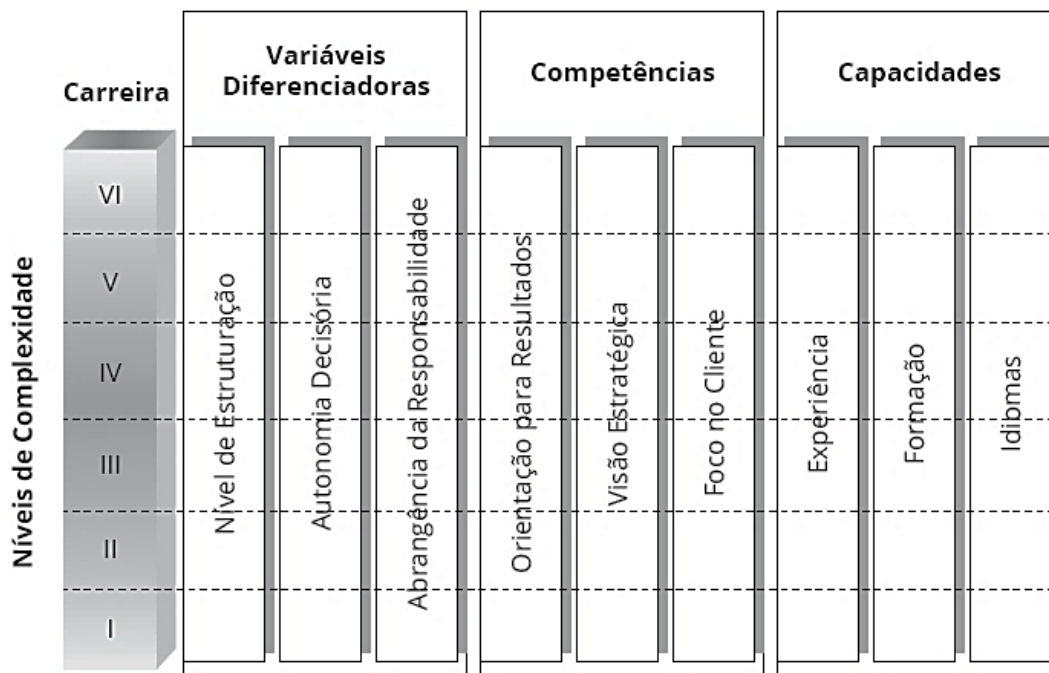
Subjacente a essa ideia de competência e complexidade está o pressuposto de que, portanto, profissionais atuantes em níveis de complexidade mais elevados agregam maior valor à organização. É nessa base, dos conceitos

complementares de competência, complexidade e agregação de valor, que se pode construir um sistema de gestão do desenvolvimento.

O modelo de investigação de competências apresentado por Dutra (2007) utiliza-se dos conceitos de complexidade, espaço ocupacional e entrega para orientar a construção de eixos de desenvolvimento que traduzem uma possível trajetória de evolução do indivíduo na organização. Tais eixos dividem-se em níveis de complexidade onde são definidos conjuntos de competência em cada nível, que também tem definidos *inputs*, denominados “requisitos de acesso”, constituídos pela formação, pela experiência e, pelo conhecimento, necessários para o acesso ao nível. Os conjuntos de competências também possuem *outputs*, denominados “atribuições e responsabilidades”, constituídos pelas entregas esperadas do indivíduo em cada competência e em cada nível. As variáveis “requisitos de acesso” e “atribuições e responsabilidades” formarão dois eixos perpendiculares, que constituirão uma “matriz de endereçamento do desenvolvimento”, nela, cada indivíduo é posicionado a partir da avaliação no nível de complexidade em que se encontra (MUNCK, 2013).

De modo a tornar mais concreta a complexidade nas organizações, Dutra (2017) associa as competências a diferentes níveis de complexidade definindo, a partir dessa caracterização, a influência destes nas diferentes competências e requisitos de capacidade exigidos das pessoas, conforme ilustra a figura 3 a seguir:

**Figura 3** - Construção de competências a partir das variáveis de complexidade



Fonte: Dutra (2017, p. 106)

A investigação proposta pelo MRS.org faz uso da mesma lógica do processo de avaliação de competências proposto por Dutra (2007), adequando-o aos preceitos conceituais da SO. Por se tratar de uma competência central ela é contextualizada em um eixo de desenvolvimento que Munck (2013) propõe com cinco níveis de complexidade da SO, a partir dos seis níveis de ambição da SC estabelecidos por Van Marrewijk e Werre (2003): Pré-SC, SC orientada pela conformidade, SC orientada pelo lucro, SC consciente, SC sinérgica e SC holística. Munck (2013) retirou o nível “Pré-SC”, pois entendeu que este nível não representa o requisito mínimo desejável e preconizou a SC apresentada por Van Marrewijk e Werre (2003) como SO.

Portanto, em cada um desses níveis de complexidade temos as competências e respectivas entregas, além dos respectivos requisitos de acesso que variam conforme o nível que se pretende investigar, que é o tema do próximo item do presente estudo.

### 3.2.2 Investigando Níveis de Sustentabilidade Através do MRS.Org

Van Marrewijk e Werre (2003) apresentaram o conceito de Sustentabilidade Corporativa (SC) defendendo que esta representa as atividades voluntárias de uma empresa, demonstrando preocupações sociais e ambientais nas operações de negócios e nas interações com as partes interessadas. Como cada organização se localiza em uma circunstância específica, operando por meio de sistemas de valores dominantes, estas desenvolverão diferentes formas de SC. Caberá a cada organização a escolha de sua própria ambição e abordagem específica em relação à SC, buscando o alinhamento de sua estratégia, objetivos e intenções com as respostas apropriadas às suas circunstâncias. A compreensão de sustentabilidade da empresa associada ao seu nível de ambição, princípios e valores são combinações importantes em prol do acontecimento da sustentabilidade corporativa.

Em outras palavras, os níveis de ambição são um reflexo dos diferentes fatores de motivação para a incorporação da SC nas práticas de negócios presentes em diferentes sistemas de valores. Diante disso, Van Marrewijk e Werre (2003) definiram os diferentes níveis de ambição, conforme apresentado no quadro 5 abaixo:

**Quadro 4 - Níveis de ambição da Sustentabilidade Corporativa**

<b>1</b>	<b>Pré-SC</b> Nível no qual não há basicamente ambição para a SC, ainda que algumas etapas rotuladas como tal possam ser praticadas quando “forçadas” externamente, como uma legislação específica ou uma greve. Nesse caso, faz-se necessário um monitoramento rigoroso e reforço constante.
<b>2</b>	<b>SC orientada pela conformidade com a legislação</b> A SC deste nível ambiciona proporcionar bem-estar à sociedade a partir dos limites regulamentares impostos pelas autoridades competentes, além de questões relacionadas a caridade e cuidado. Sua motivação para a SC é percepção desta como um dever e uma obrigação, ou ainda um comportamento correto.
<b>3</b>	<b>SC orientada pelo lucro</b> Neste nível, a SC busca integrar aspectos sociais, éticos e ecológicos em suas operações de negócios e tomadas de decisão, contanto que contribua para o resultado financeiro. A motivação para a SC é a rentabilidade, através de uma melhoria na reputação junto aos vários mercados (clientes / funcionários / acionistas).
<b>4</b>	<b>SC consciente (focada na conservação)</b> Aqui a SC busca equilibrar as preocupações econômicas, sociais e ecológicas, indo para além da conformidade legal e da lucratividade através de suas ações, motivando-se pela crença de que o potencial humano, a responsabilidade social e o cuidado com o planeta são importantes.
<b>5</b>	<b>SC sinérgica</b>

	A SC neste nível busca soluções funcionais equilibradas, que criem valor nos aspectos econômico, social e ecológico do desempenho corporativo, por meio de uma abordagem sinérgica e integrada junto aos <i>stakeholders</i> de maior relevância. Sua motivação para a SC é que a sustentabilidade é importante em si, principalmente por ser reconhecida como uma direção inevitável a que leva o progresso.
6	<b>SC Holística</b> Neste ponto, temos uma SC totalmente integrada e incorporada a todos os aspectos da organização, buscando contribuir para a qualidade e continuação da vida de cada ser e organismo, agora e no futuro. A motivação neste nível para a SC é o entendimento da sustentabilidade como única alternativa, já que existe uma interdependência entre os seres e fenômenos. Assim, cada pessoa ou organização tem uma responsabilidade universal em relação a todos os outros seres.

**Fonte:** Extraído de Rodrigues (2020), a partir de Van Marrewijk e Werre (2003).

Van Marrewijk e Werre (2003) apregoam que cada nível não só promove uma inclusão como também transcende os níveis anteriores, permitindo à organização a opção de escolha de um nível de ambição alinhado aos seus valores. Segundo os autores, os diferentes níveis de ambição resultam em práticas de negócios e desenvolvimento institucional correspondentes, evidenciando diferentes níveis de SC.

A partir da leitura teóricas de Van Marrewijk e Werre (2003) pode-se verificar um modelo que, ao ser posicionado frente às diferentes realidades empresariais, pode contribuir de modo comparativo para uma maior clareza sobre o quanto as ações ditas sustentáveis se apresentam em níveis mais simples ou mais complexos e holísticos aos diferentes agentes individuais e organizacionais. Assim, pode-se compreender a sustentabilidade através dos mais diferentes níveis, para além de discursos, tendo a oportunidade de refletir, aprender, gerir e mudar ao longo de cada um deles.

Diante destas definições, Munck (2013) indica que os níveis de sustentabilidade podem ser considerados como uma hierarquia, variando de baixa a alta complexidade, capaz de orientar a mensuração e a orientação para o desenvolvimento da sustentabilidade (DUTRA, 2007; DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000; JACQUES, 1978). Em cada um desses níveis de complexidade são propostas competências e respectivas entregas, além dos respectivos requisitos de acesso, variando hierarquicamente conforme o nível que se pretende avaliar. Nessa formatação, Munck (2013) adapta à mensuração das competências de suporte da SO aos mesmos moldes da mensuração das competências individuais de Dutra (2004), como evidenciam as figuras 4 a 6, que ilustram o funcionamento do sistema de avaliação das competências de suporte da SO:

**Figura 4** – Avaliação do atendimento a atribuições e responsabilidades da SO

Exemplo: sustentabilidade organizacional sinérgica complexidade S					
Competências	Entregas ( <i>outputs</i> )	N.A. (0)	E.D. (10)	A (20)	S (30)
Sustentabilidade Econômica	<b>Ecoeficiência:</b> registra entregas essencialmente voltadas para o alcance da eficácia econômica.		X		
	<b>Inserção socioeconômica:</b> registra entregas essencialmente voltadas para o alcance dos aspectos econômicos da inserção.			X	
Sustentabilidade Ambiental	<b>Ecoeficiência:</b> registra entregas essencialmente voltadas para o alcance da eficácia ambiental.			X	
	<b>Justiça socioambiental:</b> registra entregas essencialmente voltadas para o alcance dos aspectos ambientais da justiça.		X		
Sustentabilidade Social	<b>Inserção socioeconômica:</b> registra entregas essencialmente voltadas para o alcance dos aspectos sociais da inserção.		X		
	<b>Justiça socioambiental:</b> registra entregas essencialmente voltadas para o alcance dos aspectos sociais da justiça	X			
<b>Total: (0 + 30 + 40 + 0)/6 = 11,16</b>		1 × 0	3 × 10	2 × 20	0 × 30

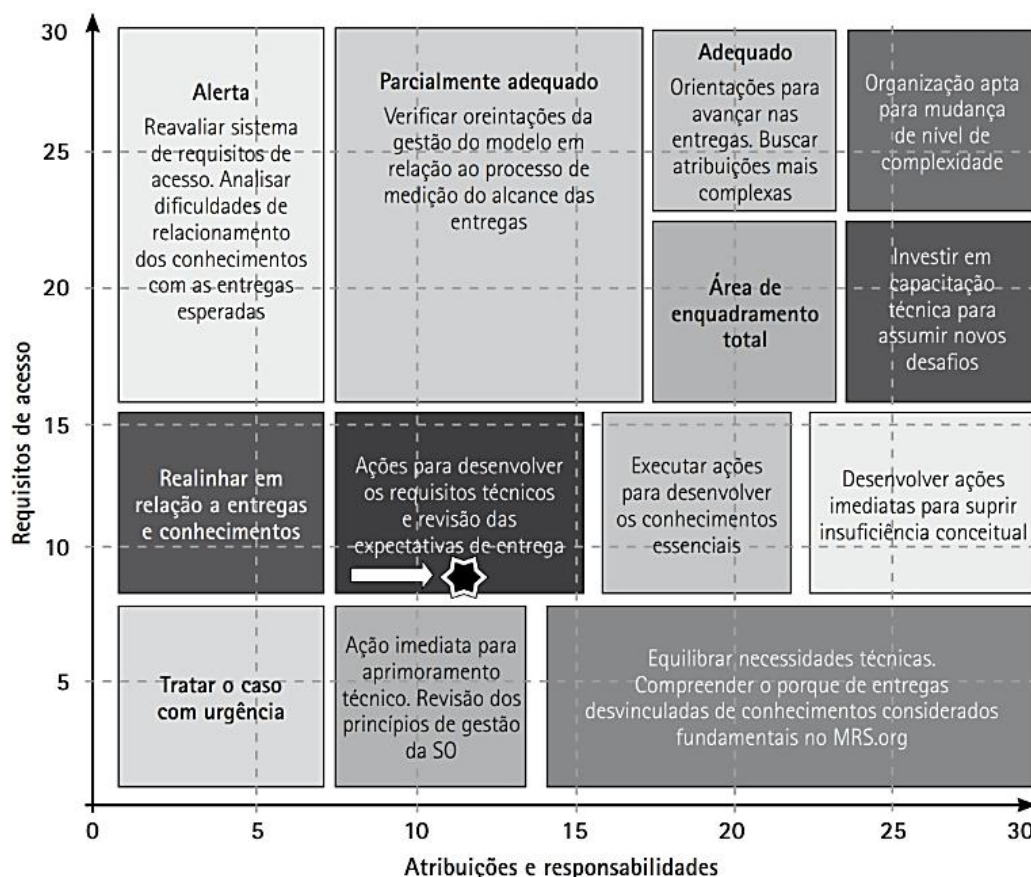
Fonte: Munck (2013, p.84)

**Figura 5** - Avaliação do atendimento aos requisitos de acesso ao nível de SO avaliado:

Nível de complexidade da sustentabilidade: 5 (sinérgica)					
Recursos ( <i>inputs</i> )	O que verificar?	N.A. (0)	E.D. (10)	A (20)	S (30)
Conhecimentos sobre a estratégia do negócio	Entendimento comum sobre a estratégia organizacional.		X		
	Outro...		X		
Lideranças capacitadas e conhecedoras dos preceitos da sustentabilidade	Líderes demonstram domínio conceitual.		X		
	Líderes foram devidamente treinados para lidar com o desenvolvimento sustentável.		X		
Lideranças conhecedoras dos princípios de gestão impostos pelo modelo MRS.org	Líderes demonstram domínio frente ao modelo de gestão da sustentabilidade.	X			
	Outro...		X		
<b>Total: (0 + 50 + 0 + 0)/6 = 8,3</b>		1 × 0	5 × 10	0 × 20	0 × 30

Fonte: Munck (2013, p.85).

**Figura 6** – Matriz de endereçamento da SO em acordo com o MRS.Org:



Fonte: Munck (2013, p.86)

A competência central da SO deve ter plenamente atendidas as competências-chave (SE, SA e SS) que, por sua vez, tendo cada uma, duas das três competências de suporte (Ecoeficiência, Justiça socioambiental e Inserção Socioeconômica) evidenciadas por entregas efetivas. Munck (2013) propõe a avaliação das entregas em cada uma das competências-chave e em cada nível de complexidade, conforme observa-se na figura 4 um exemplo de uma avaliação no nível 5 (SO Sinérgica), que utiliza uma escala semelhante à proposta por Dutra (2004), valendo-se, entretanto, de quatro níveis de avaliação, incluindo notas de 0 a 30, onde 0 (N.A.

- Não atende), 10 (E.D. – Em desenvolvimento), 20 (A – Atende) e 30 (S – Supera).

Dentro desse processo, qualquer alteração em uma das competências de suporte pode influenciar o sistema como um todo. Quanto aos requisitos de acesso pode-se dizer que são examinados conforme as notas da escala

de avaliação. Como já há o pressuposto da mobilização de recursos para as entregas verificam-se aí aqueles fundamentais para o devido atendimento das entregas esperadas. No presente estudo, esses recursos são entendidos a partir de Mills *et al* (2002) que os apresenta como: recursos tangíveis; conhecimento, habilidades e experiências; recursos sistêmicos ou processuais; recursos culturais e valores; e recursos de rede, conforme aponta o quadro 5 a seguir. Tais recursos, se não bem difundidos, podem representar entregas não condizentes com os princípios da sustentabilidade, assim como influenciar na estratégia adotada:

**Quadro 5** - Categorias adequadas para identificação de recursos

<b>Categoria do recurso</b>	<b>Descrição</b>
Recursos tangíveis	Edifícios, instalações, equipamentos, funcionários, licenças exclusivas, posição geográfica, patentes, ações, terras, devedores – aproximadamente qualquer coisa palpável.
Recursos de conhecimentos, habilidades e experiência	Um conjunto importante de recursos tácitos, muitas vezes não escritos, cujos detentores podem nem saber que os possuem.
Recursos de sistema e procedimentais	Uma ampla gama de recursos tangíveis e documentados, desde sistemas de recrutamento e seleção até medição de desempenho e sistemas de recompensa, sistemas de processamento de pedidos, etc. Estes documentos e os recursos de computador em que são executados são tangíveis. Mas o funcionamento eficiente desses sistemas exige recursos intangíveis como o conhecimento e a experiência dos operadores e usuários do sistema.
Recursos culturais e de valores	Um tipo de recurso intangível frequentemente desenvolvido por longos períodos e muitas vezes dependente das atitudes do (s) fundador (es) e eventos passados. Esta categoria inclui memórias de situações catárticas, bem como valores, crenças, comportamentos preferidos, etc. As crenças de indivíduos poderosos podem ser recursos extremamente importantes.
Recursos de rede	Grupos de interesse dentro da empresa, redes envolvendo o pessoal da empresa com fornecedores, clientes, autoridades legislativas ou consultores. Incluímos reputação e marca nesta categoria.
Recursos importantes para a mudança	Uma área de recursos chave relacionada ao reconhecimento de quando recursos valiosos se tornaram obsoletos e precisam ser alterados ou mesmo destruídos. Exemplos aqui são as crenças de trabalhadores e gerentes influentes, a existência de recursos para implementar mudanças (como dinheiro para investimento).

**Fonte:** Mills *et al* (2002, p. 20-21), adaptado de Rodrigues (2020).

No exemplo da avaliação utilizado na figura 6 (Matriz de endereçamento da SO em acordo com o MRS.org) encontrou-se o resultado que pode basear as ações centrais a serem adotadas pela organização. A interpretação é a

seguinte: os valores das respostas devem ser obtidos através de uma divisão simples da soma dos valores determinados, pela quantidade total de quesitos avaliados, proporcionando o valor para posicionamento da empresa nos respectivos eixos vertical e horizontal da matriz de posicionamento, conforme a proposta de Munck (2013) retrata. Pode-se ali observar uma organização da simulação que atingiu o valor de 8,3 para os “requisitos de acesso para posicionamento”. O cálculo do resultado do eixo horizontal é realizado de modo semelhante ao eixo vertical, sendo definido o valor de 11,16.

Observa-se que a empresa da simulação tem, a partir de sua avaliação, os valores que determinam seu posicionamento na “Matriz de posicionamento das empresas nos níveis de sustentabilidade”. Como não se obteve o atendimento das entregas (*outputs*) no quesito “Justiça socioambiental” e não se possui o domínio do requisito de acesso (*inputs*) “Demonstração de domínio pelos líderes, do modelo de gestão da sustentabilidade”, aí se veem as linhas de ação prioritárias à busca da adequação da SO no nível 4 (SO sinérgica) diagnosticado, a fim de que a organização possa fazer a transição para o próximo nível. Com a definição da pontuação e posicionamento na matriz, a empresa da simulação avaliada no nível da SO sinérgica, deve buscar a implementação de ações de desenvolvimento para os requisitos e fazer a revisão das expectativas de entrega.

Portanto, a abordagem de Munck (2013) do MRS.org trouxe avanços relevantes para a dinâmica da SO. Alguns benefícios apontados por Hisamatsu (2019) foram os seguintes:

- i. A abordagem da questão estratégica da SO, por meio da lógica das competências;
- ii. O foco nos indivíduos e no desenvolvimento coletivo em contexto de cooperação;
- iii. A previsão da integração de objetivos organizacionais e influências ambientais;
- iv. A demonstração de uma perspectiva sistêmica, integrada e balanceada da SO;
- v. A posse da clara definição das bases conceituais utilizadas, apresentando as características do modelo; e
- vi. A apresentação das formas de interação com o ambiente externo à organização.

Por fim, pode-se afirmar que o MRS.org busca orientar a gestão da sustentabilidade por meio do desenvolvimento de competências, representando as ações e decisões necessárias para que uma empresa alcance a SO, fundamentados nas teorias do agir organizacional, na lógica da arquitetura de competências e na integração das três dimensões da sustentabilidade.

Apresentada a estrutura de operacionalização da ferramenta de gestão da sustentabilidade organizacional MRS.org, selecionada para viabilizar os resultados da presente pesquisa, o próximo capítulo abordou o tema da sustentabilidade no tema do segmento da empresa pesquisada como unidade de análise do estudo: a indústria de tintas e resinas.

### 3.3 A SUSTENTABILIDADE NO CONTEXTO DA INDÚSTRIA DE TINTAS E RESINAS

Alinhada aos princípios da ferramenta de gestão da sustentabilidade organizacional MRS.Org de Munck (2013), a presente dissertação trouxe como objeto um estudo de caso na Indústria Beta. Por meio desta buscou-se refletir a respeito dos agires em prática voltados à sustentabilidade via inserção de tais práticas em uma avaliação para verificação do nível de sustentabilidade e o respectivo endereçamento da sustentabilidade da organização. Esse *modus operandi* também se deu considerando as informações específicas do setor da indústria de tintas e resinas no que concerne às competências da SO em suas dimensões ambiental, econômica e social.

Fazendo um resgate histórico vê-se que com a intensificação da globalização econômica e fortalecimento do sistema capitalista que estimula o consumo e o descarte, gerou-se uma sociedade de riscos. O resultado dessa realidade pode ser constatado pela incapacidade da natureza em se auto recuperar. Nesse sentido, surgiu a necessidade do desenvolvimento de novos instrumentos e modelos de gestão, que intensifique as práticas socioambiental (BARBIERI, et. al, 2010).

Durante muito tempo a ideia de recursos ilimitados era predominante nas organizações, onde o uso exagerado das matérias primas nos processos produtivos das empresas era utilizado em larga escala e muitas vezes em processos que geravam desperdício e rejeitos eram lançados no meio ambiente. Logo, não se

pensava na capacidade limitada dos ecossistemas naturais sustentarem as estruturas industriais. O lucro máximo deveria ser obtido de qualquer forma, explorando ao máximo o capital humano e ambiental (AGUIAR, 2014).

A busca pelo o objetivo de mitigar os impactos ambientais que poderiam ocorrer com o descarte irracional não era uma prioridade a ser avaliada. No entanto, essa realidade pouco cautelosa com os resíduos gerados pelo processo produtivo passou a ser trabalhada a partir da década de 1960, quando os riscos da degradação do meio ambiente começaram a ser considerados em sua plenitude e a capacidade de absorção da poluição causada pelos processos produtivos da sociedade começa a ser percebida através de um olhar mais holístico. (AGUIAR, 2014).

### 3.3.1 – A Ecologia Industrial

A construção do paradigma de sustentabilidade passou a ser construída através da visão sistêmica dos processos com ciclos fechados. Surgiu então o conceito de ecologia industrial que, basicamente, trata da inter-relação entre empresas, seus produtos e processos em escala local, regional e global. Porém, mais importante, é o estudo das interações entre o sistema industrial e ecológico. Portanto, esse sistema de produção cíclico busca o equilíbrio entre produção industrial e a conservação do meio ambiente visto que os sistemas abertos não auxiliam na mitigação do descarte de resíduos. (GIANETTI & ALMEIDA (2006, p. 31).

Para aprofundar a abordagem sobre a sustentabilidade no contexto do setor de tintas e resinas resgatou-se outro conceito de ecologia industrial, citado por AGUIAR (2014):

A ecologia industrial auxilia na busca pelo equilíbrio entre as atividades produtivas das empresas e a preservação do ambiente natural, podendo ser realizada através da cooperação entre as empresas por meio da aquisição de resíduos que seriam descartados no meio, como fonte de matéria prima em processos produtivos.

Além de benefícios ambientais, de acordo com Schiller (2008), a ecologia industrial deve buscar uma cooperação entre os principais agentes sociais com o objetivo de adotar medidas para que se atinja um progresso social local tanto

com elementos materiais (empresas, instituições) como imateriais (conhecimento) e institucionais (diversas formas de poder público local ou de organizações com competência de decisão), segundo uma lógica de interação.

Daí temos a necessidade de se buscar um equilíbrio entre o desenvolvimento econômico e social e os impactos no meio ambiente. E a ecologia industrial veio para ajudar a mitigar o impacto ambiental de seu processo produtivo na medida em que seus resíduos não são descartados de modo inconsciente no meio ambiente (AGUIAR, 2014).

Trata-se, em outras palavras, de promover o equilíbrio entre as atividades produtivas das empresas e a conservação do meio ambiente. Portanto, a ecologia industrial quando utilizada pelas empresas ajudam a mitigar o impacto ambiental de seu processo produtivo na medida em que seus resíduos não são descartados de modo inconsciente no meio ambiente. Verifica-se o potencial da ecologia industrial para promover o equilíbrio das atividades produtivas das empresas e a conservação do meio ambiente. (PIRES, 2005).

Uma técnica utilizada nos processos produtivos das empresas para atender aos princípios da ecologia industrial é a ACV. A Avaliação do Ciclo de Vida (ACV), de acordo com Pires et al (2005, p. 20): (...) "é um processo objetivo para avaliar os impactos ao meio ambiente e a saúde, associado a um produto, processo, serviço ou outra atividade econômica, em todo o seu ciclo de vida". Assim, pode-se inferir que compreende a história de vida do produto desde a fase de retirada da matéria prima do meio ambiente até sua reciclagem ou reutilização em outras cadeias produtivas de uma empresa divergente.

Uma premissa da ecologia industrial (IE) é que ela tem o propósito tratar materiais e energia, caracterizadas como resíduos, como matérias-primas ou insumos para outras empresas (LOWE; EVANS, 1995; LOWENTHAL; EKASTENBERG, 1998).

Outra denominação para a ecologia industrial é a simbiose industrial é uma relação entre agentes diferentes que atuam de forma integrada dentro de um sistema com o objetivo de garantir ganhos ambientais, econômicos e sociais. Este instrumento de gestão ambiental busca minimizar a geração de resíduos de forma que estes não sejam descartados no meio ambiente, além disto, a simbiose auxilia no desenvolvimento sustentável, pois harmoniza as atividades econômicas com o meio ambiente (VEIGA, 2005).

Segundo Chertow (2007, p. 12) a simbiose industrial é o “envolvimento de indústrias tradicionalmente separadas em uma abordagem coletiva para a vantagem competitiva que faz intercâmbio físico de materiais, energia, água e subprodutos. Isso acontece através das parcerias empresariais ou entre empresas e comunidades na medida em que os resíduos industriais ou residenciais são coletados e direcionados para as atividades produtivas das organizações caracterizando um ciclo fechado”. As interações entre empresas, comunidades, fornecedores devem ser fomentadas para o incremento da reciclagem e o reuso de materiais minimizando a extração de novas matérias primas e evitando o descarte de resíduos no meio ambiente, (GIANNETTI E ALMEIDA, 2006).

As indústrias de tintas e resinas tem como principal agente poluidor do meio ambiente o descarte da cadeia produtiva, ou seja, os resíduos gerados por sua atividade que podem ser quimicamente tóxicos e prejudiciais. Segundo Araújo (2015):

Entre as muitas ações que as empresas de ponta no setor de tintas estão implementando nos seus processos de fabricação de produtos para uso doméstico e industrial podemos destacar o compromisso das mesmas com o cumprimento dos regulamentos e das normas relativas à minimização do emprego de substâncias que exercem impacto sobre a saúde das pessoas e sobre o meio-ambiente, quais sejam os principais: chumbo e compostos orgânicos voláteis, conhecidos pela sua sigla em inglês 'VOC' (Volatile Organic Compounds).

Abordando sobre resíduos vale ressaltar que um dos principais resquícios tóxicos da produção de tintas e resinas é o chumbo, e para regulamentar a produção de chumbo no mês de fevereiro de 2009 entrou em vigor a lei federal no 11.762, que restringe o uso de chumbo em tintas imobiliárias para menos de 0,06% do peso do produto. Tratou-se de uma iniciativa para frear as emissões dos VOC para evitar danos toxicológicos advindos destes compostos (ARAUJO, 2015).

### 3.3.2 – A Norma ISO 14001

Conforme visto no tópico anterior sobre a importância de a sustentabilidade organizacional para uma empresa ter ações sustentáveis ela precisa estar constantemente preocupada sobre como seus atos interferem nas condições de

vida para as gerações atuais e futuras. Visando especificar os requisitos para a implementação de um sistema de gestão ambiental que possibilite tais condições é que é a ABNT ISO 14001 foi criada.

O termo ISO (*International Organization for Standardization*) é uma sigla para Organização Internacional de Normatização e é formada por diversos países que reúnem especialistas para desenvolver padrões internacionais. Estes padrões são feitos de forma voluntária e são baseados em consenso sobre aspectos importantes do mercado que tem como missão apoiar a inovação e proporcionar soluções para desafios globais. O Brasil se inseriu na ISO através da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

A ISO possui diversas normas, entre elas a série 14000, que se refere a normas de padrões ambientais, com o objetivo de atender temas como, por exemplo, sistemas de gestão ambiental, rotulagem ambiental, auditorias ambientais, análise do ciclo de vida, comunicação ambiental e desempenho, aspectos e terminologias ambientais. O Comitê Técnico 207, chamado ISO/TC 207, é a área responsável pela série ISO 14000. Na ABNT seu correspondente é o CB-38 (Comitê Brasileiro de Gestão Ambiental).

Entre os principais objetivos da ISO 14001 destacam-se:

- A proteção do meio ambiente pela prevenção ou mitigação dos impactos ambientais adversos;
- Mitigação de potenciais efetivos adversos das condições ambientais da organização;
- Auxílio à organização no atendimento aos requisitos legais;
- Aumento do desempenho ambiental;
- Controle ou influencia no modo que produtos e serviços da organização são projetados, fabricados, distribuídos, consumidos e descartados, utilizando uma perspectiva de ciclo de vida que possa prevenir o deslocamento involuntário dos impactos ambientais dentro do ciclo de vida;
- Alcance dos benefícios financeiros e operacionais que podem resultar da implementação de alternativas ambientais que reforçam a posição da organização no mercado;
- Comunicação de informações ambientais para as partes interessadas pertinentes.

No Brasil, preocupada com o tema a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) criou o Rótulo Ambiental, uma forma de dar destaque para empresas que adotam um sistema regulatório em seus processos químicos e industriais para produção de tintas e resinas. O programa de rotulagem ambiental da ABNT é credenciado pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO), o que significa que a ABNT cumpre os requisitos previamente definidos e se mostra competente este tipo de atividade regulatória.

O Rótulo Ecológico ABNT é um Programa de rotulagem ambiental (*ecolabelling*), que é uma metodologia voluntária de certificação e rotulagem de desempenho ambiental de produtos ou serviços que vem sendo praticada ao redor do mundo. É um importante mecanismo de implementação de políticas ambientais dirigido aos consumidores, auxiliando-os na escolha de produtos menos agressivos ao meio ambiente. É também um instrumento de marketing para as organizações que investem nesta área e querem oferecer produtos diferenciados no mercado (ARAUJO, 2015).

Segundo a ABNT como benefícios concedidos às empresas que conseguem o Rótulo Ecológico (também conhecido como 'Selo Verde') encontram-se:

- Garantia de que o produto/serviço da empresa tem menor impacto ambiental do que seu similar que não tem o rótulo;
- Garantia ao mercado que a sua empresa está preocupada com as próximas gerações;
- Preservação do meio ambiente;
- Redução de desperdícios (reciclagem);
- Aumento da receita (venda de refugos para reciclagem);
- Visibilidade da empresa no mercado;
- Diferenciação no mercado;
- Aumento das possibilidades de exportação.

Assim, a implementação do selo pelas empresas do setor vêm sendo inseridas dentro dos programas de inovação empresarial, pois o consumidor, por outro lado, está cada vez mais consciente e buscando produtos não nocivos à saúde e ao meio ambiente.

### 3.3.3 O Setor de Tintas e Resinas no Brasil

A Associação Brasileira dos Fabricantes de Tintas (ABRAFATI) representa a cadeia produtiva de tintas, reunindo fabricantes e fornecedores nacionais. Fundada em 1985, a associação conduz uma série de atividades e programas com foco em quatro pilares de atuação: representar os interesses do setor, desenvolver a capacitação e acesso à conteúdos relevantes para as indústrias de tintas e resinas e proporcionar oportunidades de relacionamento entre os associados. A ABRAFATI é membro do *LatinPin* (Federação Latino-Americana de Tintas) e da *World Coatings Council* (WCC) e possui participação ativa nas discussões relacionadas às questões-chave para a indústria de tintas e resinas impermeabilizantes.

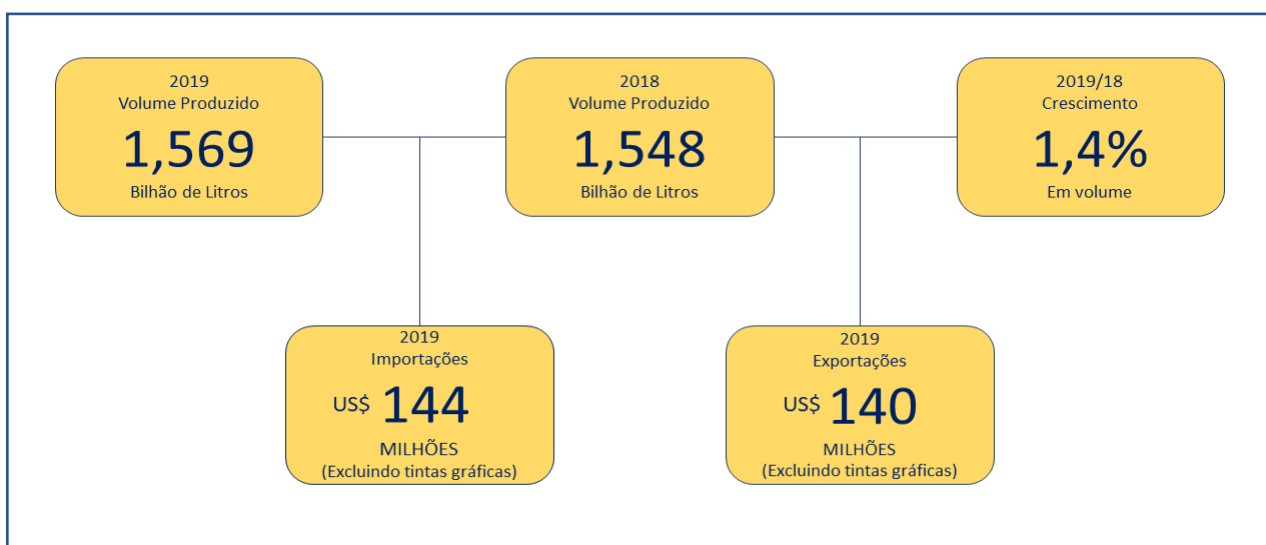
De acordo com o seu site oficial a ABRAFATI “tem como missão impulsionar o crescimento e o desenvolvimento sustentável da cadeia de tintas, promovendo a melhoria da qualidade e capacitação do setor com reconhecimento pelos consumidores”. E de acordo com o Relatório Setorial 68, de outubro de 2020 “atualmente, a associação regulamenta as marcas qualificadas a comercializar tintas e resinas no país: são 91 marcas de tintas látex econômico, 74 marcas de tintas látex *standard*, 87 marcas de tintas látex *premium*, 07 marcas de tintas látex *super premium*, 108 marcas de massas niveladoras, 71 marcas de esmalte sintético *standard e premium*/tintas a óleo e 32 marcas de vernizes de uso interior”.

O setor de fabricação de tintas e resinas no Brasil vêm crescendo a cada ano. De acordo com a ABRAFATI:

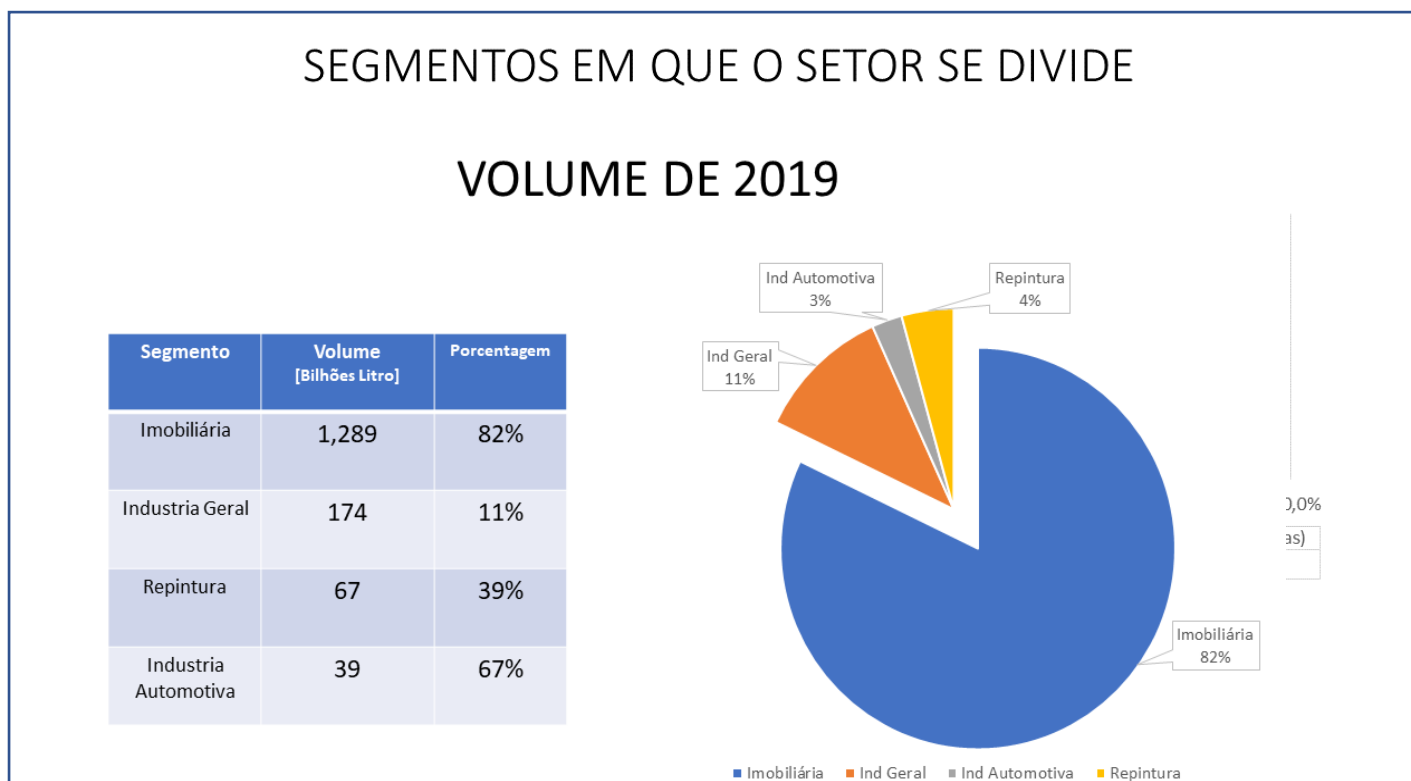
- O Brasil é um dos cinco maiores mercados mundiais de tintas;
- Fabricam-se no país tintas destinadas a diversas aplicações, com tecnologia de ponta e grau de competência técnica comparável a dos mais avançados centros mundiais de produção;
- Há centenas de fabricantes, de grande, médio e pequeno porte, espalhados por todo o país, sendo que os dez maiores fabricantes respondem por 75% do total das vendas;
- Os grandes fornecedores mundiais de matérias primas e insumos para tintas estão presentes no país de modo direto ou por meio dos seus representantes juntamente com empresas nacionais, muitas delas detentoras de alta tecnologia.

As figuras 7 a 9 abaixo destacam alguns números do setor de tintas e resinas impermeabilizantes no Brasil durante os anos de 2018 e 2019 e o quadro 6 destaca alguns indicadores de gestão de desempenho ambiental preconizados pela ABRAFATI para mensuração dos resíduos sólidos, que foi o próximo item do presente estudo:

**Figura 7:** Volume da produção brasileira de tintas em números (2018/2019).



Fonte: Manual da ABRAFATI (2019).

**Figura 8:** Divisão dos segmentos do setor de tintas no Brasil (2018/2019).

Fonte: Manual da ABRAFATI (2019).

**Figura 9:** Volume de produção de tintas no Brasil por segmento (2009 a 2019).

Volume de Tintas  
[Bilhões de Litros – Brasil]

ANO	IMOBILIÁRIA	REPINTURA	IND. AUTOMOTIVA	IND. GERAL	TOTAL
2019	1,289	67	39	174	1,569
2018	1,280	64	38	166	1,548
2017	1,279	62	36	158	1,535
2016	1,076	60	29	141	1,506
2015	1,059	60	33	166	1,318
2014	1,119	61	43	174	1,397
2013	1,141	58	51	176	1,426
2012	1,119	55	49	176	1,399
2011	1,119	52	51	176	1,398
2010	1,083	51	50	174	1,358
2009	982	47	46	157	1,232

Fonte: Manual da ABRAFATI (2019).

**Quadro 6:** Indicadores de desempenho da gestão ambiental - ABRAFATI (2019).

Aspecto Ambiental	Indicador de Desempenho de Gestão	Unidade(*)
Gestão de Resíduos sólidos	Volume total de Resíduos	ton/ano
	Volume total de Resíduos por tipo de material e destino	ton/ano
	Lâmpada com metal pesado/área de construção	pç/m_
	Co-disposição de resíduo em aterro	ton de resíduos/ton produzida
Para o Resíduo Sólido, recomenda-se a consideração dos conceitos estabelecidos pela ABNT NBR 10.004.		
Aspecto Ambiental	Indicador de Desempenho de Gestão	Unidade(*)
Gestão de Resíduos sólidos	Quantidade de Resíduos	(m_)/valor agregado de produção
	Quantidade de Resíduos	m_/lucratividade da empresa
	Volume de resíduos (por tipo) retornados para o processamento ou comercialização	t/ano
	Volume de resíduos utilizados por outras indústrias - em toneladas (t)/ano	t/ano
Para o Resíduo Sólido, recomenda-se a consideração dos conceitos estabelecidos pela ABNT NBR 10.004.		
Aspecto Ambiental	Indicador de Desempenho de Gestão	Unidade(*)
Emissões Atmosféricas	Quantidade de CO - 2 equivalentes	t/valor agregado da produção
	Quantidade de CFC - 11	t/valor agregado da produção
	Quantidade de CO - 2 equivalentes	t/lucratividade da empresa
	Quantidade de CFC - 11	t/lucratividade da empresa
Este aspecto ambiental considera a emissão de substâncias com o efeito estufa, chuva ácida, a destruição da camada de ozônio: recomenda-se a busca de indicadores que expressem a relação de emissão de outros gases e partículas inaláveis com a produção, em um dado período de tempo, tendo em vista a questão de saúde pública e ocupacional.		
Aspecto Ambiental	Indicador de Desempenho de Gestão	Unidade(*)
Consumo de Matéria Prima e Insumo	Programa, metas e objetivos para substituição de materiais	Nº
	Programa, metas e objetivos para transportes relacionados com a organização	Nº
Neste aspecto ambiental, é importante considerar o tipo de matéria-prima (recursos renováveis e não renováveis), bem como o fato de que, muitas vezes, resíduos voltam ao processo como insumos. Deve-se destacar que a escolha da matéria ou do insumo a ser medido será específico de cada setor.		
Aspecto Ambiental	Indicador de Desempenho de Gestão	Unidade(*)
Custo do Processo Produtivo	Custo Ambiental de Produção - CAP = CA (Custo Ambiental) CTP (Custo Total de Produção)	Não Aplicável
	Unidade de Custo Ambiental - UCA = CAP / UPP (Unidades Produzidas no Período)	Não Aplicável
Este aspecto é ainda pouco trabalhado pelas organizações, não encontrando nenhum exemplo de sua aplicação.		

Aspecto Ambiental	Indicador de Desempenho de Gestão	Unidade(*)
Eficientização Energética	Consumo total de energia	Joules/valor agregado de produção
	Iniciativas para encontrar fontes de energia e eficiência energética.	
Para este aspecto ambiental devem ser considerados os tipos de fontes de energia e a finalidade de sua utilização - processo produtivo propriamente dito, distribuição do produto, equipamentos de controle ambiental, etc.		
Aspecto Ambiental	Indicador de Desempenho de Gestão	Unidade(*)
Custo do Processo Produtivo	Consumo total de água	m_unidade produzida
		m_/lucratividade de empresa
	Volume de água reutilizado	m_unidade produzida
		m_/ano
Para o consumo de água, sugere-se trabalhar com indicadores que relacionem também o tipo de material utilizado		
Aspecto Ambiental	Indicador de Desempenho de Gestão	Unidade(*)
Eficientização Energética	Número e tipo de incidência de não cumprimento dos padrões nacionais ou internacionais vigentes	Nº
	Número de penalidades em caso de não conformidade com questões ambientais	Nº
	Licenças Ambientais obtidas	Nº
	Certificações Ambientais obtidas	Nº
Custo do Processo Produtivo	Extensão de áreas protegidas ou restauradas	ha
	Programas, metas e objetivos para a conservação da Biodiversidade	Nº
(*) Deve-se considerar também as unidades mais adequadas a cada caso de análise, sugerindo-se que um mesmo setor trabalhe com unidades padronizadas, que permitam uma eventual comparação entre diferentes organizações e/ou entre diferentes plantas industriais. Deve-se atentar também ao fato de que os indicadores de gestão podem ser construídos com vários aspectos tais como números de empregados, número de vendas, etc.		

Fonte: Programa Setorial da Qualidade – ABRAFATI (2019).

Portanto, notou-se, através dos dados acima, a importância do setor da indústria de tintas e resinas para economia do Brasil e como a ABRAFATI possui diretrizes e indicadores para orientar, especialmente no aspecto ambiental, ações em prol da sustentabilidade. Implantar o processo de logística reversa, por exemplo, é um dos fatores mais evidenciados, devido a uma legislação rigorosa existente para as empresas fabricantes de tintas e impermeabilizantes. O tópico a seguir se propôs a explorar o conceito de logística reversa e a PNRS (Política Nacional de Resíduos Sólidos), que possui normas regulatórias do referido setor.

### 3.3.4 Logística Reversa e a Política Nacional de Resíduos Sólidos

A logística reversa é um termo que pode ser considerado genérico e significa, em seu sentido mais amplo, todas as operações relacionadas com a reutilização de produtos e materiais, englobando todas as atividades logísticas de coletar, desmontar e processar produtos e/ou materiais e peças usadas a fim de assegurar uma recuperação sustentável (LEITE, 2003). Compreende-se a logística reversa como sendo um dos instrumentos para aplicação da responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos. Em outras palavras, em se tratando da fabricação de tintas e resinas impermeabilizantes, que é o segmento objeto do presente estudo, é fundamental a compreensão das bases legais que a permeiam.

Para Campos (2006), o conceito de logística reversa vêm evoluindo nos últimos anos, não só enquanto definição, como também no que diz respeito às atitudes e à sua abrangência. Desde seu início, quando era essencialmente vista sob a ótica distribuição, passou a ganhar importância e a se fazer presente com mais responsabilidade em todas as atividades logísticas relacionadas ao retorno de produtos. Ainda segundo Campos (2006), as atividades de logística reversa variam desde a simples revenda de um produto até processos que compreendem etapas como: coleta, inspeção, separação, levando a uma remanufatura ou reciclagem. Envolve, portanto, todas as operações relacionadas à reutilização de produtos e materiais, na busca de uma recuperação estruturada.

A Resolução do Conama (Conselho Nacional do Meio Ambiente) 469/2015 (embalagens vazias e resíduo classe B) atesta que, em decorrência da sua não periculosidade e reciclabilidade, embalagens de tintas estão obrigadas à logística reversa na categoria de embalagens recicláveis.

A PNRS (Lei 12.305/2010 - Política Nacional de Resíduos Sólidos) define a logística reversa como um instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação final ambientalmente adequada. As bases legais da PNRS são a Lei Federal 12.305/2010, o Decreto Federal 7.404/2010 e o Decreto Federal 9.177/2017 (Decreto de Isonomia). O artigo 33 da PNRS aborda duas formas de obrigação à logística reversa: lista taxativa e recicláveis.

A PNRS, portanto, regulamenta e rege o *modus operandi* das indústrias fabricantes de tintas e resinas impermeabilizantes e possui normas rígidas de atendimento. Quanto aos riscos pelo seu não cumprimento o artigo 39 do CDC (Código de Defesa do Consumidor) estabelece que produtos em desacordo com as normas técnicas não podem ser colocados no mercado pelos fabricantes nem pelos revendedores. De acordo com tal artigo “é vedado ao fornecedor de produtos ou serviços, dentre outras práticas abusivas (...) colocar no mercado de consumo qualquer produto ou serviço em desacordo com as normas expedidas pelos órgãos oficiais competentes ou, se normas específicas não existirem, pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) ou outra entidade credenciada pelo CONMETRO (Conselho Nacional de Metrologia, Normatização e Qualidade Industrial).

De acordo com o informe PSQ (Programa Setorial da Qualidade – edição 50, de novembro de 2020) “empresas não conformes” são aquelas que fabricam sistematicamente produtos que não atendem as especificações das normas NBR 15079 (tintas látex econômicas, *standard* e *premium*), NBR 15348 (massas niveladoras), NBR 15494 (esmaltes sintéticos *standard*, *premium* e tintas a óleo) e NBR 16211 (vernizes de uso interno), assim como da Lei Federal 11762/2008.

Visando regulamentar o processo de logística reversa a ABRAFATI criou, no ano de 2012, o Programa Prolata, que se trata de uma associação sem fins lucrativos, através de uma iniciativa da ABEAÇO (Associação Brasileira de Embalagem de Aço), com o objetivo de atender e cumprir as premissas da PNRS. Trata-se de um programa permanente de reciclagem de latas de aço pós consumo e tem como estrutura base o descarte espontâneo de materiais. Para viabilizar a coleta a ABRAFATI instalou nacionalmente algumas PEV’s (ponto de entrega voluntário), que é uma interface direta com o público final. Além disso, foram criados em 2012 centros de recebimento e entreposto e cooperativas de catadores de materiais recicláveis, promovendo inclusão social (ABRAFATI, 2015).

Parte do processo da logística reversa é o reuso. A reutilização das embalagens não é uma ação recente, a indústria de bebidas adota esse processo há alguns anos para o reuso dos seus vasilhames (BOWERSOX e CLOSS, 2002). O produto chegava ao consumidor e retornava ao seu centro produtivo para que as suas embalagens fossem reutilizadas e voltassem ao consumidor final. Esse processo tinha um ciclo contínuo, mas cessou a partir do momento em que as embalagens passaram a ser descartáveis.

Assim, nos termos da PNRS, a responsabilidade compartilhada pelo CVP (Ciclo de Vida de Produto) se apresenta como o conjunto de atribuições individualizadas e encadeadas dos fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes, dos consumidores e dos titulares dos serviços públicos de limpeza urbana e de manejo dos resíduos sólidos, para minimizar o volume de resíduos sólidos e rejeitos gerados, bem como para reduzir os impactos causados à saúde humana e à qualidade ambiental decorrentes do ciclo de vida dos produtos, nos termos desta lei (PNRS, 2010).

Atualmente, na indústria de tintas brasileira, diferentemente dos setores de lubrificantes, agrotóxicos e baterias, não existe por parte da ABRAFATI, um acordo setorial em que se estabeleçam normas e métodos para o cumprimento da lei e atendimento ao anseio sustentável do mercado. Existe sim, um Termo de compromisso publicado pela Associação, em abril de 2015, onde menciona o compromisso de uma Coalizão Empresarial, que envolve fabricantes de diversos tipos de embalagens, não sendo especificamente as embalagens de tintas, sendo estas de papel, papelão, metal, vidro e plástico (ABRAFATI, 2015).

A ABRAFATI entende que a PNRS possui ênfase na responsabilidade compartilhada, significando que todos (indústria e consumidor) são responsáveis pelos resíduos sólidos e que cada um deverá contribuir para que se tenha uma destinação final adequada. Em virtude desta responsabilidade compartilhada, a PNRS incentiva a criação de acordos setoriais para o cumprimento das obrigações relativas à logística reversa de resíduos, ainda que o setor não seja obrigado por lei ao desenvolvimento da logística reversa das embalagens de tintas pós-consumo, por não constituírem resíduos perigosos. Por isso, a ABRAFATI, como representante do setor de tintas junto aos governos, aderiu a uma proposta de Acordo Setorial e a um termo de Compromisso Nacional, voltados para o cumprimento das diretrizes da PNRS. (MARIATH e FIGUEIRÓ, 2018).

Vale ressaltar que a Indústria Beta, que corresponde a empresa pesquisada neste estudo para a coleta dos agires em prática voltados à sustentabilidade, é membro da ABRAFATI desde 2004. Conhecido um pouco do cenário brasileiro com relação à regulamentação ambiental do setor de tintas e resinas e para elucidar como este segmento compreende e apresenta os agires voltados à sustentabilidade organizacional o presente estudo apresentou abaixo dois casos de

empresas de médio porte do setor de tintas e resinas situadas no Estado do Mato Grosso-MT, dentro de um estudo feito por Aguiar (2015):

Caso A: “trata-se de uma empresa chamada Maxvinil indústria de tintas, empresa nascida em Cuiabá-MT com mais de 40 anos de atuação no mercado. A empresa se destaca não apenas pelos produtos e tecnologia, mas também por investir em pesquisa e possuir uma séria política ambiental, o grupo Maxvinil, Reciclamax e Preformax investe fortemente na indústria da reciclagem. Possui cerca de 120 funcionários, sendo caracterizada como grande empresa. A motivação pela busca da inovação com respaldos na sustentabilidade está ligada ao apelo ecológico e financeiro. A Maxvinil se destaca em inovação por adquirir óleos residenciais e comerciais já usados que seriam descartados, e poluiriam o ambiente, para a transformação desse rejeito em matéria-prima para a produção de tintas e resinas. Atualmente a empresa possui 1000 pontos de coleta de óleo usado. Além de absorver resíduos de outras empresas, residências e recuperá-los para reinserção no processo produtivo, todo o resíduo dos processos de elaboração dos produtos na fábrica da Maxvinil, chamado de borra é coletado e vendido para outras empresas sendo utilizado como matéria prima para outros processos produtivos. A empresa participa de todos os editais públicos e acredita que estes sejam muito importantes para incentivar a inovação nas empresas. As principais práticas inovadoras e sustentáveis implementadas pela empresa acontecem por meio da aquisição de equipamentos de tecnologia nacional e estrangeira, utilização de sistemas elétricos econômicos, sistema hidráulico com reaproveitamento de água, aproveitamento de iluminação natural, coleta seletiva de materiais descartados para reciclagem, recicla materiais, uso de energia solar, promove a sensibilização das questões ambientais com os funcionários, utiliza consultoria externa para o aprimoramento da racionalidade produtiva da empresa, busca informações sobre como tornar os processos mais inovadores e sustentáveis e avalia periodicamente os impactos ambientais da empresa”.

Caso B: “trata-se da empresa Sedavinil Indústria e Comércio de tintas LTDA, pequena empresa com aproximadamente 25 funcionários que trabalha no setor químico, petroquímico e farmacêutico. Esta empresa de característica familiar busca a inovação nos processos que desenvolve tal atitude já proporcionou o registro de patentes do lançamento de novos produtos. A instituição possui um laboratório terceirizado e um químico responsável pelo desenvolvimento de pesquisas para

originar novos produtos. A inovação acontece também através de aquisição de máquinas mais modernas para o processo produtivo. A sustentabilidade nesta empresa acontece de forma superficial visto que existe apenas uma estação de tratamento para o resíduo da tinta atendendo as exigências da SEMA. A empresa acredita que adotar processos inovadores auxilia no desenvolvimento de novos produtos, competitividade e aumento dos lucros. Outras práticas sustentáveis implementadas pela empresa são: o uso de sistema hidráulico eficaz com reaproveitamento de água, coleta e seleciona materiais descartados para a reciclagem, avalia periodicamente os impactos ambientais da empresa (exigência da legislação) e registro de patentes das inovações desenvolvidas internamente. Atualmente, a empresa tem investido na busca de informações sobre como tornar os processos produtivos internos mais inovadores e sustentáveis devido a uma mudança na estratégia organizacional que consiste no investimento do ramo de construção”.

Portanto, através da apresentação destes dois casos é notável como os agires praticados em prol da sustentabilidade acontecem e como reflexões em torno do aperfeiçoamento de ferramentas de gestão são relevantes. Porém, nota-se também que o nível de maturidade em relação às práticas pode ser aperfeiçoado, o que representa uma janela de oportunidade para que novas pesquisas sobre o tema sejam realizadas.

Dando sequência ao estudo no próximo capítulo foram apresentados os caminhos metodológicos visando o alcance dos objetivos da presente pesquisa.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresentou o percurso metodológico utilizado para a realização desta pesquisa que, a priori, foi classificada em relação à sua natureza, à abordagem da investigação do problema e ao nível de análise para alcance da avaliação dos objetivos. A estratégia da pesquisa foi o estudo de caso, orientado para a discussão conjunta de suas respectivas etapas nos quais foram indicados os meios para acessar informações e seleção da técnica adequada para análise de tais dados.

Yin (2015) compreende o estudo de caso como uma investigação empírica que toma o fenômeno contemporâneo com profundidade em seu contexto, de modo especial em circunstâncias com limites não claramente evidentes entre o fenômeno e o contexto. No presente capítulo são abordadas as trilhas e ferramentas metodológicas utilizadas para o alcance dos objetivos do estudo.

### 4.1 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA

Esta etapa visou nortear a seleção dos procedimentos metodológicos necessários para a realização da pesquisa que teve como objetivo geral refletir sobre os agires em prática voltados à sustentabilidade organizacional em uma indústria de tintas e resinas do Norte do Paraná.

Conforme abordado em capítulo anterior a “mola propulsora” do modelo de gestão da sustentabilidade utilizado como ferramenta de pesquisa neste estudo foi o agir organizacional, originado do pensamento weberiano em sua ciência compreensiva do agir social: uma epistemologia que concebe o fenômeno organizacional como um processo de ações e decisões em permanente construção e nunca acabado. No estudo, portanto, a lente focal acompanhou “(...) a compreensão do sentido do agir e sua explicação em termos de causação adequada no desenrolar do processo ao longo do tempo” (MAGGI, 2006, p. 19).

Para percorrer este caminho a presente pesquisa buscou uma rota qualitativa que, guiada por uma consistente base teórica, realiza seus testes para o avanço de questões teóricas e conceituais e, de modo interpessoal descreve suas descobertas (COSTA; POLITANO; PEREIRA, 2014). As pesquisas de natureza qualitativa aplicada voltada para a aquisição de conhecimentos têm o intuito de aplicar

conhecimentos a uma situação específica. Quando a pesquisa aborda seu problema metodológico através de um método qualitativo ela se interessa na compreensão das características situacionais e significados expostos pelos entrevistados na pesquisa.

As considerações de Merriam (1998) acerca da pesquisa qualitativa apoiam as escolhas metodológicas propostas neste trabalho, uma vez que consideram que pesquisas qualitativas são baseadas na visão de que a realidade é construída pela interação de indivíduos com o seu mundo social.

Adicionalmente, a pesquisa que analisa seus objetivos através de uma lente descritiva busca descrever as características de um determinado fenômeno com a pretensão de identificar e classificar a relação entre as variáveis e categorias explicativas de fenômenos sociais (MERRIAM, 1998).

A pesquisa é caracterizada como qualitativa e exploratório-descritiva (COSTA; POLITANO; PEREIRA, 2014). Ao investigar as práticas de gestão da sustentabilidade organizacional a pesquisa realizará a utilização do *framework* “MRS.Org” proposto por Munck (2013), tendo como unidade de análise uma indústria de tintas e resinas do Norte do Paraná.

## 4.2 ESTRATÉGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa foi desenvolvida por uma pesquisa de investigação orientada pela estratégia do estudo de caso. De acordo com Yin (2015) um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. O autor cita ainda que o estudo de caso é um método que tenta iluminar uma decisão (ou um conjunto delas), o porque elas são tomadas, como são implementadas e com que resultados.

Segundo Godoi (2010) o estudo de caso deve estar centrado em uma situação ou evento particular cuja importância vêm do que ele revela sobre o fenômeno objeto de investigação. Esta especificidade torna o estudo de caso um tipo de pesquisa especificamente adequado quando se quer focar problemas práticos, decorrentes das intrincadas situações individuais e sociais presentes nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas.

Embora o estudo de caso se concentre na maneira como uma pessoa ou grupo de pessoas trata determinados problemas, é importante ter um olhar holístico sobre a situação, pois não é possível interpretar o comportamento humano sem a compreensão do quadro referencial dentro do qual os indivíduos desenvolvem seus sentimentos, pensamentos e ações (GODOI, 2010, p. 120).

O estudo de caso busca não somente examinar a situação em que as pessoas estão envolvidas, mas também o impacto de suas crenças e decisões na complexa trama de interações sociais que está no seu entorno. Um outro ponto a se destacar quanto ao encaminhamento da investigação por meio do estudo de caso está intrínseco à noção heurística deste método (GODOI, 2010, p. 121).

Ainda sobre a estratégia de pesquisa escolhida o estudo de caso foca em compreender a dinâmica apresentada dentro de contextos específicos. O estudo de caso deve ser utilizado como ponto base para desenvolver teoria indutivamente, compreendendo que cada caso serve como uma experiência distinta para replicação, contraste, eliminação de explicações alternativas e extensão da teoria (EISENDHART, 1989).

A partir de um ou mais casos é possível criar construtos, proposições e demonstrar evidência empírica. A popularidade e relevância da construção de teorias se dá pela conexão da evidência qualitativa do objetivo central da pesquisa dedutiva (EISENDHART, 1989).

De acordo com Yin (2015) existem quatro princípios básicos que norteiam a realização de um estudo de caso e acarretam à maximização da validade do construto e confiabilidade nas evidências, que sejam:

- Uso de múltiplas fontes de evidências;
- Criação de um banco de dados;
- Estabelecimento de encadeamento entre as evidências;
- Cautela no uso de dados oriundos de fontes eletrônicas.

Ainda segundo YIN (2015) há a proposição de quatro macro estratégias para um estudo de caso bem fundamentado:

- 1) Contar com proposições teóricas: reflete um conjunto de questões de pesquisa, revisões de literatura e novas hipóteses ou proposições, guiando a análise do estudo de caso e apontando condições relevantes, bem como explicações a serem examinadas;

- 2) Tratar os dados “a partir do zero”: sem proposição teórica, com maior liberdade para se deixar levar pelos dados coletados;
- 3) Desenvolver a descrição do caso: é uma alternativa se existirem dificuldades usando as duas primeiras estratégias. Algumas vezes a finalidade original e explícita do estudo de caso pode ter sido descritiva.
- 4) Examinar explicações rivais plausíveis: neste caso se define e testa-se explicações rivais, que podem ser artesanais (viés do pesquisador), rivais do mundo real (rival direta, rival mista, rival de implementação, teoria rival, super rival e rival social).

Portanto, a estratégia do estudo de caso pretende seguir as seguintes premissas:

- a) Ser significativa, ou seja, incomum e de interesse público geral;
- b) Ser completa, no sentido de totalizada, buscando evidências de forma exaustiva;
- c) Considerar perspectivas alternativas, realizando a análise de proposições rivais, obtendo evidências a partir de diferentes perspectivas;
- d) Apresentar evidências suficientes, permitindo que o leitor alcance juízo independente em relação aos méritos do estudo de caso e descobertas;
- e) Ser elaborada de maneira envolvente, com um estilo de redação claro e estimulante ao leitor. (YIN, 2015, p.48, p.140).

O planejamento da presente pesquisa ocorreu a partir das premissas do protocolo acima descrito por Yin (2015), visando obter uma coleta de dados dos agires em prática na organização tanto de forma documental como através das falas dos gestores de áreas correlatas à sustentabilidade e do CEO da empresa.

Para o sequenciamento deste capítulo o protocolo do estudo de caso apresentou as seguintes seções, adaptadas de Yin (2015): 1 – Visão geral do estudo de caso e finalidade do relatório; 2 – Procedimentos de coleta e análise de dados; e 3 – Relatório de estudo de caso. Nesta seção, todas as etapas a serem cumpridas são apresentadas de modo sistemático conforme ilustra a tabela 1: “protocolo de estudo de caso, objetivos, passos e resultados. Essas etapas forneceram suporte ao alcance dos objetivos específicos, sustentando, por fim, a análise e proposição final:

Tabela 1 - Protocolo de estudo de caso, objetivos, passos e resultados

Protocolo de estudo de caso	Objetivos	Passos	Resultados
<p>Visão geral do estudo de caso e finalidade do relatório</p>	<p>Identificar as bases conceituais, práticas e lacunas na gestão da sustentabilidade organizacional</p>	<p>1. Informações antecedentes</p> <p>Missão e meta (problema de pesquisa): Como ocorrem os agires voltados à sustentabilidade em uma indústria de tintas e resinas do Norte do Paraná?</p> <p>Relação com estudos anteriores, entre eles Munck e Borim-de-Souza (2011), Cella-de-Oliveira (2011), Bansi (2013), Dias (2013), Munck (2013), Moçato-de-Oliveira (2014), Hisamatsu (2019) e Rodrigues (2020) para operacionalizar a SO por meio da lógica das competências.</p>	<p>INTRODUÇÃO</p>
		<p>2. Questões substantivas</p> <p>Justificativa: Crescente pressão da sociedade por empresas que não só expressem preocupação sobre sustentabilidade, mas que possuam modelos que possam mensurar e refletir uma gestão da sustentabilidade.</p>	<p>OBJETIVOS</p>
		<p>Relevância teórica ou política: Estrutura teórica para o estudo de caso.</p>	<p>REFERENCIAL TEÓRICO</p>

Procedimentos de coleta e análise de dados	Levantar os agires e analisar seu alinhamento à luz do Modelo Representativo da Sustentabilidade Organizacional (MRS.Org) em uma indústria de tintas e resinas do Norte do Paraná.	3. Coleta de dados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envio de carta-convite para a empresa pesquisada;</li> <li>• Planejamento de entrevistas;</li> <li>• Reunião com Gestor de PMO para apresentação do projeto de pesquisa;</li> <li>• Coleta de documentos da empresa relacionados à gestão da sustentabilidade;</li> <li>• Realização de entrevistas semiestruturadas com gestores de áreas e com o CEO da empresa.</li> </ul>	PERCURSO METODOLÓGICO
Procedimentos de coleta e análise de dados	Levantar os agires e analisar seu alinhamento à luz do modelo representativo da Sustentabilidade Organizacional (MRS.Org) em uma indústria de tintas e resinas do Norte do Paraná.	4. Análise de dados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamento de evidências a partir das competências de suporte: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecoeficiência</li> <li>• Inserção socioeconômica</li> <li>• Justiça socioambiental</li> </ul> </li> <li>• Posicionamento na matriz de endereçamento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos apresentados <i>Versus</i></li> <li>• Entregas apresentadas</li> </ul> </li> </ul>	PERCURSO METODOLÓGICO
Relatório de estudo de caso	Propor possibilidades de aprimoramentos na gestão (alinhamento dos agires organizacionais) em busca de níveis mais altos em relação a gestão da sustentabilidade na empresa pesquisada.	5. Análise do posicionamento na matriz de endereçamento	6. Relatório e plano de ação para a continuidade dos estudos	RELATÓRIO DE ESTUDO DE CASO

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de Yin (2015) e Rodrigues (2020).

#### 4.2.1 Visão Geral do Estudo de Caso e Finalidade do Relatório

De modo a identificar as bases conceituais e práticas e as lacunas na gestão da SO, e como se pode visualizar no passo 1 da tabela 1, esta etapa direcionou-se à cobertura da informação antecedente sobre o estudo de caso, assim como suas questões substantivas e leituras relevantes sobre as questões. Segundo Yin (2015), a informação antecedente pode ter seu início com a missão e as metas, que constituíram o problema de pesquisa, bem como em estudos anteriores relacionados a temática da pesquisa.

Na sequência, como orienta o autor, uma maior parte foi dedicada às questões substanciais do estudo de caso, ilustradas no passo 2 da tabela 1, formadas pela justificativa para a seleção do caso, pela proposição e pela relevância teórica ou política mais ampla da investigação.

Através das questões substanciais visualizou-se a justificativa constante no capítulo 1 (Introdução) e a proposição, composta pelos objetivos apontados no subcapítulo 1.1 (Objetivos). A relevância teórica ou política do presente estudo foi demonstrada nos referenciais teóricos utilizados para embasamento do tema nos capítulos 2 e 3 (Referencial teórico) que se resumem no quadro 7 a seguir:

**Quadro 7** - Relevância teórica ou política do estudo

	<b>MODELOS</b>	<b>AUTORES</b>
<b>MODELOS DE MENSURAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL</b>	SMDS (Sistema de Mensuração da Sustentabilidade) - subdivide-se em Sustentabilidade Corporativa e SMD Corporativo	Sikdar (2003); Neely (2005); Labuschagne <i>et al</i> (2005); Pulseie <i>et al</i> (2008); Martens e Carvalho (2016); Morioka <i>et al</i> (2018).
	GSE (Grid de Sustentabilidade Empresarial)	Callado e Fensterseifer (2011)
	Lógica <i>fuzzy</i> de mensuração da sustentabilidade (baseado nas três dimensões do <i>triple bottom line</i> (TBL))	Vinodh (2011)
	ICDS (Índice Composto de	Krajnc e Glavic (2005)

	Desenvolvimento Sustentável)	
<b>MRS.ORG: UM MODELO ORIENTADO PARA AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES</b>	MRS.org: da teoria para a prática	Maggi (2006); Munck e Borim de Souza (2011); Munck (2013); Mills <i>et al</i> (2002);
	Constituindo o MRS.org: competências, complexidade e níveis de sustentabilidade	Van Marrewijk e Werre (2003) Munck (2013) Dutra (2007; 2017) Mills <i>et al</i> (2002);
<b>A SUSTENTABILIDADE NO CONTEXTO DA INDÚSTRIA DE TINTAS E RESINAS</b>	A investigação dos agires voltados à SO no segmento da indústria de tintas e resinas	Aguiar (2014); Barbieri <i>et al</i> (2010); Mariath e Figueiró (2018).

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

#### 4.2.2 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

Visando identificar os agires voltados à sustentabilidade organizacional e analisar seu alinhamento à luz do MRS.org na Indústria Beta, como se pode visualizar no passo 3 da tabela 1, os procedimentos de coleta de dados se deram através da seleção da unidade de análise e a subsequente “*Declaração de Concordância dos Serviços Envolvidos de Instituição ou Empresa coparticipante em pesquisa*”. Também foi assinado, por parte do pesquisador, um Termo de Confidencialidade e Sigilo.

Em seguida, procederam-se: a reunião com as responsáveis pelo acompanhamento para a apresentação do projeto; o levantamento de documentos; o planejamento de entrevistas e a realização de entrevistas semiestruturadas com os gestores de áreas correlatas à sustentabilidade, resultando no capítulo 4 (Percurso Metodológico) da presente pesquisa.

#### 4.2.2.1 A unidade de análise

A empresa selecionada como unidade de análise para esta dissertação é uma indústria de tintas e resinas do Norte do Paraná, situada na cidade de Cambé-PR. A empresa atua no desenvolvimento, fabricação, comercialização e distribuição de tintas e resinas impermeabilizantes para o segmento imobiliário.

De origem familiar, a empresa, fundada em 1981, é de capital privado, possui um parque fabril com mais de 20.000 m<sup>2</sup> e passou por um recente processo de sucessão da gestão da empresa (do pai e fundador para o filho mais velho). Por se tratar de uma fabricante de tintas, resinas, impermeabilizantes com alta composição química e processos que envolvem riscos ao meio ambiente a empresa possui um setor voltado para gestão de sustentabilidade e de coordenação de logística reversa (Programa Prolata) que está inserido dentro de um PMO (*Project Management Office*). Este escritório de projetos tem como um dos objetivos principais a manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) e do Sistema de Gestão Integrado (SGI), no qual engloba premissas da certificação NBR ISO 14001 (Certificado de Gestão da Sustentabilidade Ambiental), obtida no ano de 2020.

#### 4.2.2.2 Fontes de coleta de dados

A fim de confrontar as restrições impostas ao pesquisador de campo no âmbito do estudo de caso, Yin (2015) preconiza procedimentos explícitos e bem planejados para a coleta de dados. Segundo o autor, esse processo começa com a definição dos locais, a serem visitados e pessoas de contato. Neste estudo foi selecionado o Gerente de Projetos responsável pelo PMO como contato principal, dado que este é o setor específico da empresa relacionado a políticas de gestão da sustentabilidade.

Após a reunião de apresentação do projeto e assinatura do documento de concordância da organização sobre o estudo, iniciou-se a coleta de dados, que ocorreu no período de outubro de 2019 a agosto de 2020, de acordo com a disponibilidade da organização. Durante o período, as técnicas de pesquisa utilizadas foram a coleta de documentos e as entrevistas exploratórias e

semiestruturadas. Sua utilização atende ao que indica Yin (2015) em relação aos estudos de caso conforme aponta a figura 10 a seguir:

**Figura 10** - Projeto *versus* coleta de dados: unidades diferentes de análise



Fonte: Yin (2015, p. 97).

As entrevistas exploratórias ocorreram, inicialmente, para identificar as estruturas e processos da organização relacionados à estratégia da sustentabilidade, seguido do contato com os gestores de áreas para agendamento das entrevistas. Os documentos formais coletados foram os seguintes:

- i. Planejamento estratégico da organização (2019);
- ii. Organograma (2019);
- iii. Certificado *Coatings Care* de Credenciamento a ABRAFATI (Associação Brasileira dos Fabricantes de Tintas – biênio 2019/2020);
- iv. Certificado Programa Prolata (2020);
- v. Certificado de Credenciamento ao Programa de Gestão Ambiental da ABRAFATI (2019);
- vi. Relação de Indicadores de Gestão da Sustentabilidade (2020);
- vii. Programa de Auditorias do SGI (2019);
- viii. Manual de Gestão da Qualidade (2015);

- ix. Site oficial: História, Missão, Visão, Valores, Gestão de Pessoas e Gestão da Qualidade (2020);
- x. Descritivo do Programa S.E.R (Sustentabilidade, Excelência e Resultado – 2019);
- xi. PSQ (Programa Setorial da Qualidade).

Inicialmente, havia a expectativa da realização da estratégia de grupo focal, o que foi inviabilizado devido à pandemia de COVID-19, que assolou o país no primeiro semestre de 2020. Assim, todas as entrevistas com gestores e com o CEO da empresa foram realizadas de forma remota via plataforma Zoom. Vale ressaltar que todos os entrevistados assinaram previamente um “Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento”. A tabela abaixo apresenta um descritivo básico do perfil dos entrevistados:

**Tabela 2** - Participantes das entrevistas semiestruturadas

Entrevistado	Formação	Idade	Cargo	Tempo de Empresa
E1	Técnico Industrial	43 anos	Gerente de ETE	23 anos
E2	Gestão da Produção	36 anos	Gerente de Produção	15 anos
E3	Administração de Empresas	28 anos	Gerente de Operações	10 anos
E4	Administração de Empresas	45 anos	Gerente de Projetos	18 anos
E5	Químico	49 anos	Gerente de Laboratório	02 anos
E6	Administração de Empresas	39 anos	CEO	24 anos

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

As entrevistas, ocorridas de junho a outubro de 2020, duraram, em média, cerca de 30 minutos por gestor e 45 minutos com o CEO da empresa. Assim, como destacam Fleury e Fleury (2008), para compreender o aprendizado constituído como processo social e coletivo faz-se necessário observar como seu agir é orientado. É esse agir partilhado pelo grupo que se institucionaliza e que se expressa em diversos artefatos organizacionais, e aqui revelou suas características e permitiu associá-las às categorias em análise. Para acessar essas características dos agires, a pesquisa guiou-se em seus procedimentos de coleta de dados, ou seja, pelas questões de estudo de caso.

Segundo Yin (2015), as questões de estudo de caso revelam as informações que precisam ser levantadas no estudo, de modo a orientar o pesquisador a “o quê” precisa ser coletado (objetivos) e “por quê” (problema). Assim, a tabela abaixo apresenta as seguintes questões literais direcionadas aos gestores de áreas voltadas à gestão da sustentabilidade organizacional:

**Tabela 3** – Questões literais endereçadas aos gestores de áreas correlatas à gestão da sustentabilidade organizacional

1) Como você entende o conceito de sustentabilidade?
2) Como você compreende a relação da sustentabilidade ao segmento de negócio em que a Indústria Beta atua?
3) Considerando que a sustentabilidade compreende o âmbito econômico, social e ambiental, qual ação da sustentabilidade você considera mais evidenciada?
4) No seu departamento quais são as principais ações que efetivamente são realizadas atualmente em relação a sustentabilidade?
5) Como você reconhece quando essas práticas estão sendo bem feitas? Consegue relatar alguma situação em que isso aconteceu? Que resultado trouxe?
6) Quais resultados efetivos tais ações no âmbito da sustentabilidade trazem para o cotidiano da empresa? Como são apresentados e com qual periodicidade?
7) Quais competências você acredita que um gestor precisa ter para lidar com as práticas vigentes em relação a sustentabilidade na Indústria Beta? Por quê?
8) Em relação aos programas que a empresa possui para assistência/carreira/participação nos lucros ao colaborador, como você reconhece e avalia o cuidado e crescimento profissional dos colaboradores?
9) Você acredita que na Indústria Beta as práticas em relação a sustentabilidade emergiram das necessidades da empresa ou foram inseridas para cumprir as normativas da ISO 14001? Por quê?
10) Você conhece o programa Coatings Care? PDL? Hynovação? Co-opere? PDL2? PSQ? Como você vê estes programas e qual a importâncias deles no contexto empresarial?
11) Como a Indústria Beta pode aperfeiçoar tais ações em prática em relação a sustentabilidade?
12) Espaço aberto para considerações finais.

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Foi realizada também uma entrevista com o CEO da empresa com o objetivo de verificar a visão e as falas de quem elabora as estratégias em prol da sustentabilidade. Além disso, oportunizou verificar se houve um alinhamento entre as falas do principal responsável pelo nível estratégico da gestão da sustentabilidade da empresa face às falas dos gestores de nível tático da organização. As questões literais apresentadas ao CEO da empresa pesquisa estão dispostas na tabela abaixo:

**Tabela 4** – Questões literais endereçadas ao CEO da Industria Beta

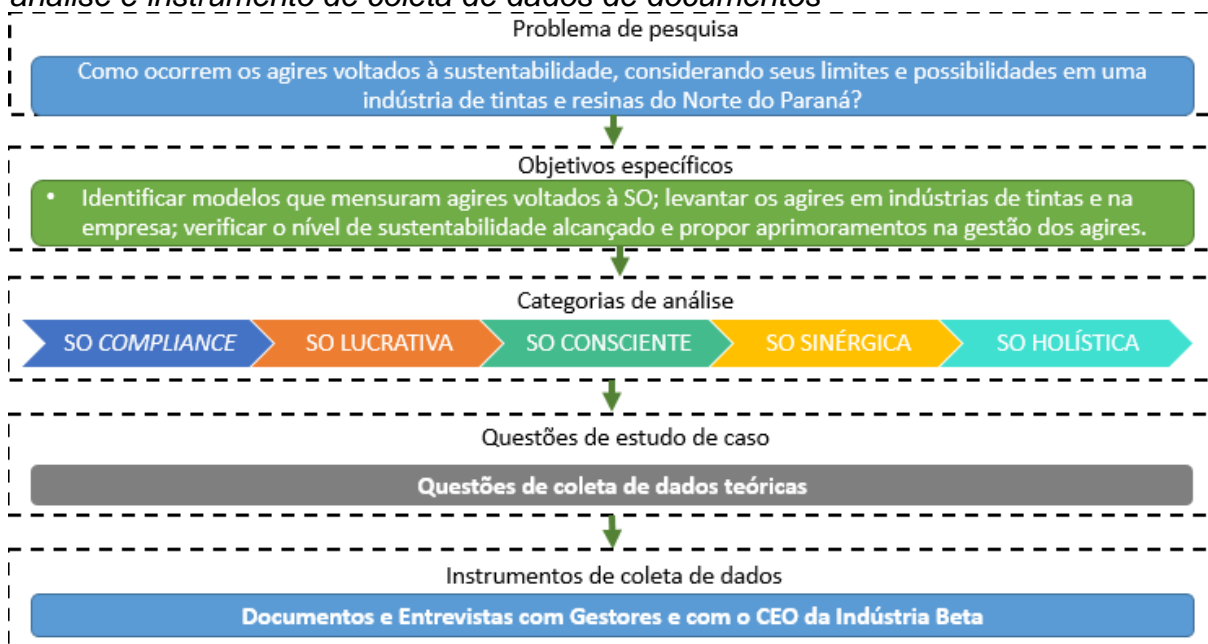
1) Como você define sustentabilidade?
2) Qual aspecto da sustentabilidade é mais evidenciado nas ações e decisões da empresa? De quais modos?
3) Qual seu nível de ambição e interesse em relação à sustentabilidade?
4) Quais as suas motivações sobre a sustentabilidade e por que ela está inserida nos valores da empresa?
5) Como a sustentabilidade interfere nas suas decisões?
6) Espaço aberto para considerações finais e expectativas para os próximos passos da pesquisa.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Para acessar as características dos recursos organizacionais a pesquisa guiou-se em seus procedimentos de coleta de dados, através das questões de estudo de caso. Nota-se que as perguntas, tanto direcionadas aos gestores quanto ao CEO, foram abertas, de caráter semiestruturado, o que permitiu aos entrevistados explanarem com certo grau de liberdade, orientado pelo tempo previsto da entrevista de aproximadamente 30 (trinta) minutos.

De forma geral, as questões foram elaboradas com o intuito de relacionar o problema de pesquisa, objetivo específico, categorias de análise e instrumento de coleta de dados de documentos, como preconizado por Van Marrewijk e Werre (2003). Todas essas conexões podem ser visualizadas através da figura 11 abaixo:

**Figura 11 - Relação entre problema de pesquisa, objetivo específico, categorias de análise e instrumento de coleta de dados de documentos**



**Fonte:** Elaborado pelo autor, adaptado de Van Marrewijk e Werre (2003).

A tabela 5 a seguir apresenta as relações existentes entre as fontes teóricas presentes no presente estudo, questões do estudo de caso, requisitos de acesso e níveis de desenvolvimento da SO, conforme preconiza Rodrigues (2020), baseado nas premissas de Van Marrewijk e Werre (2003):

**Tabela 5** - Relação entre fonte teórica, questões de estudo de caso e requisitos de acesso e níveis de desenvolvimento da SO

	<b>Níveis de Desenvolvimento da SO</b>	<b>Princípios da SO</b>	<b>Descrição dos princípios por nível de Van Marrewijk e Werre (2003) (Questões de estudo de caso)</b>	<b>Requisitos de acesso para posicionamento nos níveis de sustentabilidade</b>
1	<b>SO Compliance</b>	<b>Nível de ambição da SO</b>	A SO nesse nível consiste em proporcionar bem-estar à sociedade, dentro dos limites dos regulamentos das autoridades legítimas. Além disso, as organizações podem responder a considerações de caridade e administração.	Possui programas, planos, instruções, normas internas ou comissões específicas relacionadas a aspectos de ecoeficiência, inserção socioeconômica e/ ou justiça socioambiental a serem legalmente atendidos.
		<b>Direcionadores internos</b>	Um senso de dever moral (por exemplo, em relação à caridade ou administração): a SO é percebida como um dever ou comportamento correto.	São constituídos programas, ações ou institutos responsáveis pela manutenção ou ajuda a determinado grupo social com sentido filantrópico.
		<b>Critério para tomada de decisão</b>	A decisão deve ser tomada pela autoridade correta, de acordo com os procedimentos adequados e com o objetivo básico.	Possui orientações em forma de processos e/ou produtos certificados, regulamento, instrução de serviço, norma interna ou documentações do gênero, que forneçam critérios de decisão aos agentes competentes e para o alcance de um objetivo básico em questões socioambientais.
2	<b>SO Lucrativa</b>	<b>Nível de ambição da SO</b>	A SO nesse nível consiste na integração de aspectos sociais, éticos e ecológicos nas operações comerciais e na tomada de decisões, desde que contribua para os resultados financeiros.	Os planos de desenvolvimento, promoção e/ou comercialização dos produtos e/ ou serviços integram aspectos sociais, éticos e/ou ecológicos com vistas à eficiência de custos e eficácia de resultados.
		<b>Direcionadores internos</b>	A conscientização dos negócios para a SO: SO é promovida quando se pensa em contribuir para o sucesso pessoal e os resultados financeiros. *Questões relevantes, por exemplo são: a reputação em vários mercados, ou um risco de lucro percebido por não instalar uma política de SO (por exemplo, a possibilidade de escândalos).	Seus planos apresentam investimento em ações de ecoeficiência, inserção socioeconômica e/ ou justiça socioambiental responsáveis pela promoção da imagem e/ ou da reputação da organização e/ ou de seus produtos ou serviços.
		<b>Critério para tomada de decisão</b>	Critério financeiro: "Período de pagamento" mais curto, lucro esperado mais alto, retorno do investimento ou valor para o acionista.	As ações e decisões são orientadas pelos critérios financeiros com vistas ao atendimento do retorno aos acionistas/ sócio proprietários e/ ou reinvestimentos.

3	SO Consciente	<b>Nível de ambição da SO</b>	A SO consiste em equilibrar preocupações econômicas, sociais e ecológicas, todas importantes em si mesmas. As iniciativas de SO vão além da conformidade legal e das considerações de lucro.	Existem acordos de parcerias, contratos ou códigos de conduta junto a um ou mais <i>stakeholders</i> permitindo a eles que se expressem e intervenham em relação aos impactos da organização no relacionamento consigo.
		<b>Direcionadores internos</b>	Valores e crenças pessoais da alta gerência e de todos os participantes de que os cuidados sociais e ambientais são importantes como tais.	As necessidades dos stakeholders, são contempladas nos planos, regulamentos ou critérios nas tomadas de decisão estratégica, tática ou operacional.
		<b>Critério para tomada de decisão</b>	Pessoas, planeta e, possivelmente, lucro, obtido após consenso ou pelo menos com o consentimento de todas as partes interessadas relevantes.	A gestão participativa é promovida através de projetos, planos, normas e/ ou orientações instituídas de modo a buscar o desenvolvimento dos colaboradores nos níveis cognitivo, social e econômico.
4	SO Sinérgica	<b>Nível de ambição da SO</b>	A SO consiste em uma busca de soluções funcionais e equilibradas, que criem valor nas esferas econômica, social e ecológica de desempenho corporativo, em uma abordagem sinérgica e em conjunto com todas as partes interessadas.	Apresenta indicadores de sustentabilidade econômica, social e/ ou ambiental.
		<b>Direcionadores internos</b>	Valores e crenças pessoais de todas as partes interessadas, bem como da alta gerência, de que aspectos de sustentabilidade, sociais e ambientais são importantes e inevitáveis, dadas as tendências de longo prazo.	Participa de associações ligadas à sustentabilidade, promovendo em seu setor, práticas que proporcionem inovação na capacidade de manter o equilíbrio econômico, social e ambiental.
		<b>Critério para tomada de decisão</b>	Decisão funcional equilibrada, levando em consideração todos os conhecimentos e considerações disponíveis com perspectiva de visão de longo prazo.	As decisões são tomadas através de comitês instituídos para a consideração dos interesses dos vários <i>stakeholders</i> envolvidos no processo organizacional nos níveis interno e externo.
5	SO Holística	<b>Nível de ambição da SO</b>	A SO é totalmente integrada e incorporada em todos os aspectos da organização, com o objetivo de contribuir para a qualidade e a continuidade da vida de todos os seres e entidades, agora e no futuro.	Possui a sustentabilidade como parte de sua missão, visão e valores, direcionando todas as suas estratégias à SO.
		<b>Direcionadores internos</b>	Convicção de que a sustentabilidade em escala mundial é a única alternativa, pois todos os seres e fenômenos são mutuamente interdependentes. Cada pessoa ou organização, portanto, tem uma responsabilidade universal em relação a todos os outros seres, tanto no presente como nas gerações futuras.	A convicção na sustentabilidade e a responsabilidade universal é representada por ações institucionalizadas envolvendo vários níveis de relação com públicos diretamente impactados ou não pelas atividades da organização.
		<b>Critério para tomada de decisão</b>	De acordo e a favor de interesses holísticos pela sobrevivência da vida no planeta.	Existem políticas internas direcionando as ações e decisões gerenciais nos diversos setores a serem executadas levando-se em conta o equilíbrio entre as

			diferentes competências da sustentabilidade organizacional.
--	--	--	---

**Fonte:** Elaborado por Rodrigues (2020), baseado em Van Marrewijk e Werre (2003, p. 6-7).

A tabela 5 acima descreve os requisitos de acesso que foram aplicados sobre os documentos (fontes de análise dos recursos organizacionais). Assim, foi possível alcançar a conexão teórico-prática a partir da tradução da definição das exigências de cada nível de desenvolvimento segundo Van Marrewijk e Werre (2003), em conformidade com os princípios que revelam os níveis de ambição, os direcionadores internos e os critérios de tomada decisão.

#### 4.2.2.3 Análise de dados

A análise realizada a partir dos dados coletados pelos dois instrumentos selecionados buscou uma melhor compreensão do conteúdo dos documentos escritos e das respostas transcritas das entrevistas, pela análise de suas características (conteúdo manifesto, significados, intenções subjacentes e outras), com a intenção de extrair deles os aspectos mais importantes, conforme orienta Brandão (2017).

O procedimento analítico foi analisado tanto sobre o conteúdo manifesto dos documentos e entrevistas quanto por seu conteúdo, visando extrair o significado do conteúdo a partir de uma interpretação mais aprofundada que pudesse permitir a inferência sobre a relevância de determinadas assertivas.

Assim, conforme Brandão (2017), três etapas sequenciais foram seguidas: a pré-análise, a análise propriamente dita e o tratamento. Com a pré-análise realizada a partir dos procedimentos de coleta de dados encaminhou-se, em seguida, à descrição da análise do material (guiado pela transformação sistemática) e posterior agrupamento em unidades que permitiram a descrição de partes relevantes das fontes de dados.

##### 4.2.2.3.1 *Procedimentos de análise de dados*

A análise apoiou-se fundamentalmente na matriz de posicionamento proposta por Munck (2013), no qual foi possível obter o endereçamento para a Indústria Beta. Com o propósito de detalhar os requisitos de acesso para posicionamento nos níveis de sustentabilidade, bem como as entregas para as

competências de suporte do MRS.org, utilizou-se a descrição dos níveis definidos por Van Marrewijk e Werre (2003). Adicionalmente, foram apropriados estudos de Dias (2013), Bansi (2013) e Moçato-de-Oliveira (2014). Tais autoras relacionaram a sustentabilidade com as competências, tomando por base o *Framework* Representativo da Sustentabilidade Organizacional (FRASOR), de Munck e Borim de Souza (2011), além do MRS.org desenvolvido por Munck (2013).

Destes dois últimos autores foram extraídos os principais pontos em relação aos níveis de sustentabilidade, relacionando-os com as competências do modelo e convertendo tais pontos nos requisitos de acesso e nas entregas. Considerados os níveis dos requisitos de acesso e das entregas idealizou-se, em seguida, representar a aproximação à proposta original dos “Níveis Múltiplos da Sustentabilidade Corporativa” de Van Marrewijk e Werre (2003) conforme ilustrado anteriormente na tabela 5.

Baseado em Dutra (2017) efetuou-se uma associação entre competências e os diferentes níveis de complexidade. Tal aliança permitiu a visualizar a influência da complexidade nas diferentes competências e requisitos de capacidade exigidos da organização, como mostra a figura 12 a seguir:

**Figura 12** - Construção de competências a partir das variáveis de complexidade

	Variáveis diferenciadoras			Competências			Capacidades																	
5																								
4	Nível de ambição	Direcionador interno / Motivação	Critério para tomada de decisão	Ecoeficiência	Inserção socioeconômica	Justiça socioambiental	Recursos tangíveis	Conhecimentos, habilidades e experiências	Procedimentos e sistemas	Valores e cultura	Recursos de rede	Importantes para a mudança												
3																								
2																								
1																								

**Fonte:** Elaborado por Rodrigues (2020) baseado em Dutra (2017); Van Marrewijk e Werre (2003); Munck (2013) e Mills *et al* (2002)

Na figura acima, a complexidade trazida por Van Marrewijk e Werre (2003) em termos de níveis de desenvolvimento da SO é construída a partir dos princípios: nível de ambição, direcionadores internos e critérios para tomada de

decisão trazidos pelos próprios autores, e entendidos como variáveis diferenciadoras. Foram essas variáveis que permitiram também a consideração das competências de suporte delineadas por Munck (2013) ao longo de cada nível de complexidade, assim como dos recursos organizacionais delineados por Mills *et al* (2002) e entendidos como capacidades ou requisitos de acesso.

Quanto aos níveis de avaliação, assim como em Dutra (2017) e conforme proposto por Munck (2013), estes foram definidos em parâmetros localizados desde “NA” (Não atende), passando por “ED” (Em desenvolvimento) e “A” (Atende), até “S” (Supera) para a entregas esperadas e requisitos de acesso avaliados, conforme ilustram as tabelas 6 e 7 abaixo descritas:

**Tabela 6** - Níveis de avaliação das entregas esperadas

NA	0	Não demonstra agires ou decisões que possam ser minimamente entendidos dentro do escopo exigido.
ED	10	Demonstra agires em projeto, de modo parcial ou não conectados, podendo ser observados em algumas situações, porém, não em outras.
A	20	Demonstra os agires apresentando sua efetivação no nível de modo conectado e por meio da gestão dos mesmos ao longo dos diversos processos.
S	30	Demonstra os agires, superando os aspectos exigidos no nível e já atendendo aos do nível seguinte.

**Fonte:** Elaborada pelo autor, adaptado de Rodrigues (2020) e Munck (2013).

**Tabela 7 - Níveis de avaliação dos requisitos de acesso**

<b>NA</b>	<b>0</b>	Não apresenta recursos que possam ser minimamente entendidos dentro do escopo exigido.
<b>ED</b>	<b>10</b>	Apresenta recursos em projeto, de modo parcial ou não conectados, podendo ser observados em algumas situações, porém, não em outras.
<b>A</b>	<b>20</b>	Apresenta os recursos de modo estruturado apresentando sua efetivação no nível de modo conectado e por meio da gestão dos mesmos ao longo dos diversos processos.
<b>S</b>	<b>30</b>	Apresenta os recursos que superam os aspectos exigidos no nível e já atendem aos do nível seguinte.

**Fonte:** Elaborada pelo autor, adaptado de Rodrigues (2020) e Munck (2013).

Deste modo, caso a organização não tenha o desenvolvimento de determinada competência ou capacidade a avaliação resultará em “NA” com nota de atribuição “0 (zero)” e, caso esteja desenvolvendo plenamente, o resultado avaliado é “S”, com nota de atribuição “30 (trinta)”. Os valores intermediários são “ED” com nota de atribuição “10 (dez)” e “A”, com nota de atribuição “20 (vinte)”.

A inclusão em determinado nível se dá a partir da consideração das manifestações do recurso analisado a partir das exigências dos requisitos de acesso em cada nível. O nível que representa o maior número de recursos associados é o nível avaliado. A evolução da avaliação das “entregas esperadas” em níveis superiores só ocorrerá quando esta superar, ou seja, apresentar os recursos que superam os aspectos exigidos no nível e já atendem aos do nível seguinte. Isso faz com que uma organização só seja avaliada como pertencente ao nível 3 “SO consciente”, por exemplo, caso tenha desenvolvido 100% do exigido para tal nível em seus requisitos de acesso.

Caso a organização desenvolva somente parte (em desenvolvimento) do que se ambiciona nesse nível o posicionamento se dará no nível 2 “SO lucrativa” e, sendo assim, o nível 3 “SO consciente”, ainda estará em desenvolvimento. É com este “*modus operandi*” que, em futuros estudos, as empresas que virem a fazer uso

da ferramenta MRS.org poderão avaliar as competências e respectivos recursos visando alcançar níveis mais elevados de sustentabilidade.

A tabela abaixo 8 demonstra os requisitos de acesso a serem preenchidos pelos recursos organizacionais (evidenciados pelos documentos) para posicionamento nos níveis de desenvolvimento da SO aqui delineados, segundo princípios de níveis de ambição, direcionadores internos (motivação por trás da SO) e critérios para a tomada de decisão expostos por Van Marrewijk e Werre (2003).

Já as tabelas 9, 10 e 11 na sequência, demonstram as entregas esperadas a serem preenchidas pelos agires organizacionais (evidenciados pelas entrevistas) a partir das competências de suporte apresentadas por Munck (2013), já considerada a escala de avaliação:

Tabela 8 - Requisitos de acesso para posicionamento nos níveis de sustentabilidade

-	Nível de Sustentabilidade	Requisitos de acesso para posicionamento nos níveis de sustentabilidade	Recursos	N.A.	E.D.	A.	S.
				0	10	20	30
1	SO Compliance	Possui programas, planos, instruções, normas internas ou comissões específicas relacionadas a aspectos de ecoeficiência, inserção socioeconômica e/ ou justiça socioambiental a serem legalmente atendidos.					
		São constituídos programas, ações ou institutos responsáveis pela manutenção ou ajuda a determinado grupo social com sentido filantrópico.					
		Possui orientações em forma de processos e/ou produtos certificados, regulamento, instrução de serviço, norma interna ou documentações do gênero, que forneçam critérios de decisão aos agentes competentes e para o alcance de um objetivo básico em questões socioambientais.					
2	SO Lucrativa	Os planos de desenvolvimento, promoção e/ou comercialização dos produtos e/ ou serviços integram aspectos sociais, éticos e/ou ecológicos com vistas à eficiência de custos e eficácia de resultados.					
		Seus planos apresentam investimento em ações de ecoeficiência, inserção socioeconômica e/ ou justiça socioambiental responsáveis pela promoção da imagem e/ ou da reputação da organização e/ ou de seus produtos ou serviços.					
		As ações e decisões são orientadas pelos critérios financeiros com vistas ao atendimento do retorno aos acionistas/ sócio proprietários e/ ou reinvestimentos.					
3	SO Consciente	Existem acordos de parcerias, contratos ou códigos de conduta junto a um ou mais <i>stakeholders</i> permitindo a eles que se expressem e intervenham em relação aos impactos da organização no relacionamento consigo.					
		As necessidades dos <i>stakeholders</i> , são contempladas nos planos, regulamentos ou critérios nas tomadas de decisão estratégica, tática ou operacional.					
		A gestão participativa é promovida através de projetos, planos, normas e/ ou orientações instituídas de modo a buscar o desenvolvimento dos colaboradores nos níveis cognitivo, social e econômico.					
4	SO Sinérgica	Apresenta indicadores de sustentabilidade econômica, social e/ ou ambiental.					
		Participa de associações ligadas à sustentabilidade, promovendo em seu setor, práticas que proporcionem inovação na capacidade de manter o equilíbrio econômico, social e ambiental.					

		As decisões são tomadas através de comitês instituídos para a consideração dos interesses dos vários <i>stakeholders</i> envolvidos no processo organizacional nos níveis interno e externo.					
5	SO Holística	Possui a sustentabilidade como parte de sua missão, visão e valores, direcionando todas as suas estratégias à SO.					
		A convicção na sustentabilidade e a responsabilidade universal é representada por ações institucionalizadas envolvendo vários níveis de relação com públicos diretamente impactados ou não pelas atividades da organização.					
		Existem políticas internas direcionando as ações e decisões gerenciais nos diversos setores a serem executadas levando-se em conta o equilíbrio entre as diferentes competências da sustentabilidade organizacional.					

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Rodrigues (2020), Van Marrewijk e Werre (2003)

**Tabela 9** - Entregas esperadas da competência de suporte “ecoeficiência” para os níveis de sustentabilidade

ECOEFICIÊNCIA						
Capacidade de fornecimento de bens e serviços a preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas, proporcionando qualidade de vida, ao mesmo tempo em que reduz progressivamente o impacto ambiental e o consumo de recursos. Combina entregas que demonstram o desenvolvimento ambiental com o desenvolvimento econômico.						
Nível	Entregas	Evidência	NA	ED	A	S
			0	10	20	30
1	Fornece bens e serviços a preços competitivos, atendendo à ordem econômica vigente através das regulamentações.					
	Busca o correto atendimento das necessidades humanas, através de seus produtos e serviços e de ações filantrópicas.					
	Decide pela ação sobre o impacto ambiental e o consumo de recursos baseando-se por procedimentos formais.					
2	Fornece bens e serviços a preços competitivos, incluindo aspectos ambientais, sob a análise de retorno financeira.					
	Guia-se pelo atendimento das necessidades socioambientais que sejam tidas como positivas à reputação e/ ou lucratividade.					
	Decide pela ação sobre o impacto ambiental e o consumo de recursos baseando-se por retorno sobre os investimentos.					
3	Promove mais justiça e igualdade, como parte das prioridades organizacionais.					
	Dirige-se ao crescimento real dos funcionários como parte de seus valores culturais.					
	Decide pela ação sobre os déficits sociais que se incluam dentre os interesses dos <i>stakeholders</i> .					

4	Promove mais justiça e igualdade, junto a todos os <i>stakeholders</i> , buscando consonância com os mesmos nas ações e decisões.				
	Guia-se pelo crescimento real dos funcionários, buscando a participação coletiva como paradigma de ação.				
	Decide pela eliminação, gradativa dos déficits sociais levando em conta as considerações disponíveis na sociedade, direcionando-se ao longo prazo.				
5	Promove mais justiça e igualdade, junto a todos os <i>stakeholders</i> , buscando ser parte da solução contra as desigualdades sociais.				
	Rege-se pela interdependência e responsabilidade junto aos <i>stakeholders</i> , incluso aí toda a sociedade, inserindo-se na responsabilidade pelo equilíbrio socioeconômico presente e futuro.				
	Decide pela eliminação gradativa dos déficits sociais buscando considerar aspectos de sobrevivência social global.				

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em Van Marrewijk e Werre (2003); Munck (2013); Dias (2013); Bansi (2013); Moçato-de-Oliveira (2014), Hisamatsu (2019) e Rodrigues (2020).

**Tabela 10** - Entregas esperadas da competência de suporte “inserção socioeconômica” para os níveis de sustentabilidade

INSERÇÃO SOCIOECONOMICA						
Reflete a capacidade da organização de promover mais justiça e igualdade, de forma que haja crescimento real dos funcionários nas diversas unidades organizacionais e níveis hierárquicos, com vistas a eliminar, gradativamente, os déficits sociais apresentados nos indicadores discutidos mundialmente. Combina entregas que diagnosticam o desenvolvimento econômico e o desenvolvimento social						
Nível	Entregas	Evidência	NA	ED	A	S
			0	10	20	30
1	Promove mais justiça e igualdade através do cumprimento estrito das regulamentações.					
	Busca ajudar os funcionários por meio de ações e/ ou benefícios sociais para além do pactuado.					
	Decide com base na eliminação gradativa dos déficits sociais baseando-se por indicadores sociais formais.					
2	Promove mais justiça e igualdade por meio de agires que reflitam possibilidade de retorno financeiro.					
	Orienta-se pelo bem-estar econômico e social dos funcionários na medida que reflita positivamente a reputação e/ ou lucratividade.					
	Decide pela eliminação dos déficits sociais que impactem direta ou indiretamente no retorno sobre os investimentos.					
3	Promove mais justiça e igualdade, como parte das prioridades organizacionais.					
	Dirige-se ao crescimento real dos funcionários como parte de seus valores culturais.					
	Decide pela ação sobre os déficits sociais que se incluam dentre os interesses dos <i>stakeholders</i> .					

4	Promove mais justiça e igualdade, junto a todos os <i>stakeholders</i> , buscando consonância com os mesmos.				
	Guia-se pelo crescimento real dos funcionários, buscando a participação coletiva como paradigma de ação.				
	Decide pela eliminação, gradativa dos déficits sociais levando em conta as considerações disponíveis na sociedade, direcionando-se ao longo prazo.				
5	Promove mais justiça e igualdade, junto a todos os <i>stakeholders</i> , buscando ser parte da solução contra as desigualdades sociais.				
	Rege-se pela interdependência e responsabilidade junto aos <i>stakeholders</i> , incluso aí toda a sociedade, inserindo-se na responsabilidade pelo equilíbrio socioeconômico presente e futuro.				
	Decide pela eliminação gradativa dos déficits sociais buscando considerar aspectos de sobrevivência social global.				

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em Van Marrewijk e Werre (2003); Munck (2013); Dias (2013); Bansi (2013); Moçato-de-Oliveira (2014), Hisamatsu (2019) e Rodrigues (2020).

**Tabela 11** - Entregas esperadas da competência de suporte “justiça socioambiental” para os níveis de sustentabilidade

JUSTIÇA SOCIOAMBIENTAL						
Reflete a capacidade organizacional de equalizar a distribuição dos benefícios e dos constrangimentos impostos pelo ambiente organizacional. Suas entregas definem que os grupos, em especial os mais vulneráveis, como as chamadas minorias, não sejam afetados desproporcionalmente pelos efeitos negativos da organização produtiva. Além disso, primam pelo direito de participação efetiva nas decisões que os afeta e pela compensação pelos constrangimentos por eles suportados. Combina entregas que diagnosticam o desenvolvimento ambiental e o desenvolvimento social.						
Nível	Entregas	Evidência	NA	ED	A	S
			0	10	20	30
1	Busca equalizar a distribuição das externalidades positivas e negativas atendendo às leis e regulamentos previstos.					
	Guia-se pela proteção dos mais vulneráveis aos impactos organizacionais por meio de ações inclusivas e/ ou filantrópicas.					
	Toma as decisões, considerando o impacto nos grupos mais vulneráveis e buscando a compensação dos constrangimentos a eles impostos, por meio de instrumentos formais e guiado por um objetivo básico.					
2	Busca equilibrar a as externalidades negativas, através de agires que não impliquem em custos financeiros adicionais.					
	Orienta-se pela proteção dos mais vulneráveis aos impactos organizacionais na medida que reflita positivamente a reputação e/ ou lucratividade.					

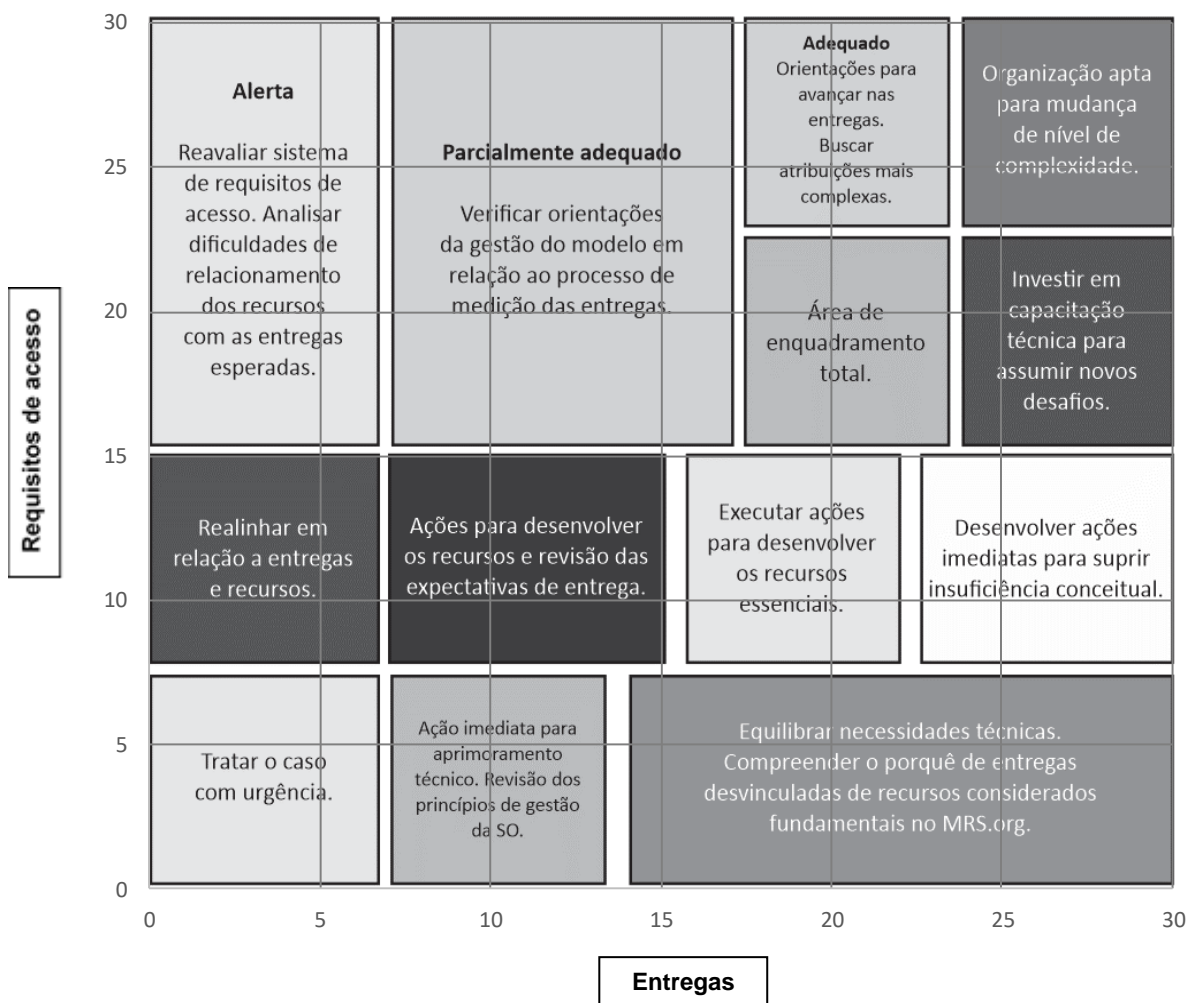
	Toma as decisões, considerando a participação dos grupos mais vulneráveis em relação ao que os afeta e pela compensação dos constrangimentos por eles suportados, zelando pelos retornos financeiros e/ ou custos adicionais.					
3	Procura compensar as externalidades negativas, considerando a importância intrínseca da justiça socioambiental.					
	Orienta-se pela proteção aos mais vulneráveis aos impactos organizacionais como parte de seus valores culturais.					
	Toma as decisões, considerando o direito de participação efetiva das partes interessadas e, em especial, dos grupos mais vulneráveis, em relação ao que os afeta e buscando a compensação dos constrangimentos por eles suportados.					
4	Busca equalizar a distribuição dos benefícios e dos constrangimentos impostos pela organização em sinergia com os <i>stakeholders</i> .					
	Guia-se pela proteção dos mais vulneráveis aos impactos organizacionais buscando a participar coletivamente junto aos <i>stakeholders</i> .					
	Toma as decisões, considerando o direito de participação efetiva das partes interessadas e, em especial, dos grupos mais vulneráveis, em relação ao que os afeta e buscando a compensação dos constrangimentos por eles suportados, direcionando-se ao longo prazo.					
5	Promove a equalização da distribuição dos benefícios e dos constrangimentos impostos pela organização em toda a organização, buscando contribuir para a justiça socioambiental planetária.					
	Guia-se pelo atendimento dos mais vulneráveis aos impactos organizacionais, buscando de modo interdependente a justiça socioambiental presente e futura.					
	Toma as decisões, considerando o direito de participação efetiva das partes interessadas e, em especial, dos grupos mais vulneráveis, em relação ao que os afeta e buscando a compensação dos constrangimentos por eles suportados e considerando os interesses de equilíbrio global.					

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em Van Marrewijk e Werre (2003); Munck (2013); Dias (2013); Bansi (2013); Moçato-de-Oliveira (2014), Hisamatsu (2019) e Rodrigues (2020).

Portanto, a partir da coleta de dados orientada pelas categorias de análise é que foram respondidas as questões propostas para posicionamento na matriz do MRS.org em seus eixos de requisitos de acesso e de entregas esperadas conforme as tabelas 9 a 11 anteriormente mostradas. O posicionamento na matriz de endereçamento (figura 13 abaixo), por sua vez, permitiu a reflexão sobre o posicionamento da organização estudada em relação à sustentabilidade, o que, posteriormente, poderá gerar *insights* para proposição de melhorias no processo de gestão da sustentabilidade organizacional (evidenciado no relatório do estudo de caso).

Em conformidade às competências de suporte: ecoeficiência, justiça socioambiental e inserção socioeconômica, as respostas às questões avaliadas permitirão o posicionamento no nível acima, sempre que o nível em análise tenha seus requisitos de acesso e as entregas esperadas totalmente avaliadas como supera (S). A partir daí a organização encontra-se apta à avaliação das entregas no próximo nível. De acordo com as entregas e requisitos de acesso se dará o posicionamento em um dos seguintes níveis de sustentabilidade: SO *Compliance*, SO Lucrativa, SO Consciente, SO Sinérgica, ou SO Holística. A figura 13 abaixo evidencia a matriz de endereçamento da SO alinhada aos preceitos do MRS.org:

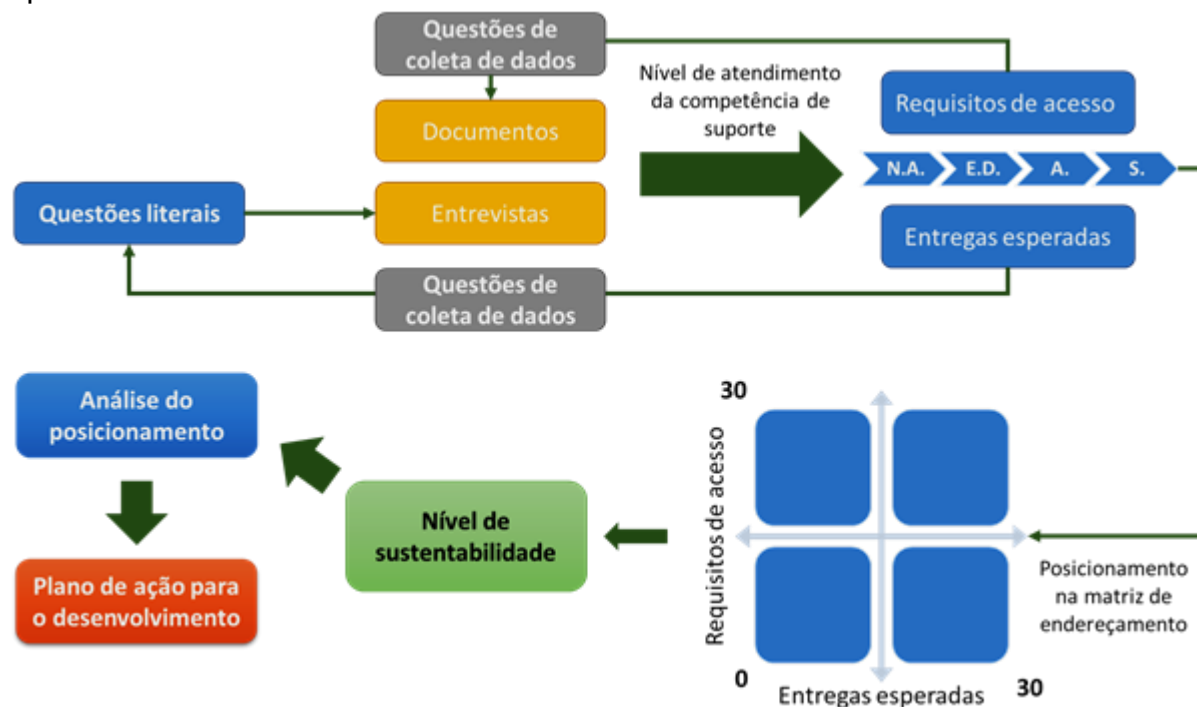
**Figura 13 - Matriz de endereçamento da SO de acordo com o MRS.Org**



Fonte: Munck (2013, p. 86)

O relatório do estudo de caso apresentou o posicionamento da Indústria Beta no que concerne à competência da SO; tal posicionamento ocorreu a partir do cruzamento a ser feito na matriz de endereçamento da SO em consonância com o MRS.org (avaliação de atendimento dos requisitos de acesso e as entregas esperadas nas competências de suporte). A figura 14 abaixo ilustra esse caminho representativo:

**Figura 14** - Processo representativo do relatório de estudo de caso do MRS.Org aplicado na Industria Beta



**Fonte:** Elaborado pelo autor adaptado de Rodrigues (2020).

Conforme exemplificado anteriormente, as questões de coleta de dados que compõem os requisitos de acesso para posicionamento nos níveis de sustentabilidade e as entregas esperadas das competências de suporte para os níveis de sustentabilidade, foram linhas mestras para a definição das questões literais realizadas através de entrevistas e para a análise de documentos. Foram as questões literais, por sua vez que permitiram o levantamento da avaliação de atendimento da competência de suporte. Apresentados esses níveis de atendimento, os mesmos compuseram a matriz de posicionamento, apresentando, assim, uma posição na mesma, e permitindo uma reflexão para os planos de ação de correção ou aprimoramento, conforme indicado por Munck (2013).

O relatório do presente estudo de caso, deste modo, foi composto pela apresentação e análise dos dados a partir da estrutura do processo representativo de estudo de caso do MRS.org que se pode visualizar na figura 14 anteriormente apresentada.

#### 4.2.2.4 Limitações do estudo

Da proposição do *framework* FRASOR, em 2011, ao MRS.org, em 2013, foram muitos estudos realizados, artigos e dissertações sobre a temática da representação teórica da SO. A apropriação do modelo MRS.org como ferramenta de gestão e a ida a campo, em uma empresa de grande porte, para coletar e visualizar como os agires organizacionais acontecem em tempo real, poder ter acesso a documentos estratégicos da empresa e, especialmente, às falas dos gerentes de áreas correlatas à sustentabilidade e do CEO da empresa representam o ineditismo da presente pesquisa.

Além de não se ter uma experiência de campo anterior com a aplicação do modelo MRS.org, adiciona-se o fato de não ter sido possível encontrar presenciais com os gestores, a realização de grupos focais (o que ajudaria no melhor diagnóstico das competências) devido a pandemia de COVID-19 (Corona vírus) que prejudicou encontros pessoais durante o ano de 2020.

Apresentado o percurso metodológico da presente pesquisa o próximo capítulo se propôs a abordar o relatório do estudo de caso, o que envolve a exposição de dados coletados, os denominados agires em prática voltados à sustentabilidade, tanto documentos formais quanto as principais falas dos gestores de áreas correlatas e do CEO da Indústria Beta visando o desencadeamento do estudo.

## 5 RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASO

A intenção do presente capítulo, considerando a metodologia proposta, e em consonância com as bases teóricas que deram sustentação para a estruturação do trabalho, foi apresentar um diagnóstico do que foi pesquisado, bem como mostrar o relatório do presente estudo de caso, que teve como objetivo geral refletir sobre os agires voltados à sustentabilidade em uma indústria de tintas e resinas no Norte do Paraná considerando seus limites e possibilidades frente à modelos de gestão.

### 5.1 VISÃO CONCEITUAL DA SUSTENTABILIDADE SOB A ÓTICA DA INDÚSTRIA BETA

A atividade principal da Indústria Beta é o desenvolvimento, fabricação, comercialização e distribuição de tintas e resinas impermeabilizantes para o segmento imobiliário. A Indústria Beta tem como missão “prover soluções inovadoras no embelezamento e preservação de superfícies, proporcionando bem-estar”. Ela define como visão “ter as melhores soluções de preservação de superfície e, através da gestão e da inovação, obter crescimento acima do mercado”. Finalmente, os valores da empresa são: “espiritualidade, simplicidade, respeito, valorização das pessoas, credibilidade, foco para resultados e sustentabilidade”.

Como já mencionado anteriormente a empresa passou, nos últimos 10 anos, por um recente processo de sucessão familiar e o novo CEO estabeleceu algumas premissas relacionadas à gestão da sustentabilidade, dentre as quais destaca-se a implantação de um Sistema de Gestão Integrado (SGI). Este manual tem como política principal “buscar continuamente a melhoria na fabricação de produtos para embelezamento e preservação de superfícies, atendendo aos requisitos aplicáveis de forma sustentável, inovadora e estratégica em todo o território em que atua”.

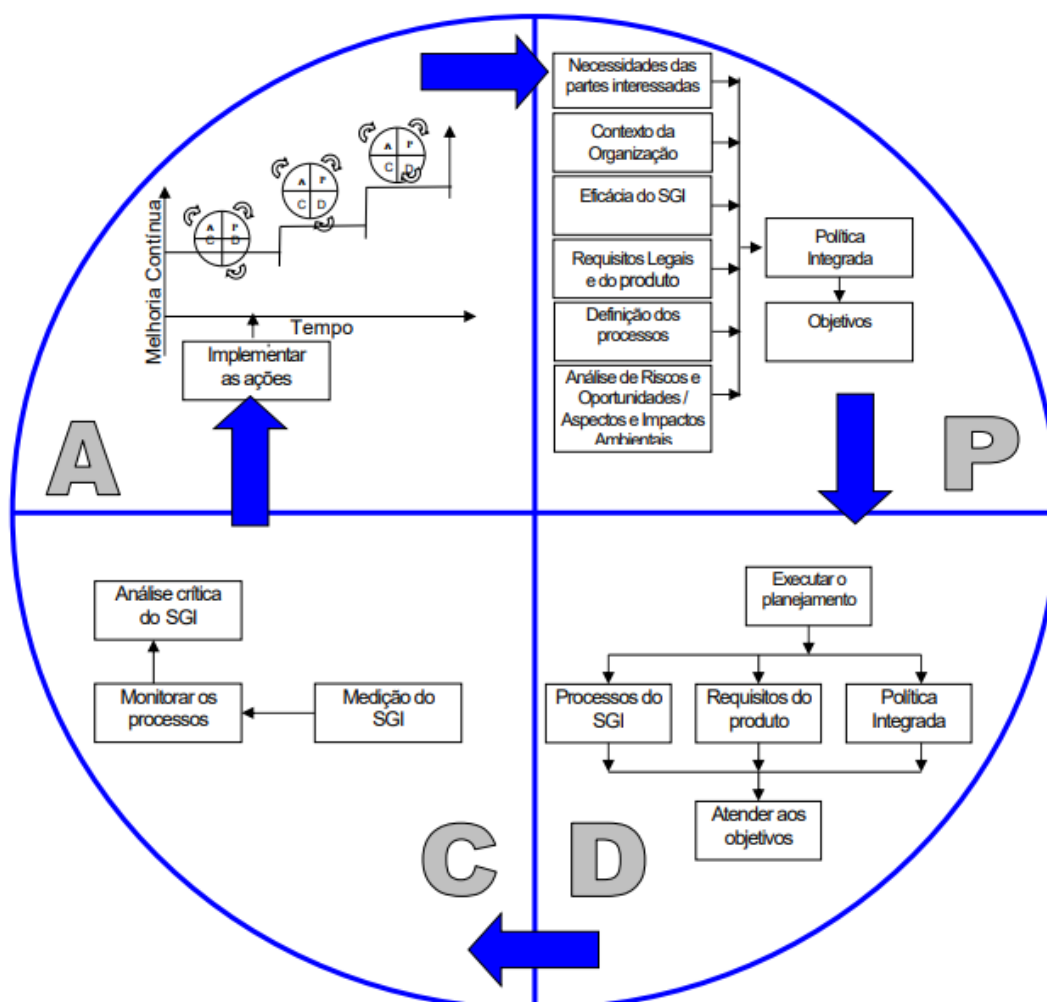
Dentre os objetivos do Manual da Qualidade do SGI da Indústria Beta destaca-se:

- Atender com qualidade as necessidades e requisitos dos clientes e demais interessados;  
Investir em parcerias com provedores externos e devidamente qualificados;

- Estabelecer e monitorar indicadores que demonstrem a melhoria contínua dos processos;
- Atender leis, regulamentações e compromissos ambientais de qualidade;
- Utilizar racionalmente os recursos naturais, evitando o desperdício e a poluição ambiental, de forma a proteger o meio ambiente.

A figura 15 abaixo mostra o planejamento do SGI, através do Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) voltado à gestão da sustentabilidade na Indústria Beta:

**Figura 15** – Planejamento do SGI da Indústria Beta



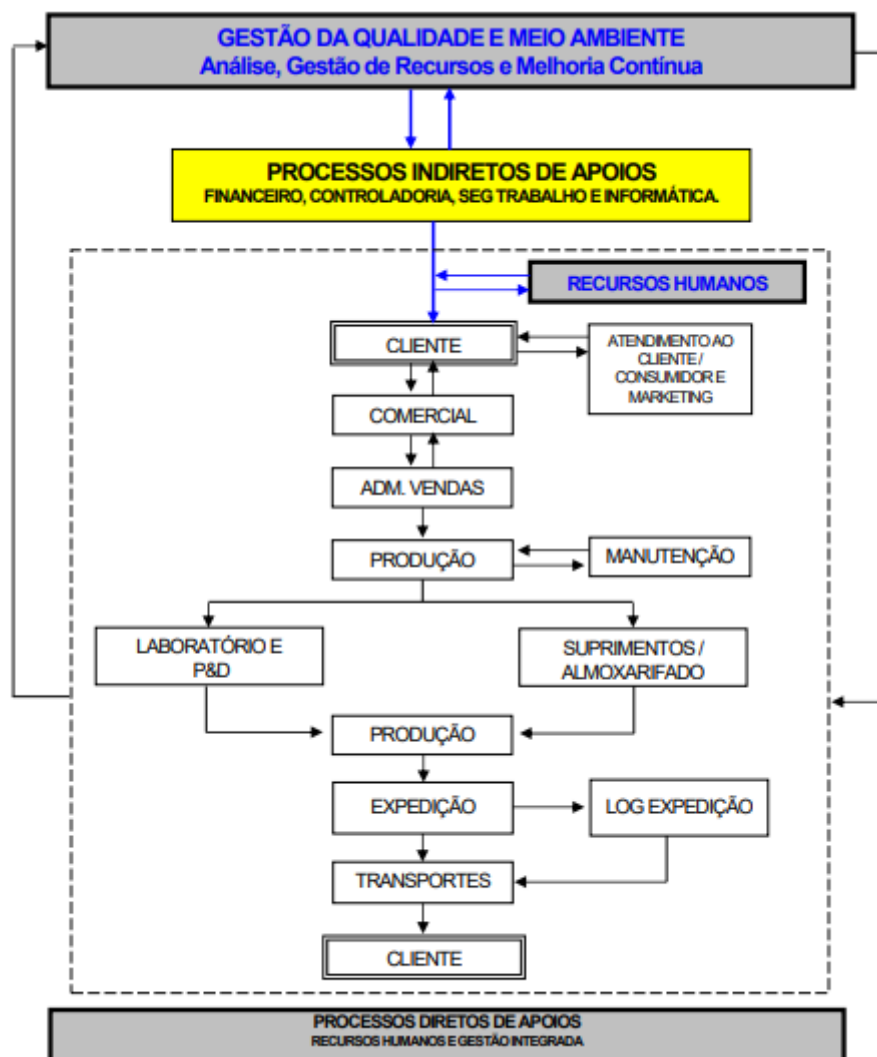
**Fonte:** Manual SGI da Indústria Beta (2019).

Visando sensibilizar, conscientizar e informar *stakeholders*, fornecedores, colaboradores e clientes sobre a criação de uma política integrada

em favor de práticas sustentáveis a empresa implantou o Programa S.E.R (Sustentabilidade, Excelência e Resultado). Para a Indústria Beta a palavra sustentabilidade significa *“integrar questões sociais, econômicas e ambientais aos projetos, processos e negócios da empresa, para que sejam economicamente viáveis, socialmente justos e culturalmente diversos”*.

Considerando o aspecto ambiental da sustentabilidade a Indústria Beta traçou alguns objetivos estratégicos para serem amplamente difundidos através do SGI, que são: redução do consumo de água, energia, resíduos e atendimento dos requisitos legais. Visando desdobrar tais objetivos estratégicos para a gestão ambiental em objetivos gerenciais de forma integrada criou-se um Comitê Gestor da Qualidade e Meio Ambiente, responsável pela análise, gestão dos recursos, e melhoria contínua. A figura 16 abaixo mostra como essa interação foi estruturada:

**Figura 16** – Descrição da interação entre os processos do SGI da Indústria Beta



**Fonte:** Manual SGI da Indústria Beta (2019).

### 5.1.1 Indicadores de Sustentabilidade da Indústria Beta

A Indústria Beta, no ano de 2019, passou por um processo de recertificação da NBR ISO 9001 (2015), que é uma certificação dos processos internos relacionados à gestão da qualidade e também promoveu o processo de acreditação para a NBR ISO 14001 que, na visão da empresa, significa “uma certificação concedida às organizações que trabalham levando em conta os cuidados com o meio ambiente, para que gerações futuras possam usufruir da natureza que hoje nós ainda temos disponível”.

Para obter a certificação a Industria Beta organizou uma lista de ações que deveria gerir envolvendo várias áreas da empresa, especialmente os setores: Administrativo, Laboratório, Produção, Manutenção Industrial, Expedição/Depósito, Qualidade, entre outros. Foram relacionados atividades, produtos e serviços da empresa (como por exemplo rotinas administrativas) *versus* aspectos ambientais (como por exemplo geração e consumo de papel, geração e consumo de plástico, energia elétrica, cartucho, toner, emissão de gases do ar condicionado) *versus* impactos ambientais (como por exemplo poluição do solo, ocupação do aterro sanitário, esgotamento/redução da disponibilidade de recursos naturais, alterações da qualidade do ar, entre outros).

Foram avaliados um total de 122 (cento e vinte e dois) itens que poderiam gerar impactos ambientais. Para cada um dos tópicos foi designado um indicador (significativo ou não significativo), além de elaboradas ações (preventiva ou corretiva como, por exemplo, definir uma melhoria e verificar legislação aplicável, definir controle operacional) e um detalhamento de cada ação, visando se transformar em práticas efetivas. Alguns exemplos de ações efetivas implantadas visando obtenção da certificação ISO 14001 no âmbito dos aspectos ambientais:

- Utilização do rascunho em todos os setores;
- Promoção de campanhas de conscientização ambiental;
- Intensificação da coleta seletiva;
- Programa de objetivos e metas ambientais;
- Implantação da Logística reversa para embalagens e latas de tintas, resinas e impermeabilizantes;
- Manutenção preventiva dos equipamentos;
- Segregação e destinação correta de resíduos eletrônicos (computadores), de restos de kits de primeiros socorros, pilhas, baterias, uniformes usados não contaminados, vidros, borrachas e materiais sintéticos oriundos de EPI's e filtros;
- Campanhas de reuso de efluentes;
- Monitoramento de fumaça preta de veículos movidos a diesel;
- Separação e destinação adequada para resíduos de jardinagem;
- Implementação de kit de emergência ambiental;
- Implantação de um canal de comunicação para denúncias de ruído externo.

Adicionalmente, foram lidos mais de 532 requisitos ambientais, entre eles, leis, decretos, instruções normativas, resoluções e portarias de âmbito federal, estadual e municipal. Esta ação abrangente resultou na implantação dos seguintes indicadores ambientais:

- Consumo de água (doméstica e industrial);
- Consumo de energia elétrica;
- Geração de resíduos contaminados;
- Geração de resíduos recicláveis;
- Geração de lodo na Estação de Tratamento de Esgoto (ETE);
- Índice de descarte de lâmpadas fluorescentes;
- Índice de atendimento aos requisitos legais;
- Índice de emissão de ruído externo;
- Índice de emissão de poluentes atmosféricos;
- Controle de fumaça preta dos caminhões (tanto da frota própria quanto de caminhões agregados e de fornecedores);
- Monitoramento de água do poço artesiano;
- Medição de nível de água utilizada no processo de produção de tintas e efluentes;
- Controle de aplicação da coleta seletiva;
- Qualificação de mais de 40 (quarenta) fornecedores;
- Revisão e controle de inspeção nos equipamentos de combate a incêndios.

Foram realizadas três auditorias pelo órgão certificador TUV NORD, durante os meses de abril de 2019 a julho de 2019, e o resultado foi (segundo a empresa) que a Indústria Beta “se tornou a primeira empresa de tintas imobiliárias do Brasil a receber a certificação ISO 14001 com acreditação do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO)”.

As figuras 17 a 22 abaixo mostram alguns indicadores de sustentabilidade da Indústria Beta que reúnem dados dos meses de janeiro a outubro, extraídos do documento “Relatório de Indicadores de Gestão da Sustentabilidade - 2020”:

Figura 17 – Indicador de consumo de energia da Indústria Beta

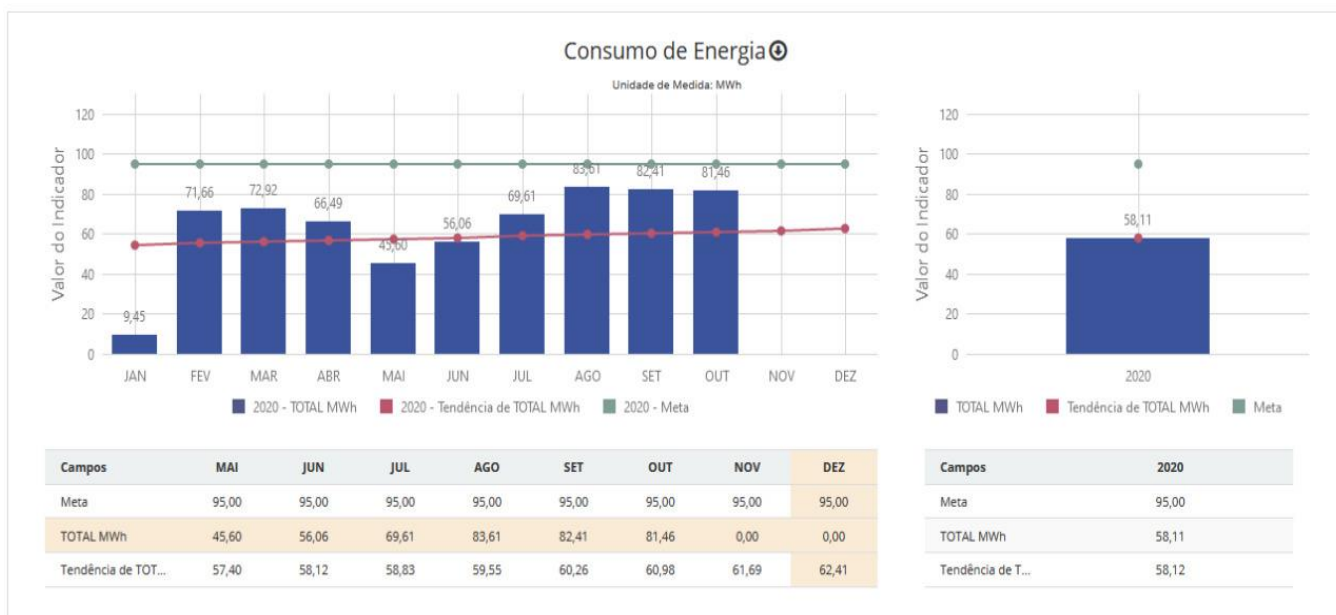
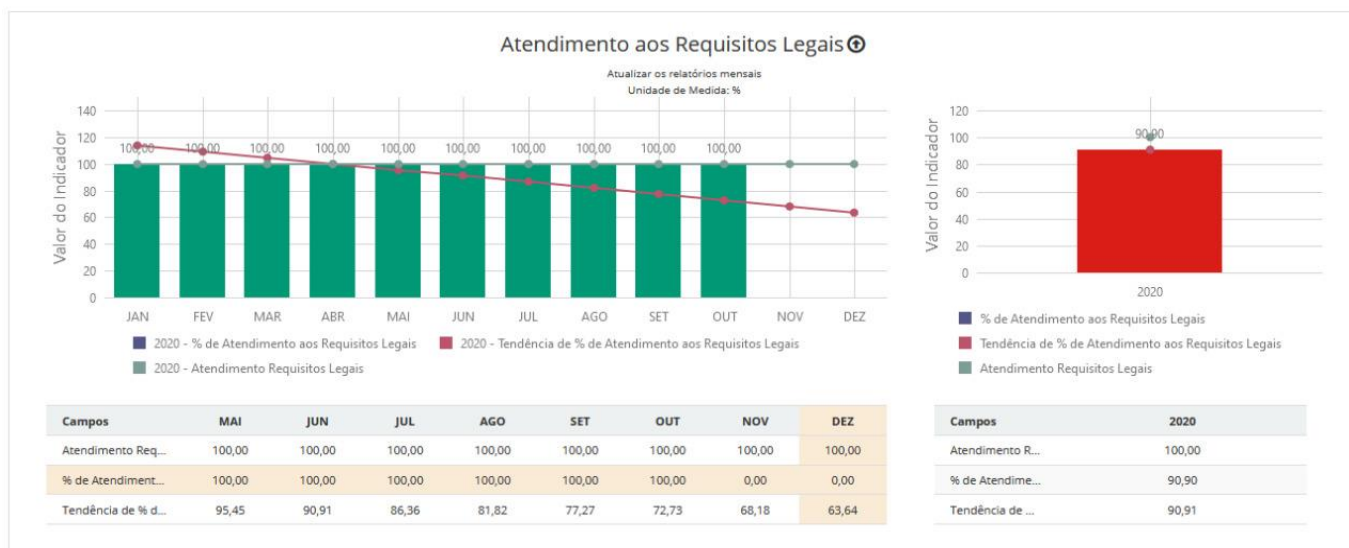
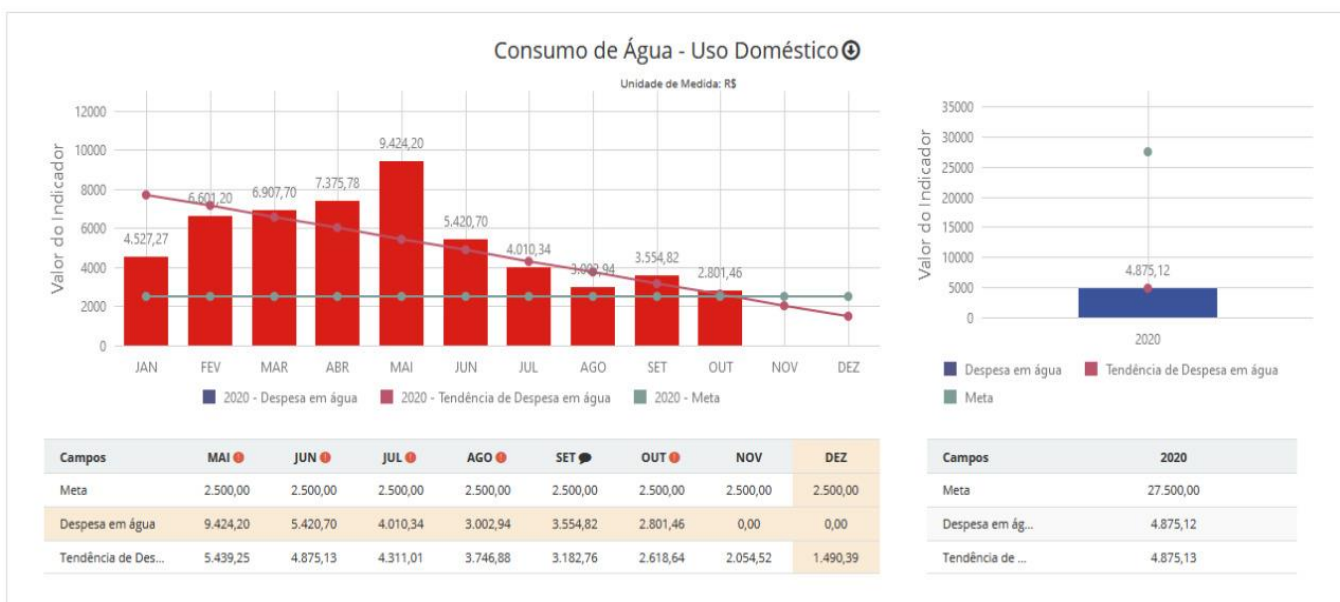


Figura 18 – Indicador de atendimento aos requisitos legais da Indústria Beta



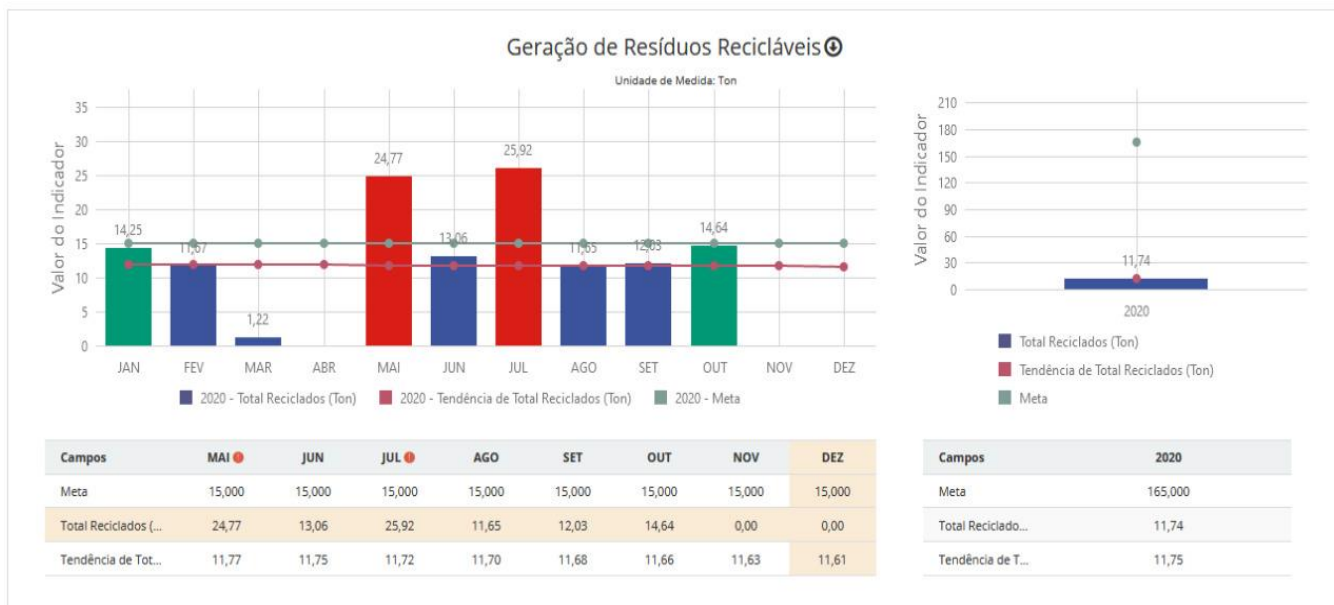
**Figura 19 – Indicador de consumo de água – uso doméstico – da Industria Beta**



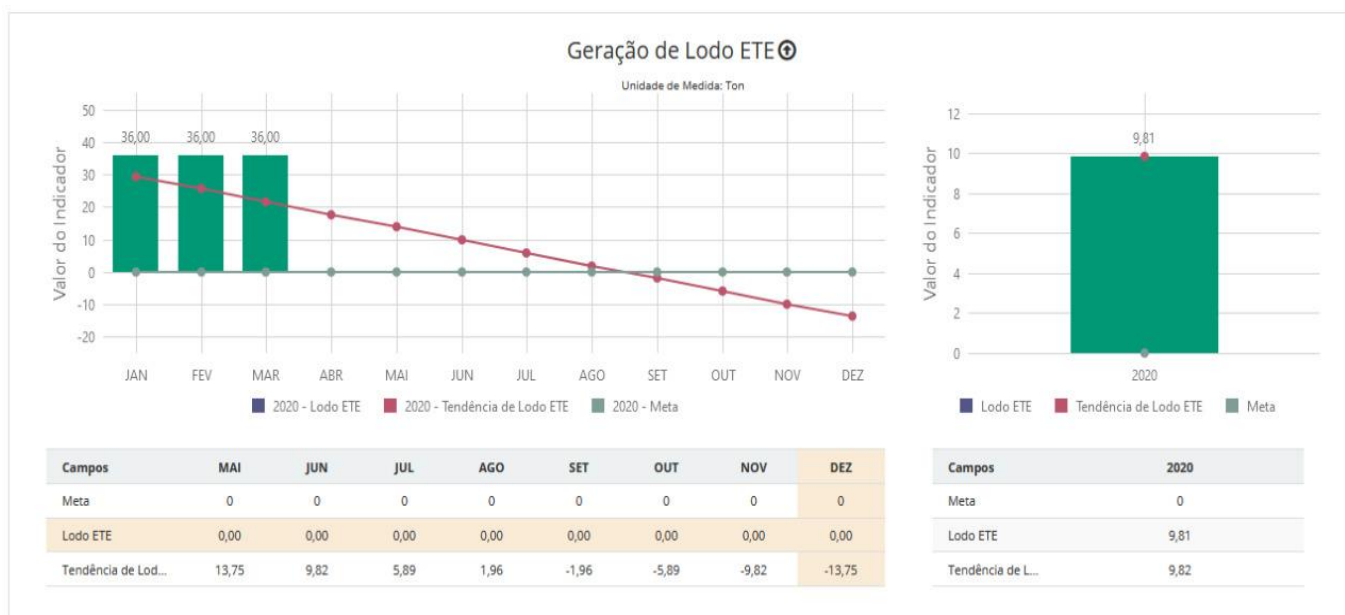
**Figura 20 – Indicador de consumo de água – uso industrial – da Industria Beta**



**Figura 21 – Indicador de geração de resíduos recicláveis da Industria Beta**



**Figura 22 – Indicador de geração de lodo na ETE da Industria Beta**



Considerando que a Indústria Beta tem como core a fabricação de tintas e resinas impermeabilizantes a empresa possui indicadores objetivos de aspectos ambientais da sustentabilidade, com monitoramento mensal de performance. Os dados acima retrataram os resultados obtidos de janeiro a outubro de 2020 e notou-se que cada indicador possui uma meta de atingimento e, quando a

meta não é alcançada a norma NBR ISO 14001 recomenda um plano de ação por indicador.

Em relação ao consumo de energia notou-se que há um monitoramento mensal tanto da linha de produção como de todo o perímetro da Indústria Beta. Sobre o indicador de atendimento aos requisitos legais este mostrou o nível de cumprimento dos setores em relação às premissas da NBR ISO 14001 e o percentual de tendência de nível de atendimento para os próximos meses, considerando a meta estipulada. A respeito do indicador de consumo de água (uso doméstico e industrial) o indicador mostrou uma relação entre o consumo realizado, evidenciou sazonalidade entre os períodos versus a tendência de despesa do próximo mês e a meta de consumo. Finalmente, a Indústria Beta também evidenciou resultados dos indicadores de geração de resíduos recicláveis (plásticos, latas, borracha, entre outros insumos), mostrando o total reciclado no mês, a tendência de reciclagem do mês seguinte e a meta do período. E também foi mostrado o indicador de geração de lodo na ETE dos meses de janeiro a março de 2020, evidenciando a tendência de geração de lodo para o ano e a meta anual de redução de geração deste efluente.

Portanto, os indicadores coletados na Indústria Beta mostraram o quanto a empresa se preocupou em evidenciar aspectos ambientais da sustentabilidade e o cuidado com o monitoramento dos recursos naturais disponíveis, o que reforça aspectos de *compliance* e cumprimento das premissas da NBR ISO 14001. O próximo item da presente pesquisa foi um desdobramento dos indicadores macro evidenciados neste tópico, “quebrando” as premissas dos indicadores em agires por setores da empresa.

#### 5.1.2 Aspectos e Avaliação de Impactos Ambientais da Indústria Beta

Os dados dos indicadores abaixo apresentados representam o resultado de uma lista de aspectos e definições (agires organizacionais) designados por setor da organização para que possam ser adequadamente supervisionados por cada gestor de área e geridos através do Gerente de PMO. Cada departamento foi designado a fazer uma lista de aspectos e avaliação de impactos ambientais; as figuras 23 a 26 a seguir mostram como é realizado o controle dos agires voltados à avaliação de impactos ambientais em relação às seguintes áreas: setor administrativo, laboratórios, controle de entrada e saída de veículos, normas de uso do gerador e da central de resíduos e de tratamento de efluentes:

**Figura 23 – Lista de aspectos e avaliação de impactos ambientais – rotinas administrativas da Indústria Beta**

LISTA DE ASPECTOS E AVALIAÇÃO DE IMPACTOS AMBIENTAIS													
ÁREA/LOCAL:		ADMINISTRATIVA				Atualizado em:			10/02/2020		Aprovado por:		ODRILEI FLORENCIO
ATIVIDADES, PRODUTOS OU SERVIÇOS	Nº DO ASPECTO	ASPECTO AMBIENTAL	IMPACTO AMBIENTAL	CONDIÇÃO DE OPERAÇÃO:	PROBABILIDADE OU FREQUÊNCIA?	IMPACTO REAL OU POTENCIAL	AVALIAÇÃO DO IMPACTO			LEI	SIGNIFICATIVO ?	DEFINIÇÃO	CONTROLE OPERACIONAL
							Prob. ou Freq.	Gravidade	Grau do Impacto				
ROTINAS ADMINISTRATIVAS	1	GERAÇÃO E CONSUMO DE PAPEL	POLUIÇÃO DO SOLO / OCUPAÇÃO DO ATERRO SANITÁRIO	N	FREQUÊNCIA	REAL	9	1	9	RS1	Não Significativo	DEFINIR UMA MELHORIA E VERIFICAR LEGISLAÇÃO APLICÁVEL	1 - UTILIZAÇÃO COMO BASCUNHO; 2 - CAMPANHAS DE CONSCIENTIZAÇÃO AMBIENTAL; 3 - COLETA SELETIVA
	2	GERAÇÃO E CONSUMO DE COPO PLÁSTICO	POLUIÇÃO DO SOLO / OCUPAÇÃO DO ATERRO SANITÁRIO	N	FREQUÊNCIA	REAL	9	1	9	RS1	Não Significativo	DEFINIR UMA MELHORIA E VERIFICAR LEGISLAÇÃO APLICÁVEL	1 - CAMPANHAS DE CONSCIENTIZAÇÃO AMBIENTAL; 2 - COLETA SELETIVA
	3	CONSUMO DE ENERGIA ELÉTRICA	CONTRIBUI PARA O ESGOTAMENTO / REDUÇÃO DA DISPONIBILIDADE DE RECURSOS NATURAIS	N	FREQUÊNCIA	REAL	9	3	27	CS	Significativo	DEFINIR CONTROLE OPERACIONAL	1 - CAMPANHAS DE CONSCIENTIZAÇÃO AMBIENTAL; 2 - PROGRAMA DE OBJETIVOS E METAS AMBIENTAIS
	4	GERAÇÃO DE CARTUCHO / TONER	POLUIÇÃO DO SOLO / OCUPAÇÃO DO ATERRO SANITÁRIO	N	FREQUÊNCIA	REAL	3	9	27	RS3	Significativo	DEFINIR CONTROLE OPERACIONAL	1 - LOGÍSTICA REVERSA
	5	EMIÇÃO DE GASES DO AR CONDICIONADO	ALTERAÇÃO DA QUALIDADE DO AR	N	FREQUÊNCIA	REAL	3	3	9	EA1, EA3	Não Significativo	DEFINIR UMA MELHORIA E VERIFICAR LEGISLAÇÃO APLICÁVEL	1 - MANUTENÇÃO PREVENTIVA DOS EQUIPAMENTOS
	6	GERAÇÃO DE RESÍDUOS ELETRÔNICOS (COMPUTADORES)	POLUIÇÃO DO SOLO / OCUPAÇÃO DO ATERRO SANITÁRIO	A	FREQUÊNCIA	REAL	1	9	9	RS3	Não Significativo	DEFINIR UMA MELHORIA E VERIFICAR LEGISLAÇÃO APLICÁVEL	1 - SEGREGAÇÃO E DESTINAÇÃO CORRETA DOS RESÍDUOS PARA A EMPRESA E LETRO
	7	GERAÇÃO DE RESÍDUOS PROVENIENTES DOS KITS DE PRIMEIROS SOCORROS	POLUIÇÃO DO SOLO / OCUPAÇÃO DO ATERRO SANITÁRIO	A	FREQUÊNCIA	REAL	1	9	9	RS1	Não Significativo	DEFINIR UMA MELHORIA E VERIFICAR LEGISLAÇÃO APLICÁVEL	1 - SEGREGAÇÃO E DESTINAÇÃO CORRETA DOS RESÍDUOS
	8	GERAÇÃO DE PILHAS E BATERIAS	POLUIÇÃO DO SOLO / OCUPAÇÃO DO ATERRO SANITÁRIO	A	FREQUÊNCIA	REAL	1	9	9	RS3	Não Significativo	DEFINIR UMA MELHORIA E VERIFICAR LEGISLAÇÃO APLICÁVEL	1 - SEGREGAÇÃO E DESTINAÇÃO CORRETA DOS RESÍDUOS

FOR\_A\_SG1002 - LISTA DE ASPECTOS E AVALIAÇÃO DE IMPACTOS AMBIENTAIS - REVISÃO 0 - 01/07/2018

Fonte: Sistema de Gestão Integrado (SGI) da Indústria Beta (2018).

**Figura 24 – Lista de aspectos e avaliação de impactos ambientais – laboratórios da Indústria Beta**

LISTA DE ASPECTOS E AVALIAÇÃO DE IMPACTOS AMBIENTAIS													
ÁREA/LOCAL:		LABORATORIOS				Atualizado em:			10/02/2020		Aprovado por:		ODRILEI FLORENCIO
ATIVIDADES, PRODUTOS OU SERVIÇOS	Nº DO ASPECTO	ASPECTO AMBIENTAL	IMPACTO AMBIENTAL	CONDIÇÃO DE OPERAÇÃO:	PROBABILIDADE OU FREQUÊNCIA?	IMPACTO REAL OU POTENCIAL	AVALIAÇÃO DO IMPACTO			LEI	SIGNIFICATIVO ?	DEFINIÇÃO	CONTROLE OPERACIONAL
							Prob. ou Freq.	Gravidade	Grau do Impacto				
LABORATORIOS	1	GERAÇÃO E CONSUMO DE PAPEL	POLUIÇÃO DO SOLO / OCUPAÇÃO DO ATERRO SANITÁRIO	N	FREQUÊNCIA	REAL	9	1	9	RS1	Não Significativo	DEFINIR UMA MELHORIA E VERIFICAR LEGISLAÇÃO APLICÁVEL	1 - UTILIZAÇÃO COMO BASCUNHO; 2 - CAMPANHAS DE CONSCIENTIZAÇÃO AMBIENTAL; 3 - COLETA SELETIVA
	2	CONSUMO DE ENERGIA ELÉTRICA	CONTRIBUI PARA O ESGOTAMENTO / REDUÇÃO DA DISPONIBILIDADE DE RECURSOS NATURAIS	N	FREQUÊNCIA	REAL	9	3	27	CS	Significativo	DEFINIR CONTROLE OPERACIONAL	1 - CAMPANHAS DE CONSCIENTIZAÇÃO AMBIENTAL; 2 - PROGRAMA DE OBJETIVOS E METAS AMBIENTAIS
	3	CONSUMO DE ÁGUA	CONTRIBUI PARA O ESGOTAMENTO / REDUÇÃO DA DISPONIBILIDADE DE RECURSOS NATURAIS	N	FREQUÊNCIA	REAL	9	1	9	EF2	Não Significativo	DEFINIR UMA MELHORIA E VERIFICAR LEGISLAÇÃO APLICÁVEL	1 - CAMPANHAS DE CONSCIENTIZAÇÃO AMBIENTAL; 2 - PROGRAMA DE OBJETIVOS E METAS AMBIENTAIS
	4	GERAÇÃO DE EFLUENTES NA REALIZAÇÃO DOS TESTES DE PRODUTOS E NA LIMPEZA DE EQUIPAMENTOS E VIDRAGENS	POLUIÇÃO DO SOLO / ÁGUAS (RISQ, LAGOS E SUBTERRÂNEOS)	N	FREQUÊNCIA	REAL	9	3	27	EF1	Significativo	DEFINIR CONTROLE OPERACIONAL	1 - ETE
	5	EMIÇÃO DE GASES DO AR CONDICIONADO	ALTERAÇÃO DA QUALIDADE DO AR	N	FREQUÊNCIA	REAL	3	3	9	EA1, EA3	Não Significativo	DEFINIR UMA MELHORIA E VERIFICAR LEGISLAÇÃO APLICÁVEL	1 - MANUTENÇÃO PREVENTIVA DOS EQUIPAMENTOS
	6	GERAÇÃO DE RESÍDUOS ELETRÔNICOS (COMPUTADORES / INSTRUMENTOS DE MEDIÇÃO)	POLUIÇÃO DO SOLO / OCUPAÇÃO DO ATERRO SANITÁRIO	A	FREQUÊNCIA	REAL	1	9	9	RS3	Não Significativo	DEFINIR UMA MELHORIA E VERIFICAR LEGISLAÇÃO APLICÁVEL	1 - SEGREGAÇÃO E DESTINAÇÃO CORRETA DOS RESÍDUOS PARA A EMPRESA E LETRO
	7	GERAÇÃO DE PILHAS E BATERIAS	POLUIÇÃO DO SOLO / OCUPAÇÃO DO ATERRO SANITÁRIO	A	FREQUÊNCIA	REAL	1	9	9	RS3	Não Significativo	DEFINIR UMA MELHORIA E VERIFICAR LEGISLAÇÃO APLICÁVEL	1 - SEGREGAÇÃO E DESTINAÇÃO CORRETA DOS RESÍDUOS
	8	GERAÇÃO DE RESÍDUOS DE VIDROS	POLUIÇÃO DO SOLO / OCUPAÇÃO DO ATERRO SANITÁRIO	A	FREQUÊNCIA	REAL	3	1	3	RS1	Não Significativo	DEFINIR UMA MELHORIA E VERIFICAR LEGISLAÇÃO APLICÁVEL	1 - SEGREGAÇÃO E DESTINAÇÃO CORRETA DOS RESÍDUOS
	9	GERAÇÃO DE RESÍDUOS BORRACHAS OU MATERIAL SINTÉTICO (EPF, FILTROS, ETC)	POLUIÇÃO DO SOLO / OCUPAÇÃO DO ATERRO SANITÁRIO	N	FREQUÊNCIA	REAL	3	1	3	RS1	Não Significativo	DEFINIR UMA MELHORIA E VERIFICAR LEGISLAÇÃO APLICÁVEL	1 - SEGREGAÇÃO E DESTINAÇÃO CORRETA DOS RESÍDUOS
	10	CONSUMO DE GÁS GUP	ALTERAÇÃO DA QUALIDADE DO AR	N	FREQUÊNCIA	REAL	9	1	9	EA4	Não Significativo	DEFINIR UMA MELHORIA E VERIFICAR LEGISLAÇÃO APLICÁVEL	1 - MANUTENÇÃO PREVENTIVA DOS EQUIPAMENTOS
	11	GERAÇÃO E CONSUMO DE REAGENTES QUÍMICOS DOS TESTES DE PRODUTOS	POLUIÇÃO DO SOLO / ÁGUAS (RISQ, LAGOS E SUBTERRÂNEOS)	N	FREQUÊNCIA	REAL	9	3	27	RS1, RS2	Significativo	DEFINIR CONTROLE OPERACIONAL	1 - SEGREGAÇÃO E DESTINAÇÃO CORRETA DOS RESÍDUOS

FOR\_A\_SG1002 - LISTA DE ASPECTOS E AVALIAÇÃO DE IMPACTOS AMBIENTAIS - REVISÃO 0 - 01/07/2018

Fonte: Sistema de Gestão Integrado (SGI) da Indústria Beta (2018).

**Figura 25** – Lista de aspectos e avaliação de impactos ambientais – laboratórios da Indústria Beta (2).

LISTA DE ASPECTOS E AVALIAÇÃO DE IMPACTOS AMBIENTAIS															
ÁREA/LOCAL:		PRODUÇÃO				Atualizado em:			10/02/2020			Aprovado por:		ODRILEI FLORENCIO	
ATIVIDADES, PRODUTOS OU SERVIÇOS	Nº DO ASPECTO	ASPECTO AMBIENTAL	IMPACTO AMBIENTAL	CONDIÇÃO DE OPERAÇÃO:	PROBABILIDADE OU FREQUÊNCIA?	IMPACTO REAL OU POTENCIAL	AVALIAÇÃO DO IMPACTO			LEI	SIGNIFICATIVO ?	DEFINIÇÃO	CONTROLE OPERACIONAL		
							Prob. ou Freq.	Gravidade	Grau do Impacto						
	1	GERAÇÃO E CONSUMO DE PAPEL OU PAVIMENTO NÃO CONTAMINADO	POLUIÇÃO DO SOLO / OCUPAÇÃO DO ATERRO SANITÁRIO	N	FREQUÊNCIA	REAL	9	1	9	RS1	Não Significativo	DEFINIR UMA MELHORIA E VERIFICAR LEGISLAÇÃO APLICÁVEL	1 - UTILIZAÇÃO COMO RASCUNHO; 2 - CAMPANHAS DE CONSCIENTIZAÇÃO AMBIENTAL; 3 - COLETA SELETIVA		
	2	GERAÇÃO E CONSUMO DE COPO PLÁSTICO	POLUIÇÃO DO SOLO / OCUPAÇÃO DO ATERRO SANITÁRIO	N	FREQUÊNCIA	REAL	9	1	9	RS1	Não Significativo	DEFINIR UMA MELHORIA E VERIFICAR LEGISLAÇÃO APLICÁVEL	1 - CAMPANHAS DE CONSCIENTIZAÇÃO AMBIENTAL; 2 - COLETA SELETIVA		
	3	CONSUMO DE ENERGIA ELÉTRICA	CONTROLE PARA O ESGOTAMENTO / REDUÇÃO DA DISPONIBILIDADE DE RECURSOS NATURAIS	N	FREQUÊNCIA	REAL	9	3	3	CS	Significativo	DEFINIR CONTROLE OPERACIONAL	1 - CAMPANHAS DE CONSCIENTIZAÇÃO AMBIENTAL; 2 - PROGRAMA DE OBJETIVOS E METAS AMBIENTAIS; 3 - REUSO DO EFLUENTE		
	4	CONSUMO DE ÁGUA	CONTROLE PARA O ESGOTAMENTO / REDUÇÃO DA DISPONIBILIDADE DE RECURSOS NATURAIS	N	FREQUÊNCIA	REAL	9	3	3	EF2	Significativo	DEFINIR CONTROLE OPERACIONAL	1 - CAMPANHAS DE CONSCIENTIZAÇÃO AMBIENTAL; 2 - PROGRAMA DE OBJETIVOS E METAS AMBIENTAIS		
	5	GERAÇÃO DE CARTUCHO / TONER	POLUIÇÃO DO SOLO / OCUPAÇÃO DO ATERRO SANITÁRIO	N	FREQUÊNCIA	REAL	3	9	3	RS3	Significativo	DEFINIR CONTROLE OPERACIONAL	1 - LOGÍSTICA REVERSA		
	6	EMIÇÃO DE GASES DO AR CONDICIONADO (aba dos motores de requinco)	ALTERAÇÃO DA QUALIDADE DO AR	N	FREQUÊNCIA	REAL	3	3	9	EA1, EA3	Não Significativo	DEFINIR UMA MELHORIA E VERIFICAR LEGISLAÇÃO APLICÁVEL	1 - MANUTENÇÃO PREVENTIVA DOS EQUIPAMENTOS		
	7	GERAÇÃO DE SUJAS METÁLICAS PROVENIENTES DE RESÍDUO	POLUIÇÃO DO SOLO / OCUPAÇÃO DO ATERRO SANITÁRIO	N	FREQUÊNCIA	REAL	9	1	9	RS1	Não Significativo	DEFINIR UMA MELHORIA E VERIFICAR LEGISLAÇÃO APLICÁVEL	1 - SEGREGAÇÃO CORRETA DE RESÍDUOS		
	8	GERAÇÃO DE RESÍDUOS PLÁSTICOS, BORRACHAS, MATERIAL SINTÉTICO (EMBALAGEM, PECAS, PEDACOS DE PALETIZAÇÃO ELÉTRICA, ETC)	POLUIÇÃO DO SOLO / OCUPAÇÃO DO ATERRO SANITÁRIO	N	FREQUÊNCIA	REAL	9	1	9	RS1	Não Significativo	DEFINIR UMA MELHORIA E VERIFICAR LEGISLAÇÃO APLICÁVEL	1 - SEGREGAÇÃO CORRETA DE RESÍDUOS		
	9	GERAÇÃO DE EPI E UNIFORMES USADOS NÃO CONTAMINADOS	POLUIÇÃO DO SOLO / OCUPAÇÃO DO ATERRO SANITÁRIO	N	FREQUÊNCIA	REAL	9	1	9	RS1	Não Significativo	DEFINIR UMA MELHORIA E VERIFICAR LEGISLAÇÃO APLICÁVEL	1 - SEGREGAÇÃO E DESTINAÇÃO CORRETA DOS RESÍDUOS		

Fonte: Sistema de Gestão Integrado (SGI) da Indústria Beta (2018).

**Figura 26** – Lista de aspectos e avaliação de impactos ambientais – entrada e saída de veículos, utilização do gerador e central de resíduos da Indústria Beta

LISTA DE ASPECTOS E AVALIAÇÃO DE IMPACTOS AMBIENTAIS															
ÁREA/LOCAL:		PORTARIA, GERADOR, CENTRAL DE RESÍDUOS E ETE				Atualizado em:			10/02/2020			Aprovado por:		ODRILEI FLORENCIO	
ATIVIDADES, PRODUTOS OU SERVIÇOS	Nº DO ASPECTO	ASPECTO AMBIENTAL	IMPACTO AMBIENTAL	CONDIÇÃO DE OPERAÇÃO:	PROBABILIDADE OU FREQUÊNCIA?	IMPACTO REAL OU POTENCIAL	AVALIAÇÃO DO IMPACTO			LEI	SIGNIFICATIVO ?	DEFINIÇÃO	CONTROLE OPERACIONAL		
							Prob. ou Freq.	Gravidade	Grau do Impacto						
ENTRADA E SAÍDA DE VEÍCULOS	1	EMIÇÃO DE FUMAÇA PRETA	ALTERAÇÃO DA QUALIDADE DO AR	N	FREQUÊNCIA	REAL	9	3	3	T2	Significativo	DEFINIR CONTROLE OPERACIONAL	1 - MONITORAMENTO DA FUMAÇA PRETA DOS VEÍCULOS NOVOS E DIESEL		
	2	VAZAMENTO DE ÓLEO	POLUIÇÃO DO SOLO / ALTERAÇÃO DA QUALIDADE DAS ÁGUAS SUBTERRÂNEAS	A	FREQUÊNCIA	REAL	1	9	9	RS10	Não Significativo	DEFINIR UMA MELHORIA E VERIFICAR LEGISLAÇÃO APLICÁVEL	1 - CONTENÇÃO CONTRA VAZAMENTO; 2 - KIT DE EMERGÊNCIA AMBIENTAL		
	3	EMIÇÃO DE RUÍDO	INCÔMODOS A COMUNIDADE / POLUIÇÃO SONORA	N	FREQUÊNCIA	REAL	9	3	3	R1	Significativo	DEFINIR CONTROLE OPERACIONAL	1 - LAUDO DE RUÍDO EXTERNO; 2 - DISPONIBILIZADO CANAL DE COMUNICAÇÃO		
UTILIZAÇÃO DO GERADOR	4	EMIÇÃO DE FUMAÇA PRETA	ALTERAÇÃO DA QUALIDADE DO AR	A	FREQUÊNCIA	REAL	1	9	9	T2	Não Significativo	DEFINIR UMA MELHORIA E VERIFICAR LEGISLAÇÃO APLICÁVEL	1 - MONITORAMENTO DA FUMAÇA PRETA DOS VEÍCULOS NOVOS E DIESEL		
	5	VAZAMENTO DE ÓLEO	POLUIÇÃO DO SOLO / ALTERAÇÃO DA QUALIDADE DAS ÁGUAS SUBTERRÂNEAS	A	FREQUÊNCIA	REAL	1	9	9	RS10	Não Significativo	DEFINIR UMA MELHORIA E VERIFICAR LEGISLAÇÃO APLICÁVEL	1 - CONTENÇÃO CONTRA VAZAMENTO; 2 - KIT DE EMERGÊNCIA AMBIENTAL		
	6	EMIÇÃO DE RUÍDO	INCÔMODOS A COMUNIDADE / POLUIÇÃO SONORA	A	FREQUÊNCIA	REAL	1	9	9	R1	Não Significativo	DEFINIR UMA MELHORIA E VERIFICAR LEGISLAÇÃO APLICÁVEL	1 - LAUDO DE RUÍDO EXTERNO; 2 - DISPONIBILIZADO CANAL DE COMUNICAÇÃO		
CENTRAL DE RESÍDUOS	7	ARMAZENAMENTO E DESTINAÇÃO DE RESÍDUOS CONTAMINADOS	POLUIÇÃO DO SOLO / ALTERAÇÃO DA QUALIDADE DAS ÁGUAS SUBTERRÂNEAS	N	FREQUÊNCIA	REAL	9	9	3	RS2	Significativo	DEFINIR CONTROLE OPERACIONAL	1 - CONTENÇÃO DA ÁREA; 2 - IDENTIFICAÇÃO DO LOCAL; 3 - CONTROLE DE ACESSO; 4 - FOSSE; 5 - PROVEDOR QUALIFICADO		
	8	ARMAZENAMENTO E DESTINAÇÃO DE RESÍDUOS RECICLÁVEIS	POLUIÇÃO DO SOLO / OCUPAÇÃO DO ATERRO SANITÁRIO	N	FREQUÊNCIA	REAL	9	3	3	RS10	Significativo	DEFINIR CONTROLE OPERACIONAL	1 - IDENTIFICAÇÃO DO LOCAL; 2 - COLETA SELETIVA; 3 - PROVEDOR QUALIFICADO		
	9	GERAÇÃO E ARMAZENAMENTO DE RESÍDUOS DE MANTENÇÃO	POLUIÇÃO DO SOLO / OCUPAÇÃO DO ATERRO SANITÁRIO	N	FREQUÊNCIA	REAL	9	1	9	RS10	Não Significativo	DEFINIR UMA MELHORIA E VERIFICAR LEGISLAÇÃO APLICÁVEL	1 - SEGREGAÇÃO E DESTINAÇÃO CORRETA DOS RESÍDUOS		

Fonte: Sistema de Gestão Integrado (SGI) da Indústria Beta (2018).

A lista de avaliação de impactos ambientais foi um documento relevante coletado na Indústria Beta pois evidenciou, a partir de uma atividade, produto ou serviço, o impacto ambiental possível, o risco envolvido e os agires necessários para dirimir os riscos e um plano de ação caso ocorra. Em se tratando do aspecto ambiental da sustentabilidade o documento de prevenção de riscos por departamento, detalhando os agires necessários para cada setor, mostrou o nível de preocupação da Indústria Beta com o monitoramento e o cumprimento das premissas documentais propostas pelo SGI (Sistema de Gestão da Qualidade) aliado às bases da NBR ISO 14001.

Finalmente, o presente tópico teve como objetivo apresentar os indicadores e os agires organizacionais (documentais) voltados à aspectos ambientais na Indústria Beta. Também teve como objetivo evidenciar os documentos coletados como, por exemplo, a lista de avaliação de impactos ambientais, que foram os desdobramentos dos indicadores macro mostrados no tópico anterior. Os agires documentais evidenciaram a preocupação com os aspectos ambientais e permitiram a posterior comparação e complementação com os agires coletados nas entrevistas.

O próximo tema abordado foi, com base na coleta dos documentos e das falas dos gestores das áreas de Estação de Tratamento de Efluentes (ETE), Produção, Operações, Gestão de Projetos e do CEO da Indústria Beta, a realização da operacionalização dos agires voltados à sustentabilidade (âmbito econômico, ambiental e social) dentro da ferramenta MRS.org, visando o posicionamento e análise do nível de sustentabilidade obtido pela Indústria Beta.

## 5.2 ANÁLISE DE POSICIONAMENTO

Como ressalta Dutra (2017), a lógica das competências facilita o estímulo e a criação de condições para o desempenho de pessoas e organizações. E dentro dessa lógica, o autor considera alta a relação entre a complexidade das atribuições e responsabilidades e o nível de valor agregado da pessoa para com a organização. Assim, na direção da proposta de Dutra (2017), e em consonância com Van Marrewijk e Werre (2003) e Munck (2013), foi importante mensurar a

complexidade pelo impacto no contexto de ações e decisões da organização que foram medidas através das variáveis diferenciadoras dos níveis de ambição da SO, direcionadores internos e critérios para tomada de decisão.

Conforme já dito anteriormente, as capacidades ou recursos organizacionais constituem a sustentação das competências organizacionais da SO. Na empresa pesquisada tais capacidades e/ou recursos foram avaliadas enquanto requisitos de acesso para posicionamento no nível conforme sinaliza a tabela 12 abaixo. Já as competências de suporte foram, posteriormente, avaliadas enquanto entregas esperadas conforme ilustram as tabelas 13, 14 e 15:

**Tabela 12 - Avaliação das capacidades organizacionais da SO evidenciadas pela Industria Beta**

- Nível de Sustentabilidade	Requisitos de acesso para posicionamento nos níveis de sustentabilidade	Recursos (Evidências)	N.A.	E.D.	A.	S.
			0	10	20	30
1 <b>SO Compliance</b>	1. Possui programas, planos, instruções, normas internas ou comissões específicas relacionadas a aspectos de ecoeficiência, inserção socioeconômica e/ ou justiça socioambiental a serem legalmente atendidos.	2. Planejamento estratégico da organização (2019); 3. Organograma (2019); 4. Certificado <i>Coatings Care</i> de Credenciamento a ABRAFATI (Associação Brasileira dos Fabricantes de Tintas – biênio 2019/2020); 5. Certificado Programa Prolata (2020); 6. Certificado de Credenciamento ao Programa de Gestão Ambiental da ABRAFATI (2019); 7. Relação de Indicadores de Gestão da Sustentabilidade (2020); 8. Programa de Auditorias do SGI (2019); 9. Manual de Gestão da Qualidade (2015); 10. Site oficial: História, Missão, Visão, Valores, Gestão de Pessoas e Gestão da Qualidade (2020); 11. Descritivo do Programa S.E.R (Sustentabilidade, Excelência e Resultado – 2019); 12. PSQ (Programa Setorial da Qualidade).			X	

		13. São constituídos programas, ações ou institutos responsáveis pela manutenção ou ajuda a determinado grupo social com sentido filantrópico.	14. Programa SESI de Educação para Colaboradores 15. Creche para filhos dos colaboradores; 16. Missão Vida (ajuda para casa de filantropia que recupera dependentes químicos e de álcool).			X	
		17. Possui orientações em forma de processos e/ou produtos certificados, regulamento, instrução de serviço, norma interna ou documentações do gênero, que forneçam critérios de decisão aos agentes competentes e para o alcance de um objetivo básico em questões socioambientais.	1. Programa PROLATA (reciclagem de latas de tintas e embalagens). 2. Mapas de Processos Gerenciais (learn map de planejamento estratégico – 2019). 3. Lista e Avaliação de Impactos Ambientais (2019).			X	
MÉDIA: (0+0+60+0)/3 = 20				0	0	60	0
2	SO Lucrativa	1. Os planos de desenvolvimento, promoção e/ou comercialização dos produtos e/ou serviços integram aspectos sociais, éticos e/ou ecológicos com vistas à eficiência de custos e eficácia de resultados.	4. SGI (Sistema de Gestão Integrado)		X		
		2. Seus planos apresentam investimento em ações de ecoeficiência, inserção socioeconômica e/ou justiça socioambiental responsáveis pela promoção da imagem e/ou da reputação da organização e/ou de seus produtos ou serviços.	Não foram encontradas evidências	X			
		3. As ações e decisões são orientadas pelos critérios financeiros com vistas ao atendimento do retorno aos acionistas/ sócio proprietários e/ou reinvestimentos.	4. Planejamento Estratégico 2019.			X	
MÉDIA:(0+10+20+0)/3= 10				0	10	20	0
3	SO Consciente	1. Existem acordos de parcerias, contratos ou códigos de conduta junto a um ou mais <i>stakeholders</i> permitindo a eles que se expressem e intervenham em relação aos impactos da organização no relacionamento consigo.	5. Programa Coatings Care – ABRAFATI (2015)			X	
		2. As necessidades dos <i>stakeholders</i> , são contempladas nos planos, regulamentos ou critérios nas tomadas de decisão estratégica, tática ou operacional.	Não foram encontradas evidências	X			
		3. A gestão participativa é promovida através de projetos, planos, normas e/ou orientações instituídas de modo a buscar o desenvolvimento dos colaboradores nos níveis cognitivo, social e econômico.	6. Programa Cultura 7. Programa Hynovação 8. PDL			X	
MÉDIA:(0+0+40+0)/3= 13,33				0	0	40	0
4	SO Sinérgica	1. Apresenta indicadores de sustentabilidade econômica, social e/ou ambiental.	4. Relação de Indicadores Ambientais – 2020.			X	
		2. Participa de associações ligadas à sustentabilidade, promovendo em seu setor, práticas que proporcionem inovação na capacidade de manter o equilíbrio econômico, social e ambiental.	5. Certificado de filiação a ABRAFATI			X	
		3. As decisões são tomadas através de comitês instituídos para a consideração dos interesses dos vários stakeholders envolvidos no processo organizacional nos níveis interno e externo.	6. (...) "são realizadas reuniões mensais para análise dos indicadores e revisão da seleção			X	

			de fornecedores". (E4) – Gerente de PMO.				
MÉDIA: (0+0+60+0)/3= 20				0	0	60	0
5	SO Holística	1. Possui a sustentabilidade como parte de sua missão, visão e valores, direcionando todas as suas estratégias à SO.	4. (...) 'a sustentabilidade está intrínseca nos valores da empresa e aparece na estratégia da companhia". (E3, E4 e E6). – Gerentes de Operações, PMO e CEO da Indústria Beta. 5. Site da Indústria Beta 6. Planejamento Estratégico 2019.			X	
		2. A convicção na sustentabilidade e a responsabilidade universal é representada por ações institucionalizadas envolvendo vários níveis de relação com públicos diretamente impactados ou não pelas atividades da organização.	Não foram encontradas evidências	X			
		3. Existem políticas internas direcionando as ações e decisões gerenciais nos diversos setores a serem executadas levando-se em conta o equilíbrio entre as diferentes competências da sustentabilidade organizacional.	Não foram encontradas evidências	X			
MÉDIA: (0+0+20+0)/3 = 6,66				0	0	20	0

Fonte: Elaborada pelo autor

**Tabela 13 - Avaliação das entregas esperadas da competência de suporte “ecoeficiência” para os níveis de SO na Indústria Beta**  
**ECOEFICIÊNCIA**

Capacidade de fornecimento de bens e serviços a preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas, proporcionando qualidade de vida, ao mesmo tempo em que reduz progressivamente o impacto ambiental e o consumo de recursos. Combina entregas que demonstram o desenvolvimento ambiental com o desenvolvimento econômico.						
Nível	Entregas	Evidência	NA	ED	A	S
			0	10	20	30
1	1. Fornece bens e serviços a preços competitivos, atendendo à ordem econômica vigente através das regulamentações.	Os serviços foram relatados como sendo inovadores e personalizados tendo sido destacada a organização por sua tecnologia, estrutura e localização.			X	
		O maior valor agregado para o cliente é a qualidade das tintas e impermeabilizantes			X	
		A satisfação do clientes, além da redução de intercorrências e o engajamento da equipe de colaboradores			X	
		Os resíduos manifestados como sendo os mais impactantes foram de solventes à base de petróleo, que não são utilizados. Ao invés disso, faz-se uso de solventes à base d'água.				X
		A reciclagem de materiais como plástico e papelão é promovida amplamente, dentro da gestão de resíduos implantada e padronizada conforme legislação da PNRS.				X
		Correto descarte de embalagens e presença de pó de serra disponível para eventuais vazamentos.				X
		Estação de Tratamento de Efluentes (ETE) para dispensação adequada de resíduos, visando evitar derramamentos no lençol freático.				X
	2. Busca o correto atendimento das necessidades humanas, através de seus produtos e serviços e de ações filantrópicas.	Utilização de EPI's pelos colaboradores das áreas de Produção, Laboratórios, Envase e Distribuição.			X	
		Assepsia dos equipamentos de trabalho, limpeza do ambiente de trabalho, sanitização periódica das áreas de produção e laboratórios.			X	
		Ajuda mensalmente a Missão Vida, responsável pelo tratamento de dependentes químicos e de álcool.				X
	3. Decide pela ação sobre o impacto ambiental e o consumo de recursos baseando-se por procedimentos formais.	(...)“veículos da frota possuem um <i>airland</i> que ajuda na contenção e emissão de poluentes”. (E3) – Gerente de Operações. Utilização do papel rascunho, coleta seletiva e campanhas internas de conscientização ambiental; Programa de Objetivos e Metas Ambientais; Logística reversa para embalagens e latas de tintas, resinas e impermeabilizantes; Campanhas de reuso de efluentes; Laudo de emissão de ruídos e canal de comunicação para denúncia de excesso de ruídos; Campanha de utilização de kit de emergência ambiental; Programa de Contenção de Vazamentos para proteção do lençol freático.				X
		Monitoramento de fumaça preta de caminhões próprios e de fornecedores que circulam no pátio de manobras. Segregação e destinação correta de resíduos eletrônicos (computadores) para a empresa E-letro; Separação e envio adequado de resíduos oriundos de pilhas, baterias, plásticos, vidros, borracha e material sintético de EPI's, filtros;				X
		(...) “primamos pela redução de resíduos e reutilização do lodo da ET, o mesmo é destinado para fazer co-processamento, ou seja, ele serve de combustível para fornos de cimento”. (E4) – Gerente de PMO. Segregação e destinação correta de uniformes usados não contaminados de colaboradores;				X
		(...) “ além disso, desenvolvemos matérias primas que não sejam agressivas ao meio ambiente”. (E4) – Gerente de PMO.				X

		(...) "utilizamos insumos à base de solventes com origem na cana de açúcar, não são derivados de petróleo e não usamos nenhum material à base de chumbo". (E2, E4). – Gerente de Produção e Gerente de PMO.					X
		Sistema de Gestão da Qualidade (SGI): Reutilização da água, redução do consumo de energia elétrica nos departamentos, reprocessamento de produtos parados em estoque e devolvidos pelos clientes.					X
		MÉDIA => $(100+330)/16 = 26,87$	0	0	100	330	
2	1. Fornece bens e serviços a preços competitivos, incluindo aspectos ambientais, sob a análise de retorno financeira.	Programa PROLATA para separação, reciclagem e distribuição para centros de catadores de lixo.					X
	2. Guia-se pelo atendimento das necessidades socioambientais que sejam tidas como positivas à reputação e/ ou lucratividade.	Planejamento Estratégico 2019 – a sustentabilidade como um dos pilares da empresa, tanto no aspecto ambiental, social e econômico. (...) "o principal pilar é o social, ao alcançar a meta anual da tabela tudo que fosse ultrapassado da meta seria dividido em metade para a empresa e metade para o colaborador, nunca vi uma empresa distribuir riqueza aos seus colaboradores desta forma". (E6) – CEO da Indústria Beta.				X	
	3. Decide pela ação sobre o impacto ambiental e o consumo de recursos baseando-se por retorno sobre os investimentos.	Sistema de Gestão da Qualidade (SGI) dispõe de diretrizes e indicadores ambientais visando o alcance do equilíbrio ambiental e econômico. A empresa reinveste em sua própria estrutura, composta atualmente por uma planta de mais de 20.000 m2.					X
		MÉDIA => $(0+0+20+90)/4 = 27,50$	0	0	20	90	
3	1. Fornece bens e serviços a preços competitivos, buscando equilibrar aspectos ambientais, entendendo-os como importantes em si mesmos.	(...) "promovemos a utilização de KPI's atrelados à vertente química buscando melhorar a performance dos indicadores ambientais". (E5) – Gerente de Laboratório.					X
	2. Guia-se pelo atendimento das necessidades socioambientais, tendo-os em seus valores.	(...) "criamos uma cultura para a sustentabilidade, separando o que é contaminado e pode ser descartado, varremos o chão e separamos os coletores individualmente, um para cada máquina e um para cada setor". (E2) – Gerente de Produção. (...) "a sustentabilidade está nos valores da empresa, e mostramos isso através das lavagens dos tanques, reduzindo o consumo de água, não deixando acontecer descartes nas canaletas os detritos são jogados diretamente em containers que, após encher, são enviados para a incineração. São ações que afetam a rotina da empresa e dos seus colaboradores". (E2) – Gerente de Produção.					X
	3. Decide pela ação sobre o impacto ambiental e o consumo de recursos incluindo os interesses dos stakeholders.	Seleção de fornecedores (Documento SGI) – monitoramento da frota de agregados (nível de fumaça e colocação de sensor de fumaça nos escapamentos dos caminhões das frotas de terceiros dentro do pátio da empresa. Filiação a ABRAFATI desde 2004. Obtenção da NBR ISO 14001. Recertificação da ISO 9000.				X	X
		MÉDIA => $(0+0+40+60)/4 = 25$	0	0	40	60	
	1. Fornece bens e serviços a preços competitivos, buscando soluções que criem valor e desempenho equilibrando aspectos	Não foram encontradas evidências.	X				

4	ambientais em sinergia com os stakeholders.				
	2. Guia-se pelo atendimento das necessidades socioambientais, tendo sua consideração como inevitável diante das tendências de longo prazo..	Não foram encontradas evidências.	X		
	3. Decide pela ação sobre o impacto ambiental e o consumo de recursos buscando as capacidades disponíveis e direcionando-se ao longo prazo.	Não foram encontradas evidências.	X		
			MÉDIA => (0+0+0)/3 = 0		
5	1. Fornece bens e serviços a preços competitivos, integrando os aspectos ambientais em toda a organização, buscando contribuir para a qualidade e continuidade da vida natural.	Não foram encontradas evidências.	X		
	2. Guia-se pelo atendimento das necessidades socioambientais, tendo a interdependência como valor para a preservação no presente e para as gerações futuras.	Não foram encontradas evidências.	X		
	3. Decide pela ação sobre o impacto ambiental e o consumo de recursos buscando decidir com critérios holísticos que considerem a sobrevivência da vida no planeta.	Não foram encontradas evidências.	X		
			MÉDIA => (0+0+0)/3 = 0		

Fonte: Elaborada pelo autor.

**Tabela 14 - Avaliação das entregas esperadas da competência de suporte “inserção socioeconômica” para os níveis de SO na Indústria Beta**

INSERÇÃO SOCIOECONOMICA						
Reflete a capacidade da organização de promover mais justiça e igualdade, de forma que haja crescimento real dos funcionários nas diversas unidades organizacionais e níveis hierárquicos, com vistas a eliminar, gradativamente, os déficits sociais apresentados nos indicadores discutidos mundialmente. Combina entregas que diagnosticam o desenvolvimento econômico e o desenvolvimento social						
Nível	Entregas	Evidência	NA	ED	A	S
			0	10	20	30
1	1. Promove mais justiça e igualdade através do cumprimento estrito das regulamentações.	Plano de Cargos e Salários (PCS), auxílio creche, auxílio alimentação, plano de saúde.			X	
		Evidenciou o fornecimento de assistência creche para filhos de colaboradores.			X	
	2. Busca ajudar os funcionários por meio de ações e/ ou benefícios sociais para além do pactuado.	Plano de Gestão por Competências.		X		
	3. Decide com base na eliminação gradativa dos déficits sociais baseando-se por indicadores sociais formais.	Não foram encontradas evidências.	X			
MÉDIA => (0+10+40+0)/4 = 12,5			0	10	40	0
2	1. Promove mais justiça e igualdade por meio de agires que reflitam possibilidade de retorno financeiro.	Não foram encontradas evidências.	X			
	2. Orienta-se pelo bem-estar econômico e social dos funcionários na medida que reflita positivamente a reputação e/ ou lucratividade.	Não foram encontradas evidências.	X			
	3. Decide pela eliminação dos déficits sociais que impactem direta ou indiretamente no retorno sobre os investimentos.	Não foram encontradas evidências.	X			
MÉDIA => (0+0+0)/3 = 0			0	0	0	0
	1. Promove mais justiça e igualdade, como parte das prioridades organizacionais.	Evidenciou o Programa Cultura como desenvolvimento de competências para ascensão profissional.			X	
		Evidenciou o Programa de Desenvolvimento de Líderes (PDL) como forma de aperfeiçoamento dos gestores.			X	
	2. Dirige-se ao crescimento real dos funcionários como parte de seus valores culturais.	Evidenciou que a remuneração ainda é bom base no teto da categoria, mas que existe um programa de gestão por competências em formação, inclusive sendo realizado com apoio da Universidade Estadual de Londrina (UEL)..		X		
		(...) “vejo a empresa como uma família, eles estão estruturando um plano de carreira para nós, em breve teremos novidades a respeito deste tema”. (E2) – Gerente de Produção.		X		

3	3. Decide pela ação sobre os déficits sociais que se incluem dentre os interesses dos <i>stakeholders</i> .	Não foram encontradas evidências.	X				
			MÉDIA => $(0+20+40+0) / 4 = 15$				
4	1. Promove mais justiça e igualdade, junto a todos os <i>stakeholders</i> , buscando consonância com os mesmos.	Não foram encontradas evidências.	X				
	2. Guia-se pelo crescimento real dos funcionários, buscando a participação coletiva como paradigma de ação.	Não foram encontradas evidências.	X				
	3. Decide pela eliminação, gradativa dos déficits sociais levando em conta as considerações disponíveis na sociedade, direcionando-se ao longo prazo.	Não foram encontradas evidências.	X				
			MÉDIA => $(0+0+0)/3 = 0$				
5	1. Promove mais justiça e igualdade, junto a todos os <i>stakeholders</i> , buscando ser parte da solução contra as desigualdades sociais.	Não foram encontradas evidências.	X				
	2. Rege-se pela interdependência e responsabilidade junto aos <i>stakeholders</i> , incluso aí toda a sociedade, inserindo-se na responsabilidade pelo equilíbrio socioeconômico presente e futuro.	Não foram encontradas evidências.	X				
	3. Decide pela eliminação gradativa dos déficits sociais buscando considerar aspectos de sobrevivência social global.	Não foram encontradas evidências.	X				
			MÉDIA => $(0+0+0)/3 = 0$				

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Tabela 15 - Avaliação das entregas esperadas da competência de suporte “justiça socioambiental” para os níveis de SO na Indústria Beta**

JUSTIÇA SOCIOAMBIENTAL						
Reflete a capacidade organizacional de equalizar a distribuição dos benefícios e dos constrangimentos impostos pelo ambiente organizacional. Suas entregas definem que os grupos, em especial os mais vulneráveis, como as chamadas minorias, não sejam afetados desproporcionalmente pelos efeitos negativos da organização produtiva. Além disso, primam pelo direito de participação efetiva nas decisões que os afeta e pela compensação pelos constrangimentos por eles suportados. Combina entregas que diagnosticam o desenvolvimento ambiental e o desenvolvimento social.						
Nível	Entregas	Evidência	NA	ED	A	S
			0	10	20	30
1	1. Busca equalizar a distribuição das externalidades positivas e negativas atendendo às leis e regulamentos previstos.	Programa de Educação Continuada (parceria com o SESI) para colaboradores que não possuam nível médio completo.				X
		Todos os colaboradores são registrados de acordo com a Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), gozando dos benefícios da lei.			X	
		O atendimento às questões relacionadas à inserção, tais como contratação de PNEs e Jovens aprendizes, fornecimento de auxílio-creche; atendimento à estabilidade legal da gestante ou programas de maternidade, dentre outros, ocorrem de modo estritamente legal.				X
		O agir preventivo e corretivo frente às doenças ocupacionais e ou acidentes de trabalho foi manifestado como efetivo, bem como a utilização de equipamentos de proteção individual para colaboradores que estão expostos a riscos, bem como os que manuseiam produtos químicos e inflamáveis oriundos do processo produtivo de tintas e de impermeabilizantes.				X
		Foi manifestada a exigência dos contratados com relação a ações essenciais sustentáveis tanto ambiental quanto socialmente, através de roteiro formatado em acordo com a legislação, em especial, para agregados e terceirizados que prestam serviços de transporte para a Indústria Beta.			X	
	2. Guia-se pela proteção dos mais vulneráveis aos impactos organizacionais por meio de ações inclusivas e/ou filantrópicas.	Creche para filhos dos colaboradores que possuem filhos até 07 anos. Ajuda para a Missão Vida, que se propõe a recuperar pessoas com problemas de alcoolismo e uso de drogas.				X
	3. Toma as decisões, considerando o impacto nos grupos mais vulneráveis e buscando a compensação dos constrangimentos a eles impostos, por meio de instrumentos formais e guiado por um objetivo básico.	(...) “durante a pandemia de COVID-19 tivemos que demitir alguns colaboradores, porém, demos o valor equivalente a três cestas básicas para ajuda-los a passar por esse período de crise”. (E4) – Gerente de PMO.		X		
		(...) “também aproveitamos o benefício do governo federal de interrupção temporária de contratos durante a pandemia de COVID-19 para evitar mais cortes e manter o máximo de colaboradores possível dentro da planta da empresa”. (E4) – Gerente de PMO.		X		
		As políticas e programas de saúde e segurança preventivas à riscos desnecessários sem a precaução necessária aos <i>stakeholders</i> foram manifestadas através do relato dos programas de treinamento de segurança do colaborador, separação de resíduos, sanitização de ambiente, limpeza dos tanques e redução de efluentes.				X
	<b>MÉDIA =&gt; (20+40+150)/9 = 23,33</b>			<b>0</b>	<b>20</b>	<b>40</b>
1.	Busca equilibrar a as externalidades negativas, através de agires que não impliquem em custos financeiros adicionais.	Não foram encontradas evidências.	X			

2	2. Orienta-se pela proteção dos mais vulneráveis aos impactos organizacionais na medida que reflita positivamente a reputação e/ ou lucratividade.	(...) é uma empresa que não deixa ninguém para trás, cuida dos colaboradores, inclusive estão acontecendo mudanças no RH para implantar um plano de carreira que alcance todas as faixas salariais da empresa, do faxineiro ao CEO". (E2 – Gerente de Produção).		X		
		Programa Cultura têm como uma de suas premissas a inclusão social, envolvendo os colaboradores e seus familiares em conhecer a Indústria Beta, participar das suas atividades e estar ativos e cientes sobre o que acontece na empresa, além de cursos e capacitação para colaboradores.			X	
	3. Toma as decisões, considerando a participação dos grupos mais vulneráveis em relação ao que os afeta e pela compensação dos constrangimentos por eles suportados, zelando pelos retornos financeiros e/ ou custos adicionais.	Não foram encontradas evidências.	X			
			MÉDIA => (0+10+20+0)/4 = 7,50			
3	1. Procura compensar as externalidades negativas, considerando a importância intrínseca da justiça socioambiental.	Não foram encontradas evidências.	X			
	2. Orienta-se pela proteção aos mais vulneráveis aos impactos organizacionais como parte de seus valores culturais.	Não foram encontradas evidências.	X			
	3. Toma as decisões, considerando o direito de participação efetiva das partes interessadas e, em especial, dos grupos mais vulneráveis, em relação ao que os afeta e buscando a compensação dos constrangimentos por eles suportados.	A inserção dos <i>stakeholders</i> nas decisões sobre seu ambiente e bem-estar foi manifestada pelo relato da pesquisa de satisfação junto aos clientes e da participação ativa nas decisões pelos colaboradores em reuniões periódicas.			X	
			MÉDIA => (0+0+20)/3 = 6,66			
4	1. Busca equalizar a distribuição dos benefícios e dos constrangimentos impostos pela organização em sinergia com os <i>stakeholders</i> .	Não foram encontradas evidências.	X			
	2. Guia-se pela proteção dos mais vulneráveis aos impactos organizacionais buscando participar	Não foram encontradas evidências.	X			

	coletivamente junto aos <i>stakeholders</i> .					
	3. Toma as decisões, considerando o direito de participação efetiva das partes interessadas e, em especial, dos grupos mais vulneráveis, em relação ao que os afeta e buscando a compensação dos constrangimentos por eles suportados, direcionando-se ao longo prazo.	Não foram encontradas evidências.	X			
			MÉDIA => (0+0+0)/3 = 0,00			
5	1. Promove a equalização da distribuição dos benefícios e dos constrangimentos impostos pela organização em toda a organização, buscando contribuir para a justiça socioambiental planetária.	Não foram encontradas evidências.	X			
	2. Guia-se pelo atendimento dos mais vulneráveis aos impactos organizacionais, buscando de modo interdependente a justiça socioambiental presente e futura.	Não foram encontradas evidências.	X			
	3. Toma as decisões, considerando o direito de participação efetiva das partes interessadas e, em especial, dos grupos mais vulneráveis, em relação ao que os afeta e buscando a compensação dos constrangimentos por eles suportados e considerando os interesses de equilíbrio global.	Não foram encontradas evidências.	X			
			MÉDIA => (0+0+0)/3 = 0			

Fonte: Elaborada pelo autor.

As avaliações realizadas a partir dos requisitos de acesso e das entregas esperadas permitiram o posicionamento na matriz da sustentabilidade conforme preconizado no percurso metodológico do estudo. É importante observar que, conforme apontam as tabelas 16 e 17, foi realizada a média simples para obtenção da pontuação a ser destacada na matriz.

**Tabela 16** - Cálculo do valor de posicionamento no eixo vertical (requisitos de acesso)

Nível de sustentabilidade	Valor de atendimento dos requisitos de acesso
1 – SO <i>Compliance</i>	20,00
2 – SO Lucrativa	10,00
3 – SO Consciente	13,33
4 – SO Sinérgica	20,00
5 – SO Holística	6,66

Fonte: Elaborada pelo autor.

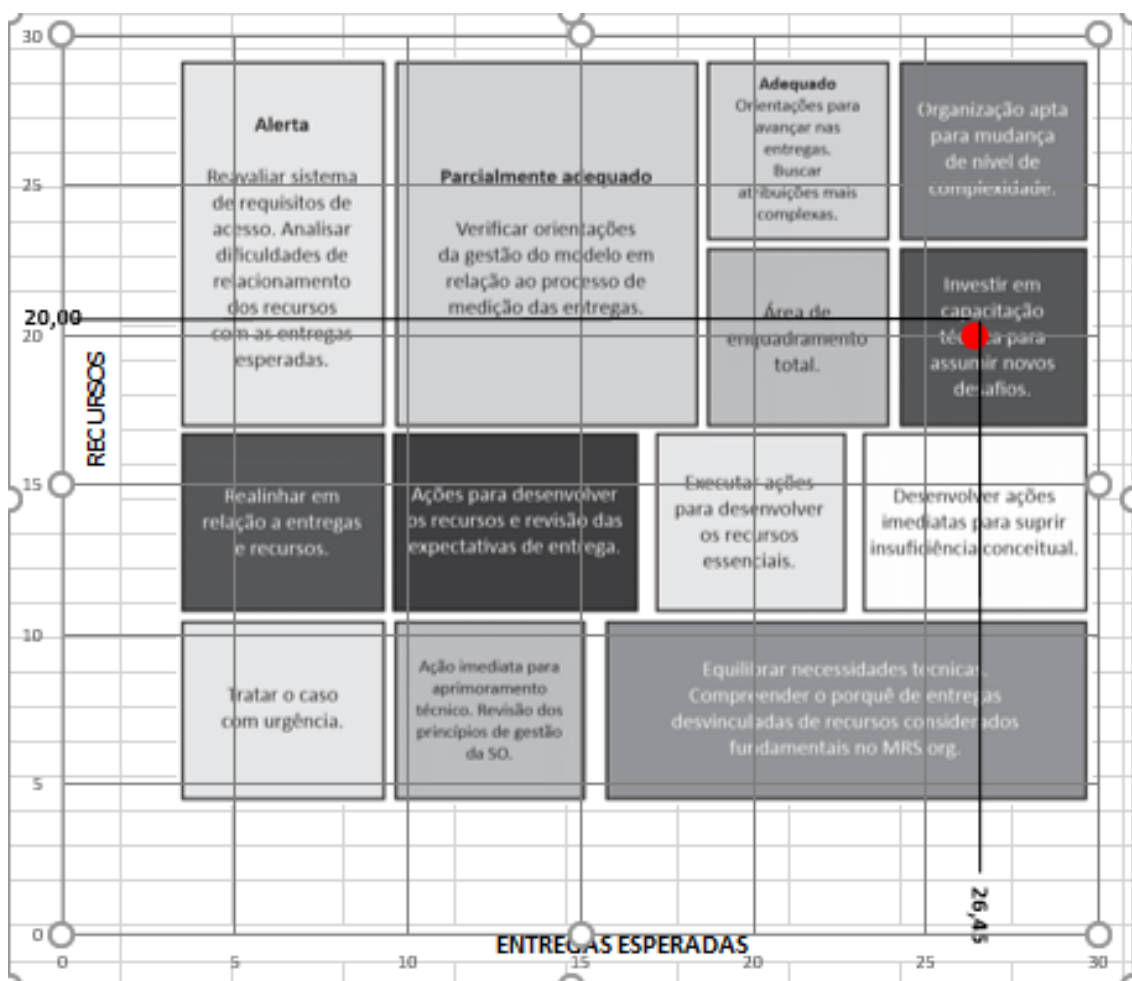
**Tabela 17** - Cálculo do valor de posicionamento no eixo horizontal (entregas esperadas)

Nível de sustentabilidade	Competências de suporte	Valor médio de atendimento das entregas
1 – SO <i>Compliance</i>	Ecoeficiência	26,87
	Inserção socioeconômica	27,50
	Justiça socioambiental	25,00
<b>Média total</b>		<b>26,45</b>
2 – SO Lucrativa	Ecoeficiência	12,50
	Inserção socioeconômica	0,00
	Justiça socioambiental	15,00
<b>Média total</b>		<b>9,00</b>
3 – SO Consciente	Ecoeficiência	12,50
	Inserção socioeconômica	0,00
	Justiça socioambiental	15,00
<b>Média total</b>		<b>9,16</b>
4 – SO Sinérgica	Ecoeficiência	23,33
	Inserção socioeconômica	7,50
	Justiça socioambiental	6,66
<b>Média total</b>		<b>12,49</b>
5 – SO Holística	Ecoeficiência	0,00
	Inserção socioeconômica	0,00
	Justiça socioambiental	0,00
<b>Média total</b>		<b>0,00</b>

Fonte: Elaborada pelo autor.

Com isso, conforme previsto no percurso metodológico, a avaliação para posicionamento na matriz de sustentabilidade organizacional ocorreu somente dentro do nível de *compliance*. Deste modo, os recursos e as entregas esperadas para o nível foram avaliadas e dispostas no gráfico 1 a seguir:

**Gráfico 1** - Matriz de posicionamento para o nível 1 (SO *Compliance*) na Indústria Beta



**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em Munck (2013, p. 86).

Ao visualizar a matriz de posicionamento no nível 1 – SO *Compliance*, disposta no gráfico 1 foi observado que a pontuação obtida nos requisitos de acesso (ou recursos) foi de 20,00, em um total de 30,00 possíveis para o nível, ou seja, 66,66% de aproveitamento. Já a pontuação obtida nas entregas esperadas foi de 26,45, em um total de 30,00 possíveis para o nível, ou seja, 88,16% de aproveitamento. Tal posicionamento indicou um nível de enquadramento que indica a necessidade de investir em capacitação técnica

para assumir novos desafios. Isso significa que a Indústria Beta obteve um nível adequado dentro da *SO compliance*, mas que ainda não possui, dentro da perspectiva do MRS.org, requisitos para avançar para a SO lucrativa, em função da pontuação alcançada na relação entre requisitos de acesso e entregas esperadas neste quesito (vide tabelas 16 e 17 acima).

Visando traçar orientações para que a Indústria Beta possa progredir de nível o próximo tópico se debruçou em aumentar a lente de análise sobre o posicionamento do eixo dos requisitos de acesso e das entregas esperadas nos demais níveis para, em seguida, expor as lacunas identificadas, visando propor oportunidades de melhoria no processo de gestão dos agires voltados à sustentabilidade.

### 5.2.1 Análise de Posicionamento no Eixo Vertical (requisitos de acesso)

A avaliação realizada ao nível 1 de complexidade demonstrada pelas capacidades organizacionais (requisitos de acesso) apontou para o atendimento das três capacidades do nível, conforme recorta-se no quadro 8 abaixo:

**Quadro 8** - Requisitos – Nível de complexidade 1 – SO Compliance

Requisitos de acesso para posicionamento nos níveis de sustentabilidade	Recursos (Evidências)	Atendimento das Evidências	N.A.		E.D.	A.	S.
			0		10	20	30
1. Possui programas, planos, instruções, normas internas ou comissões específicas relacionadas a aspectos de ecoeficiência, inserção socioeconômica e/ ou justiça socioambiental a serem legalmente atendidos.	18. Certificado <i>Coatings Care</i> de Credenciamento a ABRAFATI (Associação Brasileira dos Fabricantes de Tintas – biênio 2019/2020); 19. Certificado Programa Prolata (2020); 20. Certificado de Credenciamento ao Programa de	Atende a justiça socioambiental					X

	<p>Gestão Ambiental da ABRAFATI (2019);</p> <p>21. Programa de Auditorias do SGI (2019);</p> <p>22. Manual de Gestão da Qualidade (2015);</p> <p>23. Site oficial: História, Missão, Visão, Valores, Gestão de Pessoas e Gestão da Qualidade (2020);</p> <p>24. Descritivo do Programa S.E.R (Sustentabilidade, Excelência e Resultado – 2019);</p> <p>25. PSQ (Programa Setorial da Qualidade).</p>						
	<p>1. Relação de Indicadores de Gestão da Sustentabilidade (2020);</p> <p>2. Descritivo do Programa S.E.R (Sustentabilidade, Excelência e Resultado – 2019);</p> <p>3. PSQ (Programa Setorial da Qualidade).</p>	Atende à ecoeficiência					
	<p>1. Planejamento estratégico da organização (2019);</p> <p>2. Organograma (2019);</p>	Atende à Inserção socioeconômica					X
2. São constituídos programas, ações ou institutos responsáveis pela manutenção ou ajuda a determinado grupo social com	<p>3. Programa SESI de Educação para Colaboradores</p> <p>4. Creche para filhos dos colaboradores;</p> <p>5. Missão Vida (ajuda para casa de filantropia que recupera</p>	Atende à inserção sócioeconômica					X

sentido filantrópico.	dependentes químicos e de álcool).						
6. Possui orientações em forma de processos e/ou produtos certificados, regulamento, instrução de serviço, norma interna ou documentações do gênero, que forneçam critérios de decisão aos agentes competentes e para o alcance de um objetivo básico em questões socioambientais.	5. Programa PROLATA 6. Mapas de Processos Gerenciais (learn map de planejamento estratégico – 2019). Lista e Avaliação de Impactos Ambientais (2019).	Atende a justiça socioambiental					X

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Os recursos evidenciados para os requisitos de acesso 1, 2, e 3 apontam para documentos relacionados a NBR ISO 14001 que atendem a uma gestão formal, legal e programada, foram apresentados recursos suficientemente sustentadores para as competências de suporte no nível, o que permitiu a avaliação como “supera” para os três tópicos, o que reforça um nível satisfatório de *compliance* da Indústria Beta. Portanto, a presença dos requisitos de acesso em todos os níveis contribuiu para possibilitar para a Indústria Beta o alcance do nível satisfatório e, assim, estar capacitada para a consideração das avaliações de entrega no próximo nível, conforme apresentado no tópico abaixo.

### 5.2.2 Análise do Posicionamento no Eixo Horizontal (entregas esperadas)

A avaliação realizada ao nível 1 de complexidade demonstrada pelas entregas esperadas nas competências de suporte apontou para a evidência das entregas realizadas e não realizadas pela Indústria Beta em relação a ecoeficiência. O quadro 9 traz um recorte daquelas cujas evidências foram atendidas (níveis 1, 2 e 3) e não atendidas (níveis 4 e 5):

**Quadro 9 - Evidências das entregas da ecoeficiência da Indústria Beta**

Nível	Entregas	Evidência	NA	ED	A	S
			0	10	20	30
1	4. Fornece bens e serviços a preços competitivos, atendendo à ordem econômica vigente através das regulamentações.	Os serviços foram relatados como sendo inovadores e personalizados tendo sido destacada a organização por sua tecnologia, estrutura e localização.			X	
		O maior valor agregado para o cliente é a qualidade das tintas e impermeabilizantes			X	
		A satisfação do clientes, além da redução de intercorrências e o engajamento da equipe de colaboradores			X	
		Os resíduos manifestados como sendo os mais impactantes foram de solventes à base de petróleo, que não são utilizados. Ao invés disso, faz-se uso de solventes à base d'água.				X
		A reciclagem de materiais como plástico e papelão é promovida amplamente, dentro da gestão de resíduos implantada e padronizada conforme legislação da PNRS.				X
		Correto descarte de embalagens e presença de pó de serra disponível para eventuais vazamentos.				X
		Estação de Tratamento de Efluentes (ETE) para dispensação adequada de resíduos, visando evitar derramamentos no lençol freático.				X
	5. Busca o correto atendimento das necessidades humanas, através de seus produtos e serviços e de ações filantrópicas.	Utilização de EPI's pelos colaboradores das áreas de Produção, Laboratórios, Envase e Distribuição.			X	
		Assepsia dos equipamentos de trabalho, limpeza do ambiente de trabalho, sanitização periódica das áreas de produção e laboratórios.			X	
		Ajuda mensalmente a Missão Vida, responsável pelo tratamento de dependentes químicos e de álcool.				X
	6. Decide pela ação sobre o impacto ambiental e o consumo de recursos baseando-se por procedimentos formais.	(...) "veículos da frota possuem um <i>airland</i> que ajuda na contenção e emissão de poluentes". (E3) – Gerente de Operações. Utilização do papel rascunho, coleta seletiva e campanhas internas de conscientização ambiental; Programa de Objetivos e Metas Ambientais; Logística reversa para embalagens e latas de tintas, resinas e impermeabilizantes; Campanhas de reuso de efluentes; Laudo de emissão de ruídos e canal de comunicação para denúncia de excesso de ruídos; Campanha de utilização de kit de emergência ambiental; Programa de Contenção de Vazamentos para proteção do lençol freático.				X
		Monitoramento de fumaça preta de caminhões próprios e de fornecedores que circulam no pátio de manobras. Segregação e destinação correta de resíduos eletrônicos (computadores) para a empresa E-letro; Separação e envio adequado de resíduos oriundos de pilhas, baterias, plásticos, vidros, borracha e material sintético de EPI's, filtros;				X
		(...) "primamos pela redução de resíduos e reutilização do lodo da ET, o mesmo é				X

		destinado para fazer co-processamento, ou seja, ele serve de combustível para fornos de cimento". (E4) – Gerente de PMO. Segregação e destinação correta de uniformes usados não contaminados de colaboradores;				
		(...) “ além disso, desenvolvemos matérias primas que não sejam agressivas ao meio ambiente”. (E4) – Gerente de PMO.				X
		(...) “utilizamos insumos à base de solventes com origem na cana de açúcar, não são derivados de petróleo e não usamos nenhum material à base de chumbo”. (E2, E4). – Gerente de Produção e Gerente de PMO.				X
		Sistema de Gestão da Qualidade (SGI): Reutilização da água, redução do consumo de energia elétrica nos departamentos, reprocessamento de produtos parados em estoque e devolvidos pelos clientes.				X
2	4. Fornece bens e serviços a preços competitivos, incluindo aspectos ambientais, sob a análise de retorno financeira.	Programa PROLATA para separação, reciclagem e distribuição para centros de catadores de lixo.				X
	5. Guia-se pelo atendimento das necessidades socioambientais que sejam tidas como positivas à reputação e/ ou lucratividade.	Planejamento Estratégico 2019 – a sustentabilidade como um dos pilares da empresa, tanto no aspecto ambiental, social e econômico. (...) “o principal pilar é o social, ao alcançar a meta anual da tabela tudo que fosse ultrapassado da meta seria dividido em metade para a empresa e metade para o colaborador, nunca vi uma empresa distribuir riqueza aos seus colaboradores desta forma”. (E6) – CEO da Indústria Beta.			X	
	6. Decide pela ação sobre o impacto ambiental e o consumo de recursos baseando-se por retorno sobre os investimentos.	Sistema de Gestão da Qualidade (SGI) dispõe de diretrizes e indicadores ambientais visando o alcance do equilíbrio ambiental e econômico. A empresa reinveste em sua própria estrutura, composta atualmente por uma planta de mais de 20.000 m2.				X
3	4. Fornece bens e serviços a preços competitivos, buscando equilibrar aspectos ambientais, entendendo-os como importantes em si mesmos.	(...) “promovemos a utilização de KPI’s atrelados à vertente química buscando melhorar a performance dos indicadores ambientais”. (E5) – Gerente de Laboratório.				X
	5. Guia-se pelo atendimento das necessidades socioambientais, tendo-os em seus valores.	(...) “criamos uma cultura para a sustentabilidade, separando o que é contaminado e pode ser descartado, varremos o chão e separamos os coletores individualmente, um para cada máquina e um para cada setor”. (E2) – Gerente de Produção. (...) “a sustentabilidade está nos valores da empresa, e mostramos isso através das lavagens dos tanques, reduzindo o consumo de água, não deixando acontecer descartes nas canaletas os detritos são jogados diretamente em containers que, após encher, são enviados para a incineração. São ações que afetam a rotina da empresa e dos seus colaboradores”. (E2) – Gerente de Produção.				X
	6. Decide pela ação sobre o impacto ambiental e o	Seleção de fornecedores (Documento SGI) – monitoramento da frota de agregados (nível de fumaça e colocação			X	

	consumo de recursos incluindo os interesses dos <i>stakeholders</i> .	de sensor de fumaça nos escapamentos dos caminhões das frotas de terceiros dentro do pátio da empresa.				
		Filiação a ABRAFATI desde 2004. Obtenção da NBR ISO 14001. Recertificação da ISO 9000.			X	
4	4. Fornece bens e serviços a preços competitivos, buscando soluções que criem valor e desempenho equilibrando aspectos ambientais em sinergia com os <i>stakeholders</i> .	Não foram encontradas evidências.	X			
	5. Guia-se pelo atendimento das necessidades socioambientais, tendo sua consideração como inevitável diante das tendências de longo prazo..	Não foram encontradas evidências.	X			
	6. Decide pela ação sobre o impacto ambiental e o consumo de recursos buscando as capacidades disponíveis e direcionando-se ao longo prazo.	Não foram encontradas evidências.	X			
5	4. Fornece bens e serviços a preços competitivos, integrando os aspectos ambientais em toda a organização, buscando contribuir para a qualidade e continuidade da vida natural.	Não foram encontradas evidências.	X			
	5. Guia-se pelo atendimento das necessidades socioambientais, tendo a interdependência como valor para a preservação no presente e para as gerações futuras.	Não foram encontradas evidências.	X			
	6. Decide pela ação sobre o impacto ambiental e o consumo de recursos buscando decidir com critérios holísticos que considerem a sobrevivência da vida no planeta.	Não foram encontradas evidências.	X			

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com a avaliação da competência “ecoeficiencia” as entregas aconteceram nos níveis 1, 2 e 3, porém não foram encontradas evidencias nos níveis 4 e 5, o que explica a Indústria Beta não ter atingido nível máximo em relação a competência “ecoeficiência”, apesar do resultado de 88,16% de enquadramento no nível 1 (SO *Compliance*).

O quadro 10 destaca um recorte sobre as evidências de entregas atendidas e não atendidas referentes à “inserção socioeconômica”:

### Quadro 10 - Evidências das entregas da inserção socioeconômica da Indústria Beta

Nível	Entregas	Evidência	NA	ED	A	S
			0	10	20	30
1	4. Promove mais justiça e igualdade através do cumprimento estrito das regulamentações.	Plano de Cargos e Salários (PCS), auxílio creche, auxílio alimentação, plano de saúde.			X	
		Evidenciou o fornecimento de assistência creche para filhos de colaboradores.			X	
	5. Busca ajudar os funcionários por meio de ações e/ ou benefícios sociais para além do pactuado.	Plano de Gestão por Competências.		X		
	6. Decide com base na eliminação gradativa dos déficits sociais baseando-se por indicadores sociais formais.	Não foram encontradas evidências.	X			

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme observa-se no quadro nesta competência foram encontradas duas evidências que manifestaram o atendimento das entregas. Em uma das evidências foi expressado que há um Plano de Gestão por Competências em desenvolvimento sendo executado em parceria com a Universidade Estadual de Londrina-PR, e não foram encontradas evidências para a entrega “decisão pela diminuição gradativa dos déficits sociais baseadas por indicadores formais”, o que demonstra uma lacuna importante a ser aperfeiçoada.

O quadro 11 destaca um recorte das evidências de entregas atendidas e não atendidas referentes à “justiça socioambiental”:

### Quadro 11 - Evidências das entregas da justiça socioambiental da Indústria Beta

Nível	Entregas	Evidência	NA	ED	A	S
			0	10	20	30
	4. Busca equalizar a distribuição das externalidades positivas e negativas atendendo às leis e regulamentos previstos.	Programa de Educação Continuada (parceria com o SESI) para colaboradores que não possuam nível médio completo.				X
		Todos os colaboradores são registrados de acordo com a Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), gozando dos benefícios da lei.			X	
		O atendimento às questões relacionadas à inserção, tais como contratação de PNEs e Jovens aprendizes, fornecimento de auxílio-creche; atendimento à estabilidade legal da gestante ou programas de maternidade, dentre outros, ocorrem de modo estritamente legal.				X

1		O agir preventivo e corretivo frente às doenças ocupacionais e ou acidentes de trabalho foi manifestado como efetivo, bem como a utilização de equipamentos de proteção individual para colaboradores que estão expostos a riscos, bem como os que manuseiam produtos químicos e inflamáveis oriundos do processo produtivo de tintas e de impermeabilizantes.				X
		Foi manifestada a exigência dos contratados com relação a ações essenciais sustentáveis tanto ambiental quanto socialmente, através de roteiro formatado em acordo com a legislação, em especial, para agregados e terceirizados que prestam serviços de transporte para a Indústria Beta.			X	
	5. Guia-se pela proteção dos mais vulneráveis aos impactos organizacionais por meio de ações inclusivas e/ou filantrópicas.	Creche para filhos dos colaboradores que possuem filhos até 07 anos. Ajuda para a Missão Vida, que se propõe a recuperar pessoas com problemas de alcoolismo e uso de drogas.				X
6.	Toma as decisões, considerando o impacto nos grupos mais vulneráveis e buscando a compensação dos constrangimentos a eles impostos, por meio de instrumentos formais e guiado por um objetivo básico.	(...) "durante a pandemia de COVID-19 tivemos que demitir alguns colaboradores, porém, demos o valor equivalente a três cestas básicas para ajuda-los a passar por esse período de crise". (E4) – Gerente de PMO.		X		
		(...) "também aproveitamos o benefício do governo federal de interrupção temporária de contratos durante a pandemia de COVID-19 para evitar mais cortes e manter o máximo de colaboradores possível dentro da planta da empresa". (E4) – Gerente de PMO.		X		
		As políticas e programas de saúde e segurança preventivas à riscos desnecessários sem a precaução necessária aos <i>stakeholders</i> foram manifestadas através do relato dos programas de treinamento de segurança do colaborador, separação de resíduos, sanitização de ambiente, limpeza dos tanques e redução de efluentes.				X
2	4. Busca equilibrar as externalidades negativas, através de agires que não impliquem em custos financeiros adicionais.	Não foram encontradas evidências.	X			
	5. Orienta-se pela proteção dos mais vulneráveis aos impactos organizacionais na medida que reflita positivamente a reputação e/ou lucratividade.	(...) é uma empresa que não deixa ninguém para trás, cuida dos colaboradores, inclusive estão acontecendo mudanças no RH para implantar um plano de carreira que alcance todas as faixas salariais da empresa, do faxineiro ao CEO". (E2 – Gerente de Produção).		X		
		Programa Cultura têm como uma de suas premissas a inclusão social, envolvendo os colaboradores e seus familiares em conhecer a Indústria Beta, participar das suas atividades e estar ativos e cientes sobre o que acontece na empresa, além de cursos e capacitação para colaboradores.				X
6.	Toma as decisões, considerando a participação dos grupos mais vulneráveis em relação ao que os afeta e pela compensação dos constrangimentos por eles suportados, zelando pelos retornos financeiros e/ou custos adicionais.	Não foram encontradas evidências.	X			

3	4. Procura compensar as externalidades negativas, considerando a importância intrínseca da justiça socioambiental.	Não foram encontradas evidências.	X			
	5. Orienta-se pela proteção aos mais vulneráveis aos impactos organizacionais como parte de seus valores culturais.	Não foram encontradas evidências.	X			
	6. Toma as decisões, considerando o direito de participação efetiva das partes interessadas e, em especial, dos grupos mais vulneráveis, em relação ao que os afeta e buscando a compensação dos constrangimentos por eles suportados.	A inserção dos <i>stakeholders</i> nas decisões sobre seu ambiente e bem-estar foi manifestada pelo relato da pesquisa de satisfação junto aos clientes e da participação ativa nas decisões pelos colaboradores em reuniões periódicas.			X	
4	4. Busca equalizar a distribuição dos benefícios e dos constrangimentos impostos pela organização em sinergia com os <i>stakeholders</i> .	Não foram encontradas evidências.	X			
	5. Guia-se pela proteção dos mais vulneráveis aos impactos organizacionais buscando participar coletivamente junto aos <i>stakeholders</i> .	Não foram encontradas evidências.	X			
	6. Toma as decisões, considerando o direito de participação efetiva das partes interessadas e, em especial, dos grupos mais vulneráveis, em relação ao que os afeta e buscando a compensação dos constrangimentos por eles suportados, direcionando-se ao longo prazo.	Não foram encontradas evidências.	X			

5	4. Promove a equalização da distribuição dos benefícios e dos constrangimentos impostos pela organização em toda a organização, buscando contribuir para a justiça socioambiental planetária.	Não foram encontradas evidências.	X			
	5. Guia-se pelo atendimento dos mais vulneráveis aos impactos organizacionais, buscando de modo interdependente a justiça socioambiental presente e futura.	Não foram encontradas evidências.	X			
	6. Toma as decisões, considerando o direito de participação efetiva das partes interessadas e, em especial, dos grupos mais vulneráveis, em relação ao que os afeta e buscando a compensação dos constrangimentos por eles suportados e considerando os interesses de equilíbrio global.	Não foram encontradas evidências.	X			

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

O quadro acima mostra que dentro no nível 1 *SO Compliance* duas entregas estão em desenvolvimento e as demais atendem, porém, ao analisar o nível 2 *SO Lucrativa* há ausência de evidências para as entregas “busca equilibrar as externalidades negativas através de agires que não impliquem em custos financeiros adicionais” e para a entrega “toma as decisões considerando a participação dos grupos mais vulneráveis em relação aos que os afeta e pela compensação de constrangimentos por ele suportados, zelando pelos retornos financeiros e/ou custos adicionais”.

O não atendimento das entregas acima impossibilitou a análise de progressão dentro dos níveis, dado que nos níveis 3, 4 e 5 não foram

encontradas evidências das entregas apontadas. A consequência é que, considerando as premissas do MRS.org de ascensão de nível, a Indústria Beta permaneceu dentro do nível 1 SO *Compliance*, e a Matriz de Posicionamento apontou como diretriz “*investir em capacitação técnica para assumir novos desafios*”. O próximo tópico analisou lacunas considerando as entregas nos quais não foram encontradas evidências visando um plano de desenvolvimento para que a Indústria Beta possa alcançar níveis mais elevados de sustentabilidade.

### 5.3 PLANO DE AÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO

A proposta do MRS.org é que o desenvolvimento da SO se dê passo a passo ao longo dos níveis de complexidade e das entregas e conforme a ambição da organização. A matriz de posicionamento possibilitou o diagnóstico do nível dos requisitos e entregas e, visando o aprimoramento dos agires em prol da sustentabilidade, a apresentação das lacunas identificadas.

As ações de reflexão para o desenvolvimento organizacional de competências aqui propostas para o caso em estudo da Indústria Beta podem representar, portanto, a capacidade para assumir entregas em níveis crescentes de complexidade na SO, visando evolução para níveis mais elevados de sustentabilidade, no caso, o nível de SO lucrativa.

De acordo com Munck (2013), o “trabalho de preenchimento de lacunas” traz grande espaço para a articulação das competências organizacionais, seja constituindo-as ou identificando-as e, a partir da presente avaliação é guiado para a execução de ações para o “desenvolvimento dos recursos essenciais” como prescreve o posicionamento alcançado na matriz. A partir disto, refletem-se as melhores estratégias a serem propostas, às quais se seguirão aprendizados conforme erros, acertos, carências e sobras seja em relação a recursos ou às próprias competências. Esse processo desencadeia um processo de mudança mediada na direção de adquirir, aprimorar ou corrigir tais recursos e/ ou competências.

No plano de ação o grande desafio da Indústria Beta será o de dar continuidade no processo de aprimoramento dos agires de acordo com o seu nível de ambição para alcance da SO lucrativa. Apesar de ter obtido um nível de 20,00 pontos em relação aos requisitos de acesso da SO Sinérgica a ferramenta MRS.org considera que, para avançar de nível, é necessário cumprir os requisitos do nível anterior, ou seja, não é possível evoluir da SO *Compliance* diretamente para a SO sinérgica sem cumprir os requisitos dos níveis SO Lucrativa e SO Consciente.

O fato da matriz de enquadramento indicar que, dentro da SO *Compliance* é necessário “*investir em capacidade técnica para enfrentar novos desafios*” indica que a empresa possui ações em relação a sustentabilidade ambiental mais evidenciadas que os demais aspectos e que o engajamento e a capacitação dos gestores e de todo o time operacional são aspectos importantes para avanço a níveis mais avançados da sustentabilidade.

Cabe aos gestores das áreas disseminar a organização como um sistema de geração, comunicação e aplicação do conhecimento, ou seja, encararem a sustentabilidade como um processo contínuo de aprimoramento dos agires em ação e não como algo estático, processual, burocrático e conclusivo.

Um alinhamento de agires que proporciona maior capacidade de resposta da organização para modificação das condições existentes em seu meio. Ele é que pode influenciar o sistema de atividades, a mobilização dos recursos atuais por modos diferentes ou a junção de novos recursos para outras tantas combinações de entregas que proporcionem os avanços desejados (SPENDER, 2012).

Outro importante cuidado é extraído de Mills *et al* (2002) que aponta para o fato de que a construção de recursos e competências significativas se dão no longo prazo. O foco em medidas de *performance* (resultado) tende a levar à concentração no curto prazo, proporcionando outro desafio à gestão, já que essa visão pode comprometer o processo de desenvolvimento de recursos de longo prazo. A empresa deve estar atenta ao fato de que a melhoria dos

resultados está atrelada à melhoria dos recursos a eles associados e/ ou à maneira como são coordenados.

Identificadas as lacunas dos recursos e competências a partir da análise da matriz de posicionamento há a possibilidade de propor marcos de atenção e melhoria que podem auxiliar a Indústria Beta a direcionar esforços nos ajustes de tais lacunas visando aumentar o nível de ambição para a SO lucrativa e, conseqüentemente, para níveis mais elevados de posicionamento.

De modo a auxiliar na compreensão das medidas dos recursos e das competências diagnosticadas foi utilizado o *framework* de medição de competências / recursos de Mills *et al* (2003). Tal como este, o MRS.org visa a compreensão do modo pelo qual o desempenho da competência é alcançado, de modo particular em sua relação com o desenvolvimento dos recursos.

Nos quadros 12 e 13 podem ser visualizadas as lacunas das capacidades e entregas das competências de suporte diagnosticadas na organização:

#### Quadro 12 - Lacunas de capacidades identificadas na Indústria Beta

Nível	Requisitos não atendidos (Recursos)	Avaliação dos recursos	Comentário
SO Lucrativa	Os planos de desenvolvimento, promoção e/ou comercialização dos produtos e/ ou serviços integram aspectos sociais, éticos e ecológicos com vistas à eficiência de custos e eficácia de resultados.	Não possui um plano estruturado de forma integrada que englobe aspectos sociais, éticos e ecológicos para comercialização dos produtos.	A empresa possui um Sistema de Gestão Integrado (SGI) e uma Lista de Avaliação de Impactos Ambientais que, respectivamente, regulamenta internamente as ações em relação ao aspecto ambiental da sustentabilidade e mede o grau de impacto (criticidade) de ações relacionadas ao aspecto ambiental. Sugere-se a criação de um plano que contemple, efetivamente, ações relacionadas aos aspectos sociais, éticos e/ou ecológicos e que tais ações sejam destacadas e promovidas para os stakeholders e para o cliente final que consome as tintas, resinas e impermeabilizantes comercializados pela Indústria Beta.
	Seus planos apresentam investimento em ações de ecoeficiência, inserção socioeconômica e/ ou justiça socioambiental responsáveis pela promoção da imagem e/ ou da reputação da organização e/ ou de seus produtos ou serviços.	Não há um plano de gestão integrado que contemple, em um único documento, ações de ecoeficiência, inserção socioeconômica e/ou justiça socioambiental.	Há documentos que reforçam a SO Compliance, ou seja, aspectos regulatórios, especialmente relacionados ao aspecto ambiental da sustentabilidade. Não foram encontradas evidências dos outros dois pilares da sustentabilidade (econômica e social) em um único plano de ação. O forte viés de destaque para o aspecto ambiental faz com que ações relacionadas aos outros dois pilares não sejam adequadamente expostos para stakeholders e para o cliente final.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Mills *et al* (2002).

**Quadro 13** - Lacunas de competências de suporte identificadas na Indústria Beta

Nível	Competências de suporte	Entregas não atendidas	Avaliação das competências	Comentário
SO Compliance	Ecoeficiência			
				Todas as entregas da competência ecoeficiência dentro do nível SO Compliance foram atendidas.
	Inserção socioeconômica	1. Busca ajudar os funcionários por meio de ações e/ ou benefícios sociais para além do pactuado..	Em processo de estruturação o Plano de Gestão por Competências	O Plano de Gestão por Competências é fundamental para que a progressão de carreira seja socialmente justa, considerando atribuições, responsabilidades e entregas de cada posição. A gestão por cargos se mostra ultrapassada e não considera, efetivamente, aspectos relacionados a capacidade de entrega e competências individuais do colaborador. A Indústria Beta tende a aumentar a capacidade de retenção de talentos com este plano, potencializando a inserção socioeconômica com benefícios além do pactuado.
		2. Decide com base na eliminação gradativa dos déficits sociais baseando-se por indicadores sociais formais.	Não demonstra agires ou decisões que possam ser minimamente entendidos dentro do escopo exigido.	Não foram evidenciados indicadores sociais formais que pudessem embasar que a Indústria Beta decide, efetivamente, pela eliminação gradativa dos déficits sociais. A falta de indicadores sociais mostra que a empresa pode aperfeiçoar métodos de mensuração.
	Justiça socioambiental			
			Todas as entregas da competência justiça socioambiental dentro da SO Compliance foram atendidas.	

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Mills *et al* (2002).

Os resultados das avaliações mostraram, portanto, que ao analisar a *SO Compliance* há lacunas relacionadas ao aspecto de inserção socioeconômica que podem ser aperfeiçoados caso a Indústria Beta deseje alcançar níveis mais elevados dentro deste nível até se encontrar apta a avançar para o nível *SO Lucrativa*. É esse o percurso que, como ressalta Munck (2013), leva ao ciclo de aprendizagem para a formação mediada de competências para a sustentabilidade, conforme ilustrado na figura 2.

Portanto, evidenciou-se ao longo de toda a análise de resultados do presente estudo que aprendizagem e conhecimento constituem um processo que passa necessariamente pela experiência, que se inicia a partir do

levantamento e análise dos agires atuais, passa pela revisão de suas ambições e se reinicia através do aprendizado de novas mobilizações de recursos ou novos agires. Esse processo cíclico visto e revisitado pode proporcionar fluidez ao processo de aperfeiçoamento dos agires em favor da sustentabilidade.

No próximo e derradeiro capítulo foram apresentadas as considerações e contribuições finais do presente estudo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciar as considerações finais do presente capítulo cabe rememorar os objetivos específicos que este estudo se propôs a realizar:

- Identificar modelos existentes que mensuram agires voltados à sustentabilidade organizacional;
- Levantar os agires encontrados em indústrias de tintas e na organização pesquisada;
- Verificar o nível de sustentabilidade alcançado pela organização à luz do MRS.org;
- Propor possibilidades de aprimoramentos na gestão dos agires em prol da sustentabilidade.

Notou-se que em cada uma das etapas acima descritas foram cumpridos objetivos específicos ao longo dos capítulos, de modo que, neste derradeiro tema, pode-se constatar como estes foram alcançados por meio de uma breve revisão dos passos metodológicos.

Uma das intenções empregadas nesta pesquisa foi a de percorrer caminhos constituídos por desafios epistemológicos e acadêmico-mercadológicos a partir de um modelo de gestão, de modo a lidar com incertezas e mobilizar alternativas para reduzir a complexidade que permeia a realidade de uma empresa, no caso, de uma indústria de tintas e resinas impermeabilizantes.

Para realizar tal feito foi de suma importância a relação sustentabilidade e competências, sob as bases da teoria do agir organizacional de Maggi (2006), a “mola propulsora” para o acontecimento dos agires em ação observados na Indústria Beta. Composto o modelo representativo da SO (MRS.org), que vislumbra o agir como uma competência da organização, a teoria do agir organizacional proporcionou a viabilização da inter-relações envolvendo competências-chave com as competências de suporte, permitindo ainda que o olhar através dos agires trouxesse a conjunção entre a organização e agentes em processos de ações e decisões ocorrendo de modo permanente e jamais finalizado.

O agir organizacional como ordenador das ações do processo na direção de um objetivo, compreendido pelos indivíduos que realizam e participam dele intencionalmente, foi mobilizado para a ideia que em Mills et al

(2002) é entendida como sendo um agir organizacional efetivo, um saber fazer bem. Resposta essa construída através da lógica das competências, como coordenação de recursos de um modo específico frente a demandas emergentes para o atingimento ou superação de um objetivo (MILLS *et al.*, 2002; MUNCK, 2013).

Essas demandas, que assumem diferentes níveis de complexidade, pedem igualmente a compreensão da competência da SO como uma capacidade que se desenvolve por entre níveis de complexidade, que, no modelo utilizado foram utilizados de Van Marrewijk e Werre (2003), permitindo compreender as entregas da sustentabilidade em uma organização específica capazes de agregar maior valor a cada nível.

A gestão da SO foi visualizada pela lente dos agires da organização a partir de seus níveis de ambição, de seus direcionadores internos (ou motivações) e de seus critérios de tomada de decisão, possibilitando assim o conhecimento, desenvolvimento e combinação dos diversos recursos e sua consequente mobilização na direção de entregas efetivas em cada um dos níveis desejados.

Para assegurar que esse percurso fosse trilhado de forma compreensiva, sem prejuízo de suas bases epistemológicas, o caminho metodológico escolhido foi a pesquisa qualitativa e a estratégia do estudo de caso a mais adequada, o que permitiu maior aprofundamento frente ao fenômeno organizacional estudado. O protocolo de estudo de caso proposto por Yin (2015) foi utilizado como procedimento para estruturar o sequenciamento de métodos da presente pesquisa.

Através do protocolo de estudo de caso foi possível ordenar a coleta de dados na Indústria Beta, que se dividiu em duas partes: extração de dados documentais relevantes da Indústria Beta que tivessem relação direta com agires voltados à sustentabilidade e, por outro lado, entrevistas com gestores de áreas correlatas à sustentabilidade e, finalmente, uma entrevista com o CEO da empresa, o que ajudou a trazer diferentes visões acerca dos agires em ação de cada área em favor da sustentabilidade. Verificou-se também que o nível de escolaridade influenciou no nível de compreensão da sustentabilidade como um tripé econômico, ambiental e social, e não somente aspectos ambientais como ainda tão difundido devido ao processo de “lavagem verde” exposto no início da

presente pesquisa. Ou seja, quanto maior o nível de formação maior o grau de maturidade conceitual a respeito da sustentabilidade.

Com dados documentais em mãos e com os agires identificados e extraídos das transcrições das entrevistas com os gestores foi possível, à luz do MRS.org e seus desdobramentos metodológicos analisar os limites dos agires organizacionais. As lacunas diagnosticadas foram avaliadas a partir da base de Mills *et al* (2002), e apresentadas nos quadros 12 e 13, como sendo, respectivamente, as “lacunas de capacidades identificadas na Indústria Beta” e as “lacunas de competências de suporte identificadas na Indústria Beta” permitiram expor, objetivamente, pontos de melhoria para a organização com o intuito de orientar futuros estudos acerca do tema e para a própria organização poder apropriar-se com vistas a avançar para níveis mais avançados de agires em prol da sustentabilidade.

Concluiu-se que a empresa estudada, apesar de atingir um nível adequado dentro da SO *Compliance*, pode avançar para níveis mais avançados de sustentabilidade se compreender esta como um comportamento das pessoas, como um processo permanente de ações e decisões que pode convergir para direções adequadas nos âmbitos social, econômico e ambiental, (e que o tripé esteja equilibrado, já que foi encontrado um forte viés ambiental e os demais não foram tão evidenciados na coleta de dados e nas entrevistas).

A figura abaixo mostra um quadro-resumo que evidencia os limites e possibilidades que a Indústria Beta encontra em relação à sustentabilidade dentro da SO *Compliance* tomando como base os resultados apontados através da ferramenta MRS.org:

**Quadro 14** – Limites e possibilidades para avanço de nível da SO na Indústria Beta

Nível	Limites	Possibilidades	Plano de ação para avanço de nível para SO Lucrativa
SO <i>Compliance</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forte evidência documental dos aspectos ambientais da sustentabilidade;</li> <li>Os documentos coletados não mostraram evidências dos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reforçar o aspecto ambiental, por ser da natureza do negócio, convidando stakeholders, clientes e sociedade para apresentação dos resultados de compliance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evidenciar aspectos sociais, éticos e ecológicos nas ações e nas tomadas de decisões dos gestores de forma objetiva, por meio de indicadores de performance.</li> <li>Engajar clientes, colaboradores, stakeholders e acionistas no propósito de tornar público resultados financeiros da companhia, aumentando o nível de</li> </ul>

	pilares econômico e ambiental.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incluir no SGI documentos e indicadores de aspectos econômicos e sociais.</li> </ul>	transparência e potencializando a melhora da reputação da empresa perante os envolvidos.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>As falas dos gestores evidenciaram agires ambientais, sociais e econômicos, porém, somente os ambientais não foram empíricos.</li> <li>Faltaram documentos comprobatórios em relação aos agires econômicos e sociais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engajar gestores a conhecer melhor os programas sociais da empresa, estimulando-os a pensar a sustentabilidade como um comportamento, e não como um conjunto de regras.</li> <li>Evidenciar indicadores econômicos, ambientais e sociais nas reuniões de comitês.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criar indicadores econômicos e sociais integrados ao SGI, de modo que, mensalmente, os gestores possam coletar os dados e mostrar ao time e ao CEO da empresa, de modo que indicadores ambientais, econômicos e sociais possam ser, de fato, operacionalizados.</li> <li>Potencializar a sustentabilidade econômica, social e ambiental como tripé da empresa de modo sistêmico e cíclico, com foco na rentabilidade econômica aliada a agires de cunho social para colaboradores e melhoria contínua dos agires ambientais.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro acima evidenciou, considerando as relações entre os recursos, ou requisitos de acesso, caminhos que a Indústria Beta, pode, dado os resultados apresentados na Matriz de Endereçamento do MRS.org, atingir plenamente o nível da *SO Compliance*, evoluir para o próximo nível da *SO Lucrativa* e, posteriormente, atingir níveis mais elevados de sustentabilidade. Para tal, apresentou alguns itens de destaque em relação a limites, possibilidades e plano de ação de melhorias para avanço de nível da *SO*.

Portanto, o presente estudo contribuiu com possibilidades de aprimoramento na gestão dos agires organizacionais em favor da sustentabilidade nas empresas e amplia possibilidades para pesquisas que desejam fazer uso da lógica das competências para avaliação e desenvolvimento da gestão de *SO*.

Adicionalmente, recomendam-se pesquisas adicionais sobre o tema, especialmente sobre o uso da ferramenta MRS.org como uma alternativa de mensuração de nível da sustentabilidade de forma que a empresa possa se posicionar como “sustentável” além do discurso, contando com uma ferramenta quantitativa que ampare o seu posicionamento. Além disso, sugerem-se estudos voltados para a promoção de práticas que colaborem para a formação de uma cultura em prol dos agires como “mola propulsora” para a perenidade da sustentabilidade nas organizações.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. Disponível em <http://www.abnt.org.br/cb-164>. Acesso em março 2020.

ABRAFATI. Engajamento da Indústria de Tintas na Política Nacional de Resíduos Sólidos. Disponível em: <[http://www.abrafati.com.br/wp-content/uploads/2013/04/pnrs\\_engajamento-do-setor-de-tintas\\_abril-2015.pdf](http://www.abrafati.com.br/wp-content/uploads/2013/04/pnrs_engajamento-do-setor-de-tintas_abril-2015.pdf)>. Acesso em outubro 2020.

AGUIAR, Bárbara Lucy Pinheiro de. Inovação Sustentável nas indústrias de tintas de Mato Grosso. XVI ENGEMA. ISSN 2359-1048.

AGUSTINI, Carlos Alberto Di; GIANNETTI, Biaggio Fernando. Avaliação de variáveis de sustentabilidade ambiental nas empresas de abastecimento de água e saneamento listadas na BM&FBOVESPA. Gest. Prod., São Carlos, v. 25, n. 4, p. 792-806, dez. 2018. disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2018000400792&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2018000400792&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 10 jun. 2019. 21-Set-2018. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x3459-17>

ARAUJO, Kelson dos Santos. Iniciativas Mundiais de Vanguarda para a Sustentabilidade no Setor Mundial de Tintas e Revestimentos. XIV Congresso Internacional de Tintas. 2015. Disponível em [http://abrafati2019.com.br/2015/Dados/PDF/Paper\\_013.pdf](http://abrafati2019.com.br/2015/Dados/PDF/Paper_013.pdf) Acesso em março-2020

AZAPAGIC, A.; PERDAN, S. Indicators of sustainable development for industry: A general framework. Process Safety and Environmental Protection, v. 78, n. 4, p. 243–261, 2000.

AZAPAGIC, A. Systems Approach to Corporate Sustainability: A General Management Framework. Journal of Management Development, v. 81, n. 5, p. 303–316, 2003.

BANSI, A. C. Validade da sustentabilidade social enquanto uma competência organizacional. [s.l.] Universidade Estadual de Londrina, 2013.

BANSI, A. C.; MACINI, N.; CALDANA, A. C. F. Sustentabilidade Organizacional: proposição de um framework para a gestão da sustentabilidade social a partir da lógica das competências. Organizações e Sustentabilidade, v. 4, n. 2, p. 30–64, 2016.

BARBIERI, J. C.; Vasconcelos, I. F.; Andreasi, T.; Vasconcelos, F. C. Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos e Proposições. RAE, Vol. 50, Nº 2, São Paulo, 2010.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BEBBINGTON, J., BROWN, J., & FRAME, B. (2007). Accounting technologies and sustainability assessment models. *Ecological Economics*, 61, 224-236. [Http://dx.doi.org/10.1016/j.ecolecon.2006.10.021](http://dx.doi.org/10.1016/j.ecolecon.2006.10.021)

BITITCI, U. S., TURNER, U., & BEGEMANN, C. (2000). Dynamics of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(6), 692-704. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570010321676>

BORIM DE SOUZA, R. O alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional. 2010. 187f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Programa de Pós-Graduação em Administração, Londrina, 2010.

BRANDÃO, H. P. *Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, H. P. *Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas / Hugo Pena Brandão*. - 2. ed. - São Paulo, Atlas, 2017.

BOTERF, Guy. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

BOURNE, M., MILLS, J., WILCOX, M., NEELY, A., & PLATTS, K. Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), 754-771, 2000. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570010330739>.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. *Gestão Logística de Cadeias de Suprimentos*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BROWN, L. R. (2009) *Plano B 4.0: mobilização para salvar a civilização*. São Paulo: New Content.

CALLADO, A. L. C.; *Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: uma aplicação em vinícolas localizadas na Serra Gaúcha*. 2010. 216 f. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

CALLADO, A. L. C., & FENSTERSEIFER, J. E. (2011). Corporate sustainability measure from an integrated perspective: the Corporate Sustainability Grid (CSG). *International Journal of Business Insights and Transformation*, 3, 44-53.

CAMPOS, T. de. *Logística reversa: Aplicação aos problemas de embalagens do CEAGESP*; 2006. 154 p. Dissertação de Mestrado (Engenharia) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo. Disponível em: <<http://dedalus.usp.br/F/TPL4SY4L9C1RD5X2RPSDCVSPERXCRSX5QE49U NIUSPH2DK44V-88735?func=full-set>>

set&set\_number=013901&set\_entry=000005&format=999>. Acesso em: agosto, 2020.

COSTA, E. P.; POLITANO, P. R.; PEREIRA, N. A. Exemplo de aplicação do método de pesquisa-ação para a solução de um problema de sistema de informação em uma empresa produtora de cana-de-açúcar. *Gestão e Produção*, v. 21, n. 4, p. 895-905, 2014.

CHENHALL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K. Multiple perspectives of performance measures. *European Management Journal*, v. 25, n. 4, p. 266-282, 2007.

CHERTOW, M. R. "Unconverging" industrial symbiosis. *Journal of Industrial Ecology*, New Haven, 2007, v. 1, n. 1, p. 11-30, 2007.

CLAPP, J. Global Environmental Governance for Corporate Responsibility and Accountability. *Global Environmental Politics*, v. 5, n. 3, p. 23-34, 2005.

COLLINS, J. C. & PORRAS, J. I. (1995). *Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*. Rio de Janeiro: Rocco.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J. Maximizing productivity in product innovation. *Research Technology Management*, v. 51, n. 2, p. 47-59, 2008.

DIAS, B. G. A análise da validade da sustentabilidade ambiental enquanto uma competência organizacional. Dissertação. (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Estadual de Londrina, 2013.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy & the Environment*, v. 11, n. 2, p. 130-141, 2002.

DUTRA, Joel. *Gestão por Competências*. São Paulo: Editora Gente, 2001.

DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. 11. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013a.

DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. 12. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2013b.

EHRENFELD, J. R. Sustainability needs to be attained, not managed. *Sustainability: Science, Practice, & Policy*, 4(2), 1-11, 2008.

EISENDHART, K.M. *Building Theory from case study research*. The Academy of management Review. Vol 14, 1989.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. *Estratégia empresarial e formação de competências*. 3º Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GARENGO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, v. 7, n. 1, p. 25-47. 2005.

GIANNETTI, B.F.; ALMEIDA, C.M.V.B. *Ecologia Industrial: Conceitos, Ferramentas e Aplicações*. 1 ed. São Paulo: Blucher, 2006.

GODOI, C; BANDEIRA-DE-MELLO, R; BARBOSA DA SILVA, A. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRAEBNER & EISENDHART (2007). *Theory building from cases: opportunities and challenges*. *Academy of Management*, vol.50, p. 25-32.

HARDI, P., & ZDAN, T. (2010). *Assessing Sustainable Development: Principles in Practice*. Winnipeg: International Institute for Sustainable Development.

HAUSER, J. R., & KATZ, G. M. Metrics: you are what you measure. *European Management Journal*, 16(5), 517-528, 1998. [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373\(98\)00029-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(98)00029-2)

HISAMATSU, B. *Gestão da sustentabilidade em contexto organizacional: analisando implicações teórico-práticas e simulando a aplicação de um modelo*. 115 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2019.

HOGAN, S. J.; COOTE, L. V. Organizational culture, innovation, and performance: a test of Scheins model. *Journal of Business Research*, v. 67, p. 1609-1621, 2014.

KALLIO, T. J., & NORDBERG, P. The Evolution of Organizations and Natural Environment Discourse: Some Critical Remarks. *Organization & Environment*, 19(4), 439–457, 2006. <https://doi.org/10.1177/1086026606294955>

KIM, K. H.; JEON, B. J.; JUNG, H. S.; LU, W.; JONES, J. Effective employment brand equity through sustainable competitive advantage, marketing strategy, and corporate image. *Journal of Business Research*, v. 65, p. 1612-1617, 2012.

KRAJNC, D.; GLAVIČ, P. A model for integrated assessment of sustainable development. *Resources, Conservation and Recycling*, v. 43, n. 2, p. 189-208, 2005.

LABUSCHAGNE, C., BRENT, A. C., & VAN ERCK, R. P. G. Assessing the sustainability performances of industries. *Journal of Cleaner Production*, 13(4), 373-385, 2005. [http:// dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.10.007](http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.10.007).

LANDRUM, N. E. Stages of Corporate Sustainability: Integrating the Strong Sustainability Worldview. *Organization & Environment*, v. 31, ed. 4, p. 287-313, 2018.

LEITE, P. R. Logística reversa: meio ambiente e competitividade. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LEITE, A. A. V. et al. Proposição de um modelo de gestão sustentável e competitivo para o artesanato. Cadernos EBAPE.BR, v. 16, n. 2, p. 264–285, 2018.

LEVENTIS, P. A. M. D. Competências em gestão da sustentabilidade: estudo de caso em uma indústria brasileira / Priscylla Abreu de Mello Demetre Leventis. – Niterói, RJ: 2017.

LÓPEZ, F.; TORRE, G. DE. Un modelo para la toma de decisiones sustentables en las organizaciones. Investigación Administrativa, vol. 48, núm. 122, 2018 Instituto Politécnico Nacional, México Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456055708001>.

LOWE, E. A.; EVANS, L. K. Industrial ecology and industrial ecosystems. Journal of Cleaner Production, v.3, n.1, p.47-53, 1995.

LOWENTHAL, M. D.; KASTENBERG, W. E. Industrial ecology and energy systems: a first step. Resources, Conservation and Recycling, v.24, n.1, p.51-63, 1998.

MAGGI, B. Do Agir Organizacional. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.

MARRIATH, A. FIGUEIRÓ, P. Sustentabilidade com foco na logística reversa da indústria de tintas e vernizes. Revista Gestão e Desenvolvimento, Universidade Feevale, Novo Hamburgo-RS, 2018.

MARTENS, M. L., CARVALHO, M. M. Key factors of sustainability in project management context: A survey exploring the project manager's perspective. International Journal of Project Management, 2016.

MAZZA, J. Inclusão social, mercados de trabalho e capital humano na América Latina. In: Inclusão social e desenvolvimento econômico na América Latina. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 183–206.

MERRIAM, S. B. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Allynand Bacon, 1998.

MERCHANT, K. A. Measuring general manager's performances: market, accounting and combination-of-measures systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, v. 19, n. 6, p. 893-917, 2006

MILES, R. E. et al. Organizational Strategy , Structure , and Process. *Academy of Management Review*, v. 3, n. 3, p. 546–562, 1978.

MILLS, J. et al. Competing through competences. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. Competence and resource architectures. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 23, n. 9, p. 977–994, 2003.

MOÇATO-DE-OLIVEIRA, E. W. Validade da sustentabilidade econômica enquanto uma competência organizacional. 126 fls. Dissertação. (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Estadual de Londrina, 2014.

MOLTENI, M.; PEDRINI, M. In search of socio-economic syntheses. *Journal of Management Development*, v. 29, n. 7/8, p. 626–636, 2010.

MORIOKA, Sandra Naomi et al. Revisão sistemática da literatura sobre medição de desempenho de sustentabilidade corporativa: uma discussão sobre contribuições e lacunas. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 25, n. 2, p. 284–303, June 2018. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2018000200284&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2018000200284&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 10 janeiro 2020. Epub May 24, 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x2720-18>.

MUNCK, L. Gestão da sustentabilidade nas organizações: um novo agir frente à lógica das competências. São Paulo: Cengage, 2013.

MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R. Gestão por competências e sustentabilidade empresarial: em busca de um quadro de análise. *Revista Eletrônica Gestão e Sociedade*, v. 3, n. 6, p. 254–288, 2009.

MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R. Sustentabilidade Organizacional: A Proposição de uma Framework Representativa do Agir Competente para seu Acontecimento. *Gerai*s: Revista Interinstitucional de Psicologia, v. 4, n. 2, p. 147–158, 2011.

MUNCK, L.; HISAMATSU, B. BORGES, A. T. Sustentabilidade Organizacional: Um modelo para orientar e posicionar as empresas sustentáveis em relação ao seu nível desenvolvimento. *EnAnpad*, 2018.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 25, n. 12, p.1228-1263, 2005.

NEELY, A., GREGORY, M., & PLATTS, K. *A literature review and research agenda: performance measurement system design. International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116, 1995. <http://dx.doi.org/10.1108/01443579510083622>

PALADINO, A. Investigating the drivers of innovation and new product success: a comparison of strategic orientations. *Journal of Product Innovation Management*, v. 24, p. 534-553, 2007.

PETERS, G. Admirável senso comum? Agência e estrutura na sociologia fenomenológica. *Ciências Sociais Unisinos*, n. 47, v. 1, p. 85-97, janeiro/abril, 2011.

PIRES, A.C; PAULA, M.C.S; BÔAS, R.C.V. Avaliação do Ciclo de Vida: A ISO 14040 na América Latina. Brasília: ABIPTI, 2005.

RENAULT, L. R.; DEL MAESTRO, A.; DIAS, D. V. O paradigma Weberiano da ação social: um ensaio sobre a compreensão do sentido, a criação de tipos ideais e suas aplicações na teoria organizacional. *RAC*, v. 7, n. 2, p.57-71, abr./Jun. 2003.

RODRIGUES, W. Desvelando agires organizacionais sobre a sustentabilidade em uma organização hospitalar: entre reflexões e proposições. 125 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2020.

SCHILLER, M.C.O.S. Inovação, Redes, Espaço e Desenvolvimento. Rio de Janeiro: Epapers,2008.

SEARCY, C. Corporate sustainability performance measurement systems: a review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 239-253, 2012. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-1038-z>.

SEVERO, E. A.; GUIMARÃES, J. C. F.; DORION, E. C. H.; NODARI, C. H. Cleaner production, environmental sustainability and organizational performance: an empirical study in the Brazilian metal-mechanic industry. *Journal of Cleaner Production*, v. 96, p. 118-125. 2015.

SHAHIN, A.; MAHBOD, M. A. Prioritization of key performance indicators: an integration of analytical hierarchy process and goal setting. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 56, n. 3, p. 226-240, 2007.

SHWOM, R. Strengthening Sociological Perspectives on Organizations and the Environment. *Organization & Environment*, v. 22, n. 3, p. 271-292, 2009. <http://dx.doi.org/10.1177/1086026609345216>

SINGH, R. K., MURTY, H. R., GUPTA, S. K., & DIKSHIT, A. K. An overview of sustainability assessment methodologies. *Ecological Indicators*, 15(1), 281-299, 2012. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ecolind.2011.01.007>

SOUZA, R. S. Entendendo a questão ambiental: temas de economia, política e gestão do meio ambiente. EDUNISC. Santa Cruz do Sul, 2000. 461 p.

SULISTIARINI, E. B. et al. A conceptual framework of sustainable development strategy as “corporate responsibility” in manufacturing industry. *Environmental Quality Management*, v. 27, n. 3, p. 147–161, 2018.

SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. *In: Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências /*

Maria Tereza Leme Fleury, Moacir de Miranda Oliveira Jr. (organizadores). 1. Ed. – 7. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

TOMIOTTO, M. F. Gestão da Sustentabilidade Organizacional: explorando suas bases teórico-empíricas a partir da Grounded Theory. 2019. 146f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2019.

TSOLAKIS, N.; ANASTASIADIS, F.; SRAI, J. Sustainability Performance in Food Supply Networks: Insights from the UK Industry. *Sustainability*, v. 10, n. 3148, 2018.

UNITED NATIONS. The future we want: outcome of the United Nations Conference on Sustainable Development. Rio de Janeiro: 2012

VAN MARREWIJK, M. Concepts and Definitions of Concepts CSR and Corporate Sustainability : Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, v. 44, n. 2, p. 95–105, 2003.

VAN MARREWIJK, M.; WERRE, M. Multiple Levels of Corporate Sustainability. *Journal of Business Ethics*, v. 44, n. 2–3, p. 107–119, 2003.

VEIGA, J. E. Desenvolvimento Sustentável; O Desafio do Século XXI. Rio de Janeiro: Editora Garamond, 2005.

VINODH, S. Assessment of sustainability using multi-grade fuzzy approach. *Clean Technologies and Environmental Policy*, 13(3), 509-515, 2011.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e métodos. Bookman editora, 2015.

WHEELER, D. et al. Creating sustainable local enterprise networks. *MIT - Sloan Management Review*, v. 7, n. 41, 2005.

WILLIAMS, A.; PHILIPP, F.; KENNEDY, S.; WHITEMAN, G. Systems Thinking: A Review of Sustainability Management Research. *Journal of Cleaner Production*, v. 148, p. 866-881, 2017.

## APÊNDICE

## APÊNDICE A

TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS PARA A IDENTIFICAÇÃO DOS AGIRES DAS  
COMPETÊNCIAS DE SUPORTE**Transcrição da entrevista com E1 – Coordenador ETE (Estação de Tratamento de Efluentes)**

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Vou começar. Eu vou começar a gravação aqui agora. Em relação à idade, formação, escolaridade, é.... o cargo que você ocupa, há...tempo de empresa, tempo nessa função que você está desempenhando também e as principais funções que você ocupa atualmente.

Entrevistado E1 - Não então, meu nome é E1, eu tenho 43 anos, coordenador de LDP, do laboratório de pesquisa e desenvolvimento, mas também sou coordenador dos laboratórios de qualidade do produto acabado e de matéria prima de recebimento e estação de tratamento, nosso chamado “examina” que faz a gestão de resíduos e trato efluente aí né. Eu sou técnico em Química Industrial tá, eu ainda não terminei minha graduação, tá, ela está fechada, acho que eu estou quase no sexto semestre ali, por causa de algumas coisas que acabaram interferindo, mas eu ainda volto para terminar tá. E eu tenho vinte e três anos de empresa. Então mais da metade da minha idade é da empresa já.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Legal, que bacana. É nessa função que você exerce atualmente você já está há quanto tempo?

Entrevistado E1 - Eu acredito que ali, próximo dos dez anos já.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Legal, bacana. É, qual que, como que você vê a importância desse setor, especialmente a parte que você me falou aqui de efluentes, é, como que você vê a importância desse setor específico no contexto da empresa e para quê exatamente serve esse setor?

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Alô?

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Vou começar a gravar de novo aqui. Então vamos lá. Sua apresentação né. Nome, idade, nível de

escolaridade, cargo, tempo de empresa, tempo na função atual e as principais funções que você ocupa atualmente.

Entrevistado E1 - Tá bom, então vamos lá! Meu nome é E1, tenho 43 anos, é... 23 anos na Indústria Beta tá e trabalhando na produção, vim seguindo carreira, acabei seguindo para a área técnica tá, comecei a trabalhar em laboratório de qualidade, laboratório de desenvolvimento, hoje eu atuo como coordenador de pesquisa e desenvolvimento. É... meu nível de escolaridade, sou, eu tenho curso técnico industrial, estou cursando química, estou com a faculdade trancada no sexto semestre, mas eu ainda vou procurar terminar ali, talvez no ano que vem para a gente poder concluir isso aí, tá. É... mais alguma coisa? Acho que é isso né?

Entrevistador Renan Passos de Azevedo – É... nessa função específica você já está há quanto tempo?

Entrevistado E1 - Em torno de dez anos, tá? Faz em torno de dez anos que eu estou nessa função e coordenador.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Legal, é, sobre esse departamento, você me falou que você estava na função de coordenador né, da parte de efluentes, de tratamento de efluentes, então eu queria que você me falasse um pouquinho da importância pra você desse setor, no contexto da Indústria Beta e o que exatamente esse setor faz.

Entrevistado E1 - Tá, é na verdade nós somos uma empresa de fabricação de tintas né, então vamos falar assim, **principalmente o segmento tinta base água, então toda tinta a gente precisa fazer uma parte de limpeza de tanque, cultura de cor, lava máquina, lava tubulações, e toda essa água, água com tinta né, vamos falar assim, a gente tem uma área totalmente delimitada na empresa né, então contenções e essa água vai para a estação de tratamento.** E qual a importância e a função que a estação tem? Então, é de tratar esse material né, de realmente tratar, hoje nós fazemos, o tratamento é feito por flutuação, decantação e vamos falar assim, então a gente (...) como se fosse um lodo mais espesso, mais concentrado. Esse lodo, vamos falar assim, a gente acaba prensando e seguindo para a parte de correr processamento, e vamos falar assim, esse **efluente, parte dele a gente volta a usar na questão industrial, para alguma coisa, limpeza de chão..., lavamos o pátio**, tá, essa água e a grande importância que tem nisso, né, vamos falar assim até a gente brinca dentro da

empresa né, isso daí é uma coisa que pode fechar a empresa né, imagine só se você começa a soltar água vermelha, água azul, água dessa maneira no meio ambiente né, de uma maneira em que ela não veio né, que ela... tipo assim, a água não funciona assim, a água tem que ser tratada, a gente tem o processo industrial, a gente acaba tirando a água da natureza, então, a ideia é a gente causar o mínimo impacto para a natureza. Respeitar todas as legislações né, então essa parte eu acho que é importante né, você iniciar bem o trabalho produtivo tá, matérias primas e tal, mas você também causar o mínimo impacto possível no meio ambiente.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Legal, é, em relação né, então, como você já abordou bastante esse tema de meio ambiente, eu queria que você me falasse o que você entende por sustentabilidade. O que é essa palavra para você, o que você entende dessa palavra, conceitualmente.

Entrevistado E1 - É sustentabilidade né, vamos falar assim, talvez até na boa gíria assim né, na boa, é... vamos fazer garantir que as gerações futuras vão ter o mesmo recurso que a gente tem hoje, então vamos falar assim, a gente manter os recursos naturais, é vamos falar assim, manter legal as nascentes dos rios, manter a água sempre potável para que as gerações futuras sempre desfrutem do que a gente tem hoje. E vamos falar assim, só para não ser redundante né, então a gente tem que igual eu falei, explorar sim o meio ambiente mas causar o mínimo impacto possível para que, vamos falar assim, a gente não cause mais pra frente, daqui uns anos, talvez umas gerações aí né, não cause um tipo de não ter um tipo de recurso que a gente dispõe hoje.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - E você considera que a sustentabilidade tem uma relação direta com o negócio da Indústria Beta, ou seja, uma tem a ver com a outra?

Entrevistado E1 - Tem sim, é, na verdade sustentabilidade é um valor da empresa, tá, então a empresa tem mais alguns valores e dentro deles está a questão da sustentabilidade. Então, vamos falar assim, inclusive a proposta de valor da empresa é gerar vida onde estivermos. Então isso aí tem tudo a ver com o tema, né, vamos falar assim, até na parte de estação de tratamento, tudo isso, até no desenvolvimento de produto né, fonte de fornecedores de fontes renováveis, tudo isso é levado em consideração, então tem totalmente a ver com a proposta de valor da empresa.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Entendi, é, seguindo, é a gente, a sustentabilidade ela contempla né, também outros pilares, o pilar econômico, o pilar social e o pilar ambiental né, isso conceitualmente, partindo desse princípio, de que a sustentabilidade tem esses três pilares, qual que você considera que na Indústria Beta é mais evidenciado? E por quê? Se é o econômico, o ambiental ou o social?

Entrevistado E1- Acredito que é o social tá, então, vamos falar assim né, realmente a preocupação né, tipo, que nem eu falei de causar o mínimo impacto possível né para as pessoas e ao mesmo ambiente, e ... e então eu acredito forte, fortemente aí que seja esse, esse aí o grande pilar aí tá, não que os outros não tenham importância né, econômico...que aí eu penso assim que econômico, já passa a ser um pouco a obrigatoriedade né, talvez o dever de você fazer isso, pra não tomar uma sanção, tipo assim uma, porque muitas vezes, principalmente recuperações, é... de correr processamentos, geralmente geram um custo né para a empresa, então a nossa ideia ali sempre, quando a gente fala do pilar econômico também é diminuir a quantidade de resíduos, quanto menos resíduos você tiver menos resíduos você vai ter para tratar, para cuidar, para destinar, então economicamente, você acaba também trabalhando legal, mas eu acho assim que a parte social é a mais importante aí, que a gente pegue aí e relacionada à vida mesmo.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Entendi, é, no seu departamento específico tá, no laboratório, na estação de tratamento, enfim, nas áreas que você coordena, quais são as ações, né, quais são que efetivamente são realizadas, que vocês realizam no dia a dia, que tem relação com a sustentabilidade, com esse conceito que você me falou?

Entrevistado E1 - Ah, é, ações que são bem de praxe tá, é..., separamos os materiais contaminados então papel, tudo essa parte que envolve ISO 14001, então papel, plástico tá, é...tinta mesmo, produto, essas coisas ali a gente acaba separando para depois voltar para a fábrica isso aí para ser utilizado né porque é muito comum em laboratório você ter vários tipos de protótipos, acho que esse tipo de coisas que na verdade, não são resíduos né, são produtos, então a gente deixa isso tudo separadinho para mandar para a fábrica para evitar o impacto e para evitar gasto com o processo de...vamos falar assim, se acaba gerando um resíduo que não é resíduo. Então a gente tem esse

cuidado de separar produto, base água, base solvente, tintas, tudo aí bem separadinho para depois mandar para a fábrica, temos a separação dos objetos que a gente usa, do material que a gente usa, temos um pouco, a questão também de economia de água e luz tá, então quando tá dia e o sol tá legal, a gente abre as persianas e desliga um pouco as luzes, inclusive muitas vezes até o ar-condicionado, quando possível tá e a questão também da economia de água tá. Então a gente tem bastante cuidado ali para evitar qualquer tipo de desperdício com água, principalmente com a água limpa, que é uma água potável né.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Certo, é, como que você reconhece que essas ações que você tá me dizendo são entre aspas né, bem feitas, ou seja, o que que vocês utilizam para avaliar se essas ações estão realmente sendo feitas e ... como que você mensura isso?

Entrevistado E1- Oh Renan hoje tá, a gente tá, nós somos um pouco bastante jovens ainda na questão de Certificação 14001 tá, para ser bem sincero...hoje né, vamos falar assim, hoje né, é mais, hoje a gente ainda não tem os indicadores, não temos indicadores definidos tá, até o momento e vamos falar assim, são realmente inputs e parte de cultura mesmo tá, então sempre quando tem um ou outro que, a própria equipe já tem a cultura de cobrar, de falar tipo, poxa isso aqui não é lugar de pôr papel, papel limpo põe ali né, as latas separa e leva para outro lado então acho assim que é um pouco já Renan um espírito de cultura que a gente trata o tema tá, então infelizmente indicadores de medições, essas coisas, a gente tá trabalhando até junto com o E4 aí pra colocar algum tipo de indicadores dessa maneira.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Uhum, então é, só para entender, você está me dizendo então que esses resultados é, eles, eles trazem né, obviamente benefícios para a empresa, mas você sabe me dizer como que esses resultados são apresentados para o time, com qual periodicidade?

Entrevistado E1 - Olha Renan isso aí praticamente é contínuo tá, então é contínuo, é no dia a dia, é em reuniões, é talvez em uma chamada quando alguma coisa tá fora do eixo tá, a estação de tratamento mesmo a gente já começa a ter indicadores, então a gente tem indicadores de consumo de reagentes, de...dessa parte de geração de resíduos tá, mas no laboratório,

realmente assim é no dia a dia, na organização e na cultura mesmo que tem sido trabalhado até o momento tá.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Entendi, então não há por exemplo, eventos ou de tempos em tempos você tem e que ir lá e mens, mostrar ou apresentar isso para o...

Entrevistado E1 - Ainda por enquanto ainda não, que nem eu disse para você, a gente... tivemos nossa certificação ano passado ainda né, e ainda eu vejo a Indústria Beta ainda moldando essa parte aí na questão de indicadores aí, tá, de indicadores, eventos, fazer o balanço, o que que foi ganho com isso...entendeu?

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Ahã, perfeito, é... vamos lá, falando ainda sobre essas questões das práticas, não, é... melhor, vou mudar um pouquinho o tema. Para lidar com essas práticas, quais são as competências que você acredita que um gestor precisa ter para gerenciar essas práticas que você está me falando em relação à sustentabilidade?

Entrevistado E1 - Na verdade assim, é um bom conhecimento como equipe mesmo né, na parte de cobrança quando algo não está muito certo né, mas, vamos falar assim né, para a gente ali acaba sendo até um pouco cotidiano sabe, não demanda muito esforço nessa parte. Por que a gente tem até a parte de zeladoria né, já temos lá os sacos com as cores dos materiais, então vamos falar assim né, ninguém nem quer separar por exemplo assim vou separar o material que uma pessoa, vamos fala assim, que a zeladora vai me chama atenção: - "Poxa, você está jogando copo aqui". Então, é uma coisa cotidiana mesmo, do dia a dia né, vamos falar assim, não é um grande esforço para ninguém fazer tá, e uma vez todo mundo sabendo disso, todo mundo segue o fluxo ali e as coisas acontecem tá, então não tem assim grandes mudanças, ninguém te vê, então é meio assim natural, só quando tem algum, algo, alguma coisa assim que demanda um pouco mais de conversa, tipo assim.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo – É... tá, em relação aos programas que a empresa possui para a parte de assistência à carreira, participação nos lucros, como que você reconhece e avalia esse cuidado com o crescimento profissional dos colaboradores.

Entrevistado E1 - Tá, essa parte aí Renan, é assim, nós também, aqui na Indústria Beta somos um pouco jovens ainda nessa parte aí de

participação em lucros, essas coisa, então o que nós temos feito com a equipe, é o seguinte né, vamos falar assim, tudo o que é desperdício, tudo o que é retrabalho, isso aí tudo é resultado da empresa, então vamos falar assim, então talvez por pouca coisa, com pouco esforço de cada um aí a gente, não chega em um objetivo, talvez até um objetivo financeiro, mas principalmente ali né do Ego da pessoa mesmo né, de estar participando do resultado da empresa, de ajudar a empresa a ser sustentável no mercado, conseguir se manter todo esse tempo aí no mercado né, uma política difícil, um governo complicado e a gente conseguir se manter dessa maneira. Então é como que, o jeito que eu ajo, é trazer as pessoas para dentro do negócio né, até a gente fala assim, ter o senso de dono, né, todos são donos do negócio, todos, o que eu faço vai impactar no negócio.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Perfeito!

Entrevistado E1 - Mais alguma coisa?

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Entendi, é... você comentou que a empresa recentemente se credenciou à 14001 né?

Entrevistado E1 - Isso!

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Você acredita que essas práticas em relação à sustentabilidade que você relatou, elas acontecerão, elas emergiram das necessidades da empresa ou elas foram inseridas só para cumprir as normas, é, só para cumprir as normas da 14001 e por quê?

Entrevistado E1- Não, não, na verdade isso daí Renan, é cultura tá, então é cultura do próprio fundador da Indústria Beta que é o sr. Amado, então já é uma cultura, até um dia, se você for lá na Indústria Beta, você vai ver lá que a gente tem três seringueiras ali centenárias que, três árvores ali muito grandes no meio do nosso estacionamento né. Aquilo atrapalha pra caramba, se a gente for pender para o lado da ignorância né, cai galho, quebra, derruba galho em carro, faz sujeira, mas aquilo é inegociável. Então a gente já tem esse senso sabe, igual eu falei pra você, **de promover a vida, de manter a vida**, Graças à Deus nunca tivemos nenhum tipo de problema aí de contaminação de lençol freático, de alguma coisa do IAP, algum tipo de contratempo, então vamos falar assim ó, eu acho que é prática já da nossa cultura a parte ambiental, de se preocupar com isso, tá, de se preocupar, o que é reciclável, é reciclável, o que é material pra, pra...**até a gente já fez alguns tipos de processos, a gente pretende**

até voltar, que é de recuperar até o resíduo de nosso próprio produto. Então eu acho que isso mexe com o ego da turma ali, está enraizado na empresa sabe, não é comum, não daquelas que tem o, como é que fala assim, você vê uma pessoa fazendo uma má prática e concordar com isso. Então a Indústria Beta tem um pouco disso aí no DNA também da empresa e isso acaba descendo para todos os nossos colaboradores, geralmente, até a gente fala assim que a Indústria Beta, ela tem um plantel de colaboradores um pouco diferente, parece que quando chega alguém meio atrapalhado assim, pessoas meio de má fé, parece que elas não ficam muito tempo na empresa tá, acontece ou ela sai ou a empresa sai com elas, mas é bem comum tá, então eu acho que está enraizado no DNA mesmo.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo – Entendi.

Entrevistado E1 - Talvez não vimos assim o que é o importante que é o grande impacto para os negócios, vamos ser sinceros né, a gente, até hoje não tivemos, não sei se, tipo assim, a gente sempre sabe que hoje o mercado olha muito para uma empresa sustentável né, mas, tipo assim, talvez, não vimos assim, talvez o importante que é o grande impacto para os negócios (ruídos) sustentabilidade mesmo.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Entendi, beleza. É, já caminhando aqui para o encerramento, é, você conhece, eu vou te citar alguns programas que a Indústria Beta possui, que eu vi aqui pelo site, vê se você conhece eles, eu vou te citar alguns tá, o *Coatings Care*, o PDL, Hynovação, Coopere, PDL II, PSQ, Programa Cultura, Programa S.E.R. Eu queria saber como você vê esses programas e qual a importância deles no contexto empresarial?

Entrevistado E1 -Tá, na verdade né, você citou vários programas ali que são da nossa, são da nossa empresa né, o Programa S.E.R é o mote da sustentabilidade, é um programa de processos, que (ruídos) a empresa que tem menos processos, tem menos resíduos, tem menos (ruídos), é o *Coatings Care* também é um programa ambiental legal, que é um programa da Associação Brasileira de Fabricantes de Tintas, a ABRAFATI, cuja Indústria Beta faz parte desse programa, um programa muito sério, que reúne as maiores empresas de tintas do Brasil. Infelizmente hoje a gente tem torno de, a gente faz parte também de um outro programa que é o PSQ, infelizmente hoje o Brasil ainda tem muito

essa questão de informalidade, então vamos falar assim, não passa de quarenta empresas dentro desse programa da ABRAFATI, tá, tanto do PSQ, que é qualidade do produto né, é o não enganar o consumidor, é eu realmente vender uma tinta *premium* com atributos de tinta *premium*, vender uma tinta econômica, mesmo sendo uma tinta interna, com atributos da tinta econômica né, então é isso aí que são programas que são engrenagem que fazem a empresa rodar, tá? Juntando todos esses programas, a gente monta uma estratégia junto com valores, junto com objetivos, e é mais ou menos assim que nossa empresa segue, tá. **Questão de inovação é uma empresa que, desde a sua fundação é uma empresa que ela tem esse ramo também de inovação como forte. A gente não vê só inovação como produtos, mas vemos também inovação como processos, como melhorias...então é assim que, então acredito que todos os programas juntos, tá, sem ter o mais ou menos importante, são as engrenagens que fazem todo esse motor rodar.**

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Perfeito! É, em relação as práticas da sustentabilidade que você relatou, como que a Indústria Beta, como que você acredita que a Indústria Beta pode aperfeiçoar essas práticas para que enfim, elas se tornem cada vez mais aplicáveis, cada vez esteja mais presente na, como você relatou, na cultura cotidiana da empresa?

Entrevistado E1 - Renan, como que eu falo assim né, as práticas, vamos falar assim, é um desejo grande que eu tenho tá, já cheguei muito perto disso, **eu gosto muito da palavra reuso, tá, então eu acho assim que, eu acho que tudo pode ser reusado, a gente consegue usar o papel dos dois lados né, a gente consegue imprimir dos dois lados hoje, a gente consegue igual eu falei pra você, muitas vezes recuperar o resíduo dentro do próprio produto, que enquanto ele é recuperável, ele não é um resíduo, ele tá ali, vamos falar assim, uma água com tinta. Ali eu tenho emulsão, ali eu tenho dióxido de titânio com alguns pigmentos, então isso aí para mim não pode ser um resíduo, então eu tenho um desejo muito grande nessa parte aí tá, e eu tenho certeza que a maioria da equipe, principalmente a equipe da fábrica, faz muitos votos para que isso aconteça sabe, a gente, chegar a um ponto que a gente não tenha praticamente nenhum tipo de resíduo, principalmente industrial tá, que é onde a gente causa hoje né, a gente faz de uma maneira muito certa né, então vamos falar, até o produto que (ruídos) é processado em cimenteira, queimado em forno, o que**

sobra, junta no cimento, então a gente tem com certeza ali né, a destruição total do nosso resíduo. Mas tudo isso gera custo, então a ideia maior ali que a gente tem ali como equipe ali, é de não gerar resíduo. Tipo assim, fazer o resíduo virar matéria prima propriamente dita.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Beleza. Bom, é, em princípio são essas as perguntas tá, é... deixo um espaço aí para as suas considerações finais. É... especialmente, você trabalha em uma área que tem interface direta, com uma parte, com um aspecto ambiental da sustentabilidade, então é... você me falou um pouquinho que vocês praticam, porém ainda faltam indicadores, né? E...

Entrevistado E1 - Isso!

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - E... que possam guiar né, para saber se está sendo bem feito ou o que precisa ser melhorado, né.

Entrevistado E1 - Uhum, bem isso! Não, então, eu acho Renan que isso começa a fluir naturalmente né, até por causa da própria certificação que a gente teve né, com certeza ali, a gente sabe que talvez a certificação é o mais fácil, agora manter a certificação né, a ISO 14001 a gente tem há pouco tempo mas a ISO... a ISO 2009, a... a gente já tem há algum tempo aí, quase vinte anos né, e a gente sabe como que é árduo para a gente poder manter principalmente a questão de gestão de qualidade, melhoria contínua e eu acredito que isso aí não é diferente, não pode ser deixado de lado, né. Então indicadores vem, essas coisas acontecem, tipo, a gente, também né, sofre um pouco nesse começo de ano, tá um ano difícil para todo mundo, está diferente para todo mundo. Então o que você conseguir, igual eu falei, o que puder ser reuso, o que puder não ser resíduo, é lucro, é caixa para uma empresa. E todo mundo sabe como está difícil manter um caixa nos dias de hoje, tá, mas eu acredito sim na questão da melhoria contínua, então tipo indicadores, metas, premiações, competições, tá, trabalhamos muito na Indústria Beta a questão da SIPA também de sustentabilidade...então a sustentabilidade sempre entra em sipades, entre sempre em...então é uma parte muito forte sabe, não é assim uma pessoa cuidando, são várias pessoas cuidando da empresa grande parte do tempo. Tanto em segurança como em ambiente também. Tá bom?

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - É E1, obrigado viu pelo... pelo seu tempo.

Entrevistado E1 - Imagina.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Por, pela disponibilidade em me atender, acho que foi bem rica essa nossa conversa e depois desse trabalho concluído né, essa é minha dissertação de mestrado sobre os aspectos das práticas, aí eu vou voltar, provavelmente com o E4 para poder expor os resultados para vocês. (Agradecimentos).

### **Transcrição da entrevista com E2 - Gerente de Produção**

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Na primeira etapa, saber um pouquinho de você em relação ao seu nome completo, idade, nível de escolaridade, cargo e o tempo na empresa.

Entrevistado E2 – Então meu nome é E2, estou com trinta e seis anos, hoje eu estou há quinze anos na Indústria Beta, comecei como auxiliar de produção, aí fui conquistando os espaços aos poucos, e hoje eu sou coordenador... praticamente hoje eu estou coordenando tudo né, não sei até quando vai ser o desenho que o E6 quer né, ele fala bastante daquele modelo *squad* lá...

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Como que chama esse modelo, desculpa?

Entrevistado E2 – Ele quer trabalhar naquele modelo *squad*, que é você dar autonomia para os outros operadores...

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Dá, dá poder?

Entrevistado E2 - Dá autonomia...para eles trabalharem de forma autônoma e você não tem que toda hora ficar passando o que eles têm que fazer né...

Entrevistador Renan Passos de Azevedo – Entendi.

Entrevistado E2 – Então ele está querendo trabalhar, está querendo começar a trabalhar nesse modelo né, é um novo desafio.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Legal. Interessante. Então hoje você gerencia a parte da Produção?

Entrevistado E2 – Isso, desde o começo da fabricação até o final do envase.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Entendi. Legal. Como que você...quais que são hoje, assim, você já me falou um pouco mais quais são as principais funções que você desempenha na função? Na gestão?

Entrevistado E2 – a mais assim... que eu falo para você que é a mais complicada é a gestão de pessoas né... tipo assim, hoje eu trabalho com...vai voltar cinquenta pessoas, então hoje eu tenho que fazer a gestão dessas cinquenta pessoas... então eu acho que a parte mais complicada é a gestão de pessoas mesmo.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Seria gerir as pessoas dentro desse processo?

Entrevistado E2 – Isso. Aí então eu tenho que fazer a parte toda principalmente a parte de qualidade né que é a (ruídos) a gente recebe na linha de produção, aí tem uma moça que trabalha comigo, ela faz a distribuição. E eu acompanho o processo: parte de fabricação, de validação depois parte de acompanhar principalmente se o laboratório estiver travando, eu preciso ir lá para dar um “ó, preciso essa prioridade” e tal e depois eu vou para a parte de envase que é a parte final.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - E como que você visualiza, como que é para você a importância da Produção dentro do contexto da Indústria Beta?

Entrevistado E2 - Desculpe eu não entendi.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Qual que é para você a importância do segmento da Produção? Dentro do contexto da Indústria Beta?

Entrevistado E2 – Cara hoje assim, eu vejo o setor que eu trabalho assim, cara ... a parte do cliente eu vejo que é o setor mais principal que tem, porque assim, **se nós não produzirmos com qualidade, assim, tomarmos os detalhes ali, a embalagem, um peso errado, o cara jogar um aditivo errado na fórmula...que nem eu falo para eles né, se a gente fizer errado e não pegar, quem vai pagar é o cliente. Então, eu vejo o meu setor como um setor muito, muito importante para a Indústria Beta porque se a gente produzir um produto com má qualidade quem vai perder é a Indústria Beta.**

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Sim, legal. É falando um pouquinho já em relação à sustentabilidade, até porque imagino que a sua área né tenha bastante aderência com isso, eu queria entender, aliás como que

é para você, como que você entende o conceito de sustentabilidade? Como que você interpreta esse conceito?

Entrevistado E2 – Assim, sustentabilidade eu vejo que são as coisas mais (ruídos) começando pelo simples (ruídos) que é varrer o chão. Então a gente tem, varrer chão, separar o que é contaminado, o que é descartável. Eu tinha muito problema com parte de coletor. Porque assim, o cara eles (ruídos) jogavam papel, plástico tudo junto. Eu tive que fazer um trabalho do que, todo ponto quando você ia cobrar a equipe, o que que os caras falavam? Ah não é eu, não é eu. Então, era um coletor... era para todo mundo, então o que eu fiz? Eu tive que separar esses coletores e deixar individual para cada máquina, porque fica mais fácil de você cobrar. Porque assim, o cara jogava o papel misturada com metal, com lata e você ia cobrar a equipe, aí eles falavam assim “ah! Mas não é eu, não é eu” e aí eu falei assim o que eu vou fazer para consertar isso? Eu tive que pegar, separar os coletores e deixar por setor. Então hoje fica mais fácil de eu cobrar essa parte deles aí. E a gente também tem a parte de... tem um rapaz que trabalha no setor de (prensa) que é o setor de ... ele faz a separação dos materiais, o que é reciclado, o que é contaminado. Então, a gente tem essa parte também.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Perfeito. E como que para você é a importância da sustentabilidade em relação ao seguimento de negócios da Indústria Beta? Você considera importante? Em que nível?

Entrevistado E2 – Ah eu acho que é que é assim, essa parte ela entra até nos valores da empresa né, que é a sustentabilidade né... então a gente tem que seguir certinho à risca né, porque hoje a gente tem até a ISO 9001 lá que é a parte de sustentabilidade também né, que eles falam.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Perfeito. É, a gente ...considerando que a sustentabilidade tem um viés tanto econômico, como social e ambiental, é... compreende né esses três pilares, partindo desse princípio, qual é a ação, qual a ação da sustentabilidade que você vê mais evidenciada na Indústria Beta? Ela é mais ambiental, ela é mais social ou ela é econômica? Ou ela é os três? Como que você vê?

Entrevistado E2 – Cara, na minha... eu vou falar por mim, na minha parte, eu vejo mais como ambiental, porque assim, a gente tem tanques de matérias primas que chegam a caber sessenta toneladas e a gente tem a

parte dos tonéis também, tem a parte dos solventes, de resinas...então se chegar a acontecer algum vazamento ali a gente tem a área de contenção e tudo mas mesmo assim, e tem do lado ali, tem as galerias, tem tudo mas se chegar a acontecer alguma coisa é difícil controlar. Principalmente a parte de solvente que é mais...que é um produto mais de risco né, mais agressivo.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Perfeito. E quais são, dentro da Produção as principais ações assim práticas que você tem em relação à sustentabilidade, ações que eu digo assim, baseados em algum documento específico, você pode me falar um pouquinho das ações que vocês fazem na produção?

Entrevistado E2 – Na produção a gente tem a brigada né, então com a brigada a gente tem a parte de deixar em todos os setores coletores com pó de serra. No caso, ali quando acontece algum derramamento, alguma coisa, esse pó de serra já está perto do setor, então a gente deixa bem próximo, a gente não deixa faltar para eles daí.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Uhum. Alguma outra ação efetiva em relação à sustentabilidade que você vê dentro do setor?

Entrevistado E2 - Cara (ruídos) como a parte que a gente mexe muito com água a gente tomou uma ação esses tempos atrás que a gente fazia lavagem nos tanques da linha (ruídos) com mangueira, a gente estava gastando muita água. Aí a gente fez um trabalho de comprar uma WAP e fazer um teste... cara reduziu ali uns setenta por cento do consumo de lavagem de água. E os resíduos que a gente descarta também desses produtos a gente não descarta mais na canaleta. A gente joga eles direto no container e esse container a hora que enche, a gente leva eles direto para o setor de tratamento e depois eles mandam incinerar daí, porque antes a gente tinha retrabalho com isso, a gente lavava o tanque, descia na canaleta e cada semana a gente tinha que parar a produção para fazer (ruídos) parte de limpeza de canaleta. Aí hoje, a gente já não tem mais.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Legal. Alguma outra que você se recorde? Ação é qualquer ação que você lembre, que te rememore que te associe à sustentabilidade, que para você é sustentabilidade.

Entrevistado E2 – Cara tem a parte da caçamba hoje, que a gente faz, antes (ruídos) então o que nós fazíamos? Colocava, varria o chão ou

às vezes ficava uma embalagem suja, contaminada aí a gente levava para o setor da prensa, a gente tinha o trabalho e colocar em uma caixa e depois juntava um monte dessas caixas em um espaço e depois a gente pedia uma caçamba que é da Kapersul, aí ele carregava. Hoje não, hoje **a gente fez um trabalho de deixar essa caçamba ali no local**. Então os nossos (ruídos) ele já leva lá e já joga direto nessa caçamba.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Não, perfeito.

Entrevistado E2 – **Não precisa ficar mais muito tempo parado na empresa.**

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Entendi. É uma outra pergunta é como que você, como gestor da área reconhece que essas ações estão sendo bem feitas, ou seja, é... você consegue me relatar uma situação? Como que você como gestor você mensura se as ações foram realizadas ou não ou se foram bem-feitas.

Entrevistado E2 – Cara, dos coletores eu acho que foi bem aceito pelos operadores porque assim, eles falaram “E2 o é melhor a gente ter o nosso coletor porque tudo o que a gente vai fazer, como gestor, primeiro a gente pergunta a opinião deles né? Então eles, (ruído) é melhor eu ter o meu coletor e você me cobra. E assim, o que acontece com (ruído) **tive que fazer todo um trabalho de orientação**, como eu praticamente sou um gestor de chão de fábrica mesmo, eu praticamente não fico na sala. Só entro ali cedo, dou uma olhada no e-mail e fico ali...uns setenta por cento eu fico na fábrica e uns trinta por cento na sala, às vezes eu venho para dar um *feed back*, conversar, mas eu sou mais de chão de fábrica.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Uhum. Legal.

Entrevistado E2 – **Então eu passo olhando, orientando... essa parte da caçamba eu vi que melhorou muito porque antes eles varriam e deixavam do lado do lixo. Hoje não, hoje eles já fazem o lixinho e na parte da tarde antes de ele ir embora ele já passa e joga direto, não fica mais acumulado lá na fábrica.**

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - E aí com essas ações você percebeu uma melhora no ambiente e como que você presta contas, ou seja, como que as pessoas sabem que essas ações que você está relatando acontecem é, se você apresenta né esses resultados. Como que você mensura?

Entrevistado E2 – Cara assim, quem anda na fábrica assim que vem de fora, visualiza bem. Os setores que esses coletores ficavam quando os caras passavam, é que assim, a gente que está dentro, igual o cara fala, você tem que sair um pouco fora da caixinha né... você se acostuma com o dia a dia né? Então você passava ali cara era papelão jogado no chão, porque quando não cabia no coletor os caras iam amontoando e fazendo aquela pilha. Hoje quando você passa, você não vê mais, até os caras passam falam assim, “mas aqui era cheio de lixo, não tem mais...”. Então ficou essa mudança que eu fiz, ela ficou bem visível. Aí você passa pelo cara, se o cara, o coletor dele está cheio, fala assim “ó colega!”, então três ou quatro vezes que você cobra ele para ele levar, a terceira vez ele mesmo já vê e ele mesmo já leva. Então você vai criando essa cultura aos poucos neles né? Então na verdade o que é difícil é mudar a cultura mesmo.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Entendi. É... como que você, quais são as características né, as competências que você acredita que um gestor precisa ter para lidar com essas ações práticas com relação à sustentabilidade que você me relatou?

Entrevistado E2 – Cara eu acho que disciplina e eu acho que o principal é o exemplo. Você tem que ser exemplo, porque senão, meu filho, os caras não... você não consegue cobrar eles depois.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Entendi. Não respeitam depois?

Entrevistado E2 – Isso.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Outra pergunta é, em relação aos programas que a Indústria Beta tem para assistência, carreira, participação nos lucros...como que você reconhece e como que você avalia esse cuidado com o crescimento dos colaboradores?

Entrevistado E2 – É que assim, a gente vem mudando por gestão. A minha gestão anterior da que eu tive agora que o rapaz foi desligado, a outra gestão ela preservava bem o pessoal sabe, plano de carreira deles mesmo. Então quando o rapaz entro lá, que era o meu gerente chamado Alex, o que que acontecia, a gente tinha um operador que ele tinha dez anos de empresa, ele ganhava X de salário. Aí entrava um auxiliar, ele “metia o pau”, doido para conseguir o cargo né. Aí o que acontecia? Em três meses ele passava

de operador só que ele ganhava igual ao operador que tinha dez anos de empresa. Então quando ele assumiu a primeira coisa que ele fez foi colocar isso aí tá, e assim, era muito difícil trabalhar. Eu peguei pouco tempo tá essa época, mas era muito difícil de lidar com isso cara. Porque assim, você ia cobrar um cara velho de empresa ele falava assim “Pô você está me cobrando, mas o cara entrou ontem e está ganhando igual eu”. Então só com essa mudança que ele fez de cargos, que ele colocou 1, 2 e 3 melhorou bastante.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Três níveis?

Entrevistado E2 – Aí agora entrou o ... isso, três níveis, 1, 2 e 3.

Então assim, o cara entra aí a gente alocou quem eram os operadores que trabalhavam em mais máquinas e a gente foi intercalando o salário deles. Melhorou bastante. Aí agora, teve uma mudança de RH tudo, então eles fizeram um outro plano de carreira. Agora é com o tempo né, então assim, com um ano você consegue de auxiliar você consegue passar para operador, aí depois de um ano a dois anos você consegue passar para o 2, ou você consegue subir lá para colorista ou formulador. É que a gente tem cargos assim auxiliar, operador 1,2,3, formulador 1,2,3 e colorista 1,2,3. Então ele tem essas etapas para ir seguindo.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Entendi. É, perfeito. É, voltando um pouquinho em relação as práticas da sustentabilidade que a gente conversou há pouco. É você acredita que essas práticas elas emergiram né, elas começaram a acontecer a partir das necessidades da empresa, ou seja, elas foram pensadas ou elas foram inseridas para cumprir as normativas da ISO 14001 que, né que a Indústria Beta...que a Indústria Beta tem? Por que que você... qual é a sua opinião sobre isso? Você acha que essas práticas nasceram da necessidade de vocês ou foi para cumprir as Normas?

Entrevistado E2 – Desculpa, tem uma ligação aqui eu desliguei. Então eu acho que tanto pelos dois. Uma pela mudança da cultura da empresa, para você manter um ambiente mais limpo né, e para atender a Norma também.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Entendi. Você acha que tem um pouco dos dois?

Entrevistado E2 – Isso.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - A gente sabe que a Indústria Beta ela tem alguns programas. Eu queria saber se você conhece o

programa *Coatings Care*, o PDL, Hynovação, Coopere, PDL II, PSQ, é são alguns programas que a empresa possui eu queria saber como você vê esses programas, se você realmente né... a tua percepção sobre eles, se você os conhece, então queria saber como você vê e qual a importância deles no contexto da empresa?

Entrevistado E2 – Assim ó, eu vou ser bem sincero com você. Você falou PDL né? Que é o... é o?

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - É o Desenvolvimento de Líderes, né?

Entrevistado E2– (ruídos) que é assim, a nossa liderança de antes, acho que assim uns quatro, cinco meses, a gente não tinha muito integração com a gestão de cima. Então a gente só ficava na fábrica mesmo, a gente só... os gestores tinham reunião e tal e depois repassava, a gente não tinha essas informações. (ruídos) **A gente passou a ter essa informação aí faz mais ou menos (ruídos) com a gestão mais alta. Esse aí do... do Programa de Desenvolvimento de Liderança, esse aí eu conheço um pouco já.**

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Entendi. É voltando mais uma vez e já indo para o final, em relação as ações de sustentabilidade, essas ações que você relatou elas estão acontecendo certo, elas são ações que fazem parte do dia a dia da empresa ou são ações que vocês vão ainda efetivar?

Entrevistado E2 – **Não, essas já estão no dia a dia da empresa já.**

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Perfeito. E existem documentos que você pode me falar um pouquinho em relação a como que vocês computam essas ações, é... registram, é... prestam contas ou isso é só de olho, no “olhômetro” mesmo?

Entrevistado E2 – **Essa parte da caçamba, da lavagem de tanque, isso aí a gente tem no *check list*.** Não tá, eu acho que não está documentado viu. Agora eu acho... **os coletores e os pó de serra estão. Aí já entra na parte de segurança daí.**

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Entendi. Então você tem acesso a esses documentos e de tempos em tempos você precisa prestar contas disso, como que funciona esse registro e prestação de contas, digamos assim, do teu setor?

Entrevistado E2 – É que é assim, esses registros eu não tenho muito acesso tá, a que eu tenho mais acesso é à parte de segurança, que entra na parte do pó de serra, que tem que deixar no lugar correto e na parte dos coletores é mais a parte que fica com a moça, eu só faço o... eu só acompanho mesmo. Às vezes eles falam “E2 lá está sem o pó de serra”, então eu vou e peço para a minha equipe ir organizando daí. Eu não tenho muito acesso à documentação ainda.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Perfeito. E como que então você acha que a empresa pode aperfeiçoar essas práticas em relação à sustentabilidade?

Entrevistado E2 – Aperfeiçoar em que sentido você fala?

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Enfim, tornar mais acessível, dar mais acesso a documentos, por exemplo. Ou você acha que está bom assim?

Entrevistado E2 – Não, é que assim...tipo assim, como eu te falei, eu estou começando me inteirar agora nessas partes, agora. Porque assim, como eu comentei com você, antes eu não tinha esse contato direto com a parte de liderança, documentação. A gente tem as pessoas específicas para isso, entendeu? Tipo assim, tem o técnico de segurança que ele cuida da parte dele ali, então assim, a gente, a gente ajuda a cobrar ele e ele que faz essa parte de pedi, de olhar, tem a brigada que olha... e na parte dos coletores tem uma moça que é responsável só por isso. Ela que responde quando vem a auditoria que faz as ações lá, aí eu ajudo ela a responder, mas assim, **diretamente olhando assim as documentações eu não tenho acesso ainda.**

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Entendi. Então de tempos em tempos vocês são auditados?

Entrevistado E2 – Isso, todo ano. Porque tinha um gestor que só fazia isso. Meu negócio era mais gestão de pessoas e produtividade. Então eu não fico em sala e atrás de computador. Tipo ah veio o cara da auditoria e viu as não conformidades lá, aí me chama na sala e fala “ó, precisa arrumar isso e isso” e a gente passa a ação para ele.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Mas isso vocês documentam pela Norma?

Entrevistado E2 – Isso. É o cara da ISO abre a questão do *form*, a gente responde e fica tudo documentado. Na verdade, hoje o nosso gestor é o E4.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Entendi. É... como então, para finalizar, né como última pergunta antes de eu abrir para as suas considerações finais, é saber como que você vê a Indústria Beta em relação à sustentabilidade. Se você considera ela uma empresa sustentável e por quê?

Entrevistado E2 – Cara eu vejo que ela assim, ela é bastante... ela toma bastante cuidado nessa parte de sustentabilidade, como eu falei para você que ela entrou em um dos valores né... então hoje ela toma todos os cuidados possíveis, assim, parte de fabricação de produtos que são mais agressivos, eles vêm tirando de formulação, vem buscando produto mais... como que eu vou te dizer? Menos agressivo do produto mesmo para o consumidor final né. Então ela... ela segue bem certinho isso aí. Tem até um laboratório só para isso, para buscar inovação, para buscar a parte de produtos novos, então ela segue bem à risca. Então na verdade, a gente já tirou muitos produtos que eram agressivos para... para a parte de pintura que eles foram buscando esses produtos novos para incluir (ruídos).

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - É essa última parte num... cortou!

Entrevistado E2 – Ah...não é o que eu falo assim né, principalmente na parte de produto, elas tomam muito cuidado nessa parte para (ruídos) consumidor final né. Então ali, volta e meia eles estão buscando coisas novas, produtos novos com menos... é que eu não sei usar o termo que o laboratório fala né, mas são produtos menos agressivos para eles pôr no produto para mandar para o cliente final né.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Uhum. Entendi. Perfeito! É...

Entrevistado E2 – Ah deixa eu só te falar da, minha parte de formação, eu só tenho o curso técnico tá? Eu fiz no SENAI de Gestão de Processo Industrial. Ainda não tenho faculdade, mas tenho interesse em fazer ainda quando ficar mais tranquilo aí.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Entendi. Em qual área?

Entrevistado E2 – que eu quero fazer você fala? Que eu fiz ou que eu quero fazer?

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Não, que você deseja fazer.

Entrevistado E2 – Cara eu queria fazer alguma coisa na área de gestão de processo mesmo sabe?

Entrevistador Renan Passos de Azevedo Show de bola!

Entrevistado E2 – É uma coisa que me chama a atenção.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Legal E2. Show de bola cara! Não sei quanto tempo que deu aí da nossa entrevista, mas acho que a gente ainda está dentro do tempo porque o *Zoom* não quicou a gente ainda daqui. É, alguma coisa que você queira acrescentar? Em relação ao assunto que a gente conversou? É, pelo o que eu entendi ...

Entrevistado E2 – (ruídos)

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Era...

Entrevistado E2 – Pode falar, eu estou escutando.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Era na verdade mais para te ouvir, alguma consideração que você tenha a fazer, é um espaço que eu deixo aberto para algum comentário em relação à pergunta...

Entrevistado E2– (ruídos)

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Tá...tá bem ruim a ligação.

Entrevistado E2 – Cara falando assim em relação à Indústria Beta tá escutando agora?

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Tô.

Entrevistado E2 – Eu vejo a Indústria Beta como uma empresa de oportunidade. **Eu acho que assim, é uma empresa família mesmo. Eu acho que é assim, todo mundo que passa ali e gosta de trabalhar...** eu acho que assim, eu como líder eu tento ser o..., tipo assim, ser uma pessoa que a gente fala, chama de facilitador né... porque hoje eu converso assim, meu aqui não tem que ter hierarquia...é um ajudando o outro. Eu ajudo os meninos, de vez em quando eu venho dia de sábado, eu visto uma roupa suja e vou lá ajudar os caras no chão de fábrica. Então você tem que mostrar que está junto com eles né...que nem eu falo, quem faz acontecer é eles. A gente só está para dar suporte.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Legal, legal, é isso aí. Beleza! E2, cara, quero muito te agradecer pelo seu tempo, pela sua disponibilidade, apesar do horário né? Eu peço desculpas aí pelo avançar da hora... e te agradeço. É tem algum documento, porque assim o foco da minha pesquisa são as práticas né, são as ações em relação à sustentabilidade. Todos os documentos estão concentrados na área do E4 ou você também tem documentos que você possa compartilhar comigo?

Entrevistado E2 – Cara, acho que você vai conseguir tudo com o E4. Se ele não conseguir alguma coisa que tiver com a área de Segurança, eu posso conseguir para você.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Tá. Se você puder checar, porque é assim, o que importa é essa sua análise sobre as ações e qualquer documento que você possa enfim disponibilizar também vai compor a minha pesquisa.

Entrevistado E2 – Não, mas tudo passa por ele né, como ele é parte da gestão de... na verdade ele era do escritório de projetos né agora como ele está (ruídos) tudo é encaminhado para ele. Assim, não sei se eu consegui te ajudar, mas tiver alguma dúvida pode me perguntar por *WhatsApp*.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Legal. Show de bola, beleza. E2, obrigado querido pela atenção (agradecimentos).

### **Transcrição da entrevista com E3 – Gerente de Operações**

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - É para a gente iniciar, você já falou da área em si, mas eu queria que você falasse de você, da tua formação, do teu tempo de casa, do teu tempo nessa função, e das principais atribuições suas né, imagino que seja controlar todo o processo que você colocou, mas é mais que você faz esse preambulo.

Entrevistado E3 - Tá, eu sou administrador, formado pela UEL, tenho vinte e oito anos, me formei em 2012, 2012 me formei, tenho uma pós em gestão de pessoas pela UEL, MBA em gestão de pessoas, fiz PDD pela Dom Cabral, PDD é um programa de desenvolvimento de dirigentes, Fundação Dom Cabral muito bom, não tem carga horária de pós mas o que eu aprendi e o networking feito lá é sensacional, também tenho uma pós em marketing de

vendas, pela PUC Londrina, é então a parte de formação acadêmica é essa, eu entrei na Indústria Beta em 2010 como auxiliar de RH, então essa parte de competências para mim é bem familiar porque eu trabalhei com RH por muito tempo, fiz uma carreira em oito anos em RH, começando lá em 2008, depois em 2010 eu vim para a Indústria Beta, e aí eu fiz a carreira até chegar na lista Sênior, dentro do RH da Indústria Beta e aí eu vi que talvez pudesse ter uma possibilidade de avançar, até então a gestora de RH tinha bastante tempo de casa e eu não via, em curto prazo uma possibilidade de crescimento, então surgiu uma oportunidade e eu fui para a Belagrícola, isso foi em 2016 e eu fiquei nove meses na Belagrícola, no RH da Belagrícola cuidando de remuneração e benefícios, e aí aconteceu que os gestores que lá estavam que tinham me contratado nesse período de nove meses, os dois saíram, tanto o coordenador como o supervisor acabaram saindo, um por iniciativa própria o outro pediu o desligamento e aí um pouco o que a gente tinha combinado quando eu entrei meio que se perdeu e aí eu fui meio que tendo que mudar de escopo, daquilo que eu gostava de fazer dentro do RH e surgiu uma oportunidade de voltar para a Indústria Beta né, e quando eu volto para a Indústria Beta, aí sim fora do RH, acho que essa minha ida para a Belagrícola foi para eu ver que sim eu poderia procurar algo fora de Recursos Humanos, então quando eu volto para a Indústria Beta isso em outubro de 2016, é eu volto para a área de administração de vendas, então eu volto, fico dois, três meses ali como analista de administração de vendas, que é parte que hoje está dentro de Operações, que é a parte de liberação de pedidos né, essa interface mais comercial da área, então quando isso acontece, dois, três meses depois eu viro supervisor dessa área, então quando a Indústria Beta me trouxe de volta já tinha me sinalizado essa possibilidade, de assumir a área em breve e deu certo e aí, com depois assumindo a área de supervisor de vendas, aí para virar Operações foi passando o tempo, então o gestor de logística sai, eu assumo uma parte da logística, e depois a gente vê a necessidade de integrar a parte de compras, de abastecimento e o PCP que eram separados, cada um puxava para um lado, aí a gente (...) vamos colocar tudo em lugar só, vamos fundar uma área que vai cuidar de ponta a ponta, né, *end to end*, aí a gente acaba vindo para formar isso que a gente chama de Operações, isso foi em agosto de 2018, foi quando a gente fundou essa área de operações. E ela começa uma fusão de

administração de vendas, logística já estava comigo aí então, aí veio o PCP e veio a parte de compras, mas não é a parte de compras que não esteja vinculado à fábrica, só o que é vinculado à produção, toda a vinda de insumos vem para mim. Negociação não, negociação fica hoje ainda pelo Suprimentos. Aí em janeiro do ano passado, aí anexa o almoxarifado e a expedição oficialmente. Porque até então almoxarifado e expedição que são áreas numerosas em quantidade de pessoas, estavam mais atrelados ao então gestor de produção, e aí acaba aglutinando e ele vindo ao setor de operações, então foi um processo tá, então quando você pergunta “desde quando você tá” então começou esse processo em 2016 né, com administração de vendas, aí no ano seguinte 2017 pra 2018 ali vem a logística, aí toca com a logística depois aglutina mais essa parte do PCP, mais suplementos, aí ano passado a gente já tocou o ano inteiro como time mesmo. Então eu estou, com o time completo desde janeiro do ano passado. Mas de projeto inteiro, começou já faz quase dois anos.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - São quantas pessoas hoje no seu time, na Operações?

Entrevistado E3 - Eu até preciso fazer a contagem do pós COVID mas eu iniciei o COVID com cinquenta pessoas, e a gente acabou fazendo algumas reduções né. Um pessoal que acabou indo para suspensão de contratos né, então é dá para partir dessa base de cinquenta e depois eu posso passar a quantidade que realmente acabou ficando porque a gente precisou fazer algumas reduções, então diminuiu um pouco, é, posso levantar e te passo, é creio que, lembrando aqui de cabeça, a gente fez alguns desligamentos, talvez eu esteja perto de quarenta...por aí. Depois vou oficializar para você tá, só me passa um whats e eu mando pra vc.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Não, sem problemas. Não tá aqui no script né essa questão da COVID, mas sem dúvida isso afetou muito né, eu queria saber um pouquinho como que você vem da...ainda dentro do contexto do teu setor, como que você vê a importância dele né, desse setor no contexto da empresa e das entregas você já me falou mas como que você vê o teu setor, o setor que você gerencia em relação à empresa.

Entrevistado E3- Como eu vejo as entregas da área para a empresa, é isso?

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Isso, como você visualiza a Operações, a importância dela para o contexto geral da Indústria Beta?

Entrevistado E3 - Tá, a gente é uma área que é o começo né, onde tudo nasce, então depois do comercial imputar o pedido para dentro do sistema, dali em diante todo o acompanhamento desse pedido e até a entrega dele fica relacionada à área, então a gente tem uma importância bem grande para o negócio né, porque a gente cuida de contas altas né, a conta de logística é uma conta de milhões de reais, a conta de estoque é uma conta de milhões de reais, então assim a gente tem algumas atribuições e responsabilidades aí que são altas né, uma das áreas com maior nível de responsabilidade até de ponto de vista financeiro né, talvez com a própria produção, que tem os maquinários, então é uma área *Cross* como eu comentei, vejo que não vivemos sem uma operação funcionando bem, então ela pode tanto ser uma virtude como ela pode ser danosa se não bem gerenciada, administrada para a empresa né, porque aqui tem prazo de entrega que é sensível ao cliente, tem a qualidade do serviço que é a entrega lá na ponta, o tipo do motorista que vai entregar o produto...então tem uma qualidade percebida pelos clientes, então isso é algo que a gente tem que tomar os devidos cuidados para a gente poder administrar bem e ter os clientes sempre satisfeitos com aquilo que eles compram né, porque a experiência de compra começa com um representante e termina, na verdade, na hora em que você está aplicando aquela tinta na parede. Então tudo o que compreende esse meio tempo, que no nosso caso é o nosso serviço são os tempos de entrega, a qualidade do serviço que está sendo prestado lá na ponta, tudo isso faz parte da qualidade percebida do cliente, né.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Muito bom. É, entrando já na questão conceitual da sustentabilidade, eu queria saber como que você entende. O que que é para você, bem ... é... sem entrar em uma questão conceitual, o que é a sustentabilidade para você? O que significa?

Entrevistado E3- É a sustentabilidade eu sempre vejo no tripé né, é o social, é o ambiental e o financeiro né, você sem uma dessas pernas aí ela não para de pé. É sempre importante conseguir equilibrar tudo isso. **A Indústria Beta tenta sempre promover, a gente está em uma revisão de propósito, onde a gente coloca a palavra vida como chave desse propósito né,**

então é uma empresa que sempre visou e pensou no social. Na parte ambiental a gente fez recentemente um investimento em uma nova estação de tratamento de efluentes, por exemplo, o E4 talvez vai até passar melhor isso contigo. E a parte financeira, obviamente a gente não é uma ONG né, a gente precisa gerar resultado, então você não pode olhar para a social e ambiental e esquecer a financeira, então você conseguir equilibrar essas três, esses três pilares é fundamental né. Então quando você fala em sustentabilidade tem que olhar para as três...para os três pilares né, é indispensável.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - E partindo do tripé né, que você citou, qual dessas áreas você considera mais evidenciada na Indústria Beta, se é que há alguma ou se há um equilíbrio? Ou alguma se destaca mais?

Entrevistado E3 - É como empresa, é difícil a parte financeira não se destacar, né, então sempre existe o apelo financeiro né, como acabei aqui falando né, nós não somos uma ONG, então se tiver que ter uma perna, que escolher uma delas que é mais forte, até por ser uma empresa privada, a parte financeira é bem relevante, bem importante. Mas assim, eu sempre percebo nas atitudes, nas ações da empresa o cuidado com as outras duas, né, por exemplo, não sei se você sabe o se alguém já comentou, por muito tempo nós tínhamos uma creche que atendia mais de cem crianças no fundo da empresa. E essa creche ela atendia não só filhos de funcionários, mas ela atendia toda a sociedade. Esse projeto durou por mais de dez anos né. Então olha só a preocupação, ao longo da História da empresa com o social, né. Agora mesmo, nesse período de COVID, fizemos alguns desligamentos e a empresa se comprometeu a bancar o valor da cesta básica dos funcionários em um valor superior ao atual, por três meses, porque a empresa sabe que esse pessoal saiu e não vai arrumar emprego rápido, porque ninguém está contratando. Então a empresa teve a responsabilidade de pelo menos garantir a comida dessas pessoas, né. Por mais que elas estão saindo, estão recebendo suas verbas rescisórias, é uma ajuda a mais, algo que no normal, não é feito, então a empresa leu o cenário, leu a dificuldade do momento e pensou, não, de alguma forma, como gratidão a quem saiu, e como responsabilidade social, propriamente dita, nós vamos cuidar disso. E aí a esfera ambiental, até então ano passado, a gente tinha uma estação de tratamento que tinha suas ineficiências, fora da nossa

capacidade, a empresa acabou indo lá e falou não nós vamos investir em uma estação nova, fez um investimento de milhares de reais, colocou uma estação que tem uma capacidade melhor, que permite uma filtragem melhor para a gente poder dispensar os efluentes de forma correta. Então é algo, o exemplo da estação, não que sustentabilidade na esfera ambiental seja apenas ela né, mas a preocupação com o correto descarte das embalagens danificadas, toda a galeria que protege no caso de um eventual acidente, em um derramamento, para os produtos se derramarem não contaminarem o lençol, né então sempre como indústria química, a gente sempre tem alguns cuidados que envolvem toda essa parte ambiental né, até a própria saúde e segurança dos colaboradores, a sistema de espuma em caso de um eventual incêndio, né, então alguns investimentos que foram sendo feitos ao longo do tempo que a parte de ambientação e o próprio ambiente natural, como a gente pode falar né, sempre são esferas que são bem cuidadas pela empresa, então como eu falei no começo, se eu tivesse que definir, destacar um eu colocaria sim a parte financeira,

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Pilar econômico

Entrevistado E3 - Sequência pessoas, que seria a parte social e a ambiental viria em terceiro, se eu tivesse que priorizar tá, mas eu vejo acho que consegue equilibrar bem tá.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Legal. Falando um pouquinho da relação da sustentabilidade com o departamento de operações, eu quero saber quais são as ações efetivas que vocês têm, é... vocês praticam atualmente em relação a sustentabilidade. Não são ações que vocês pretendem fazer, são ações que vocês hoje, no dia de hoje, efetivamente fazem, que há relações com esse tripé.

Entrevistado E3 - Tá quando a gente está selecionando um fornecedor né, a gente pede todas as licenças necessárias para se transportar nosso produto né, nosso produto não é, dizer assim né, não tem transportadora sobrando para carregar meu produto, porque ele é classificado, é um produto de risco, então a gente tem todo o processo de triagem dessas transportadoras, de colocar dentro do nosso grid aquelas que possuem as devidas documentações e licenças ambientais, as licenças para transportes de perigosos, então a gente sempre toma muito cuidado a gente prefere não fazer e pagar um frente um

pouco mais caro, para poder ter tudo dentro da legalidade, então a gente sempre, isso acaba sendo até como premissa para nós né. Tem muito aquele feito é melhor que perfeito, mas é um feito dentro da legalidade. Então a gente sempre procura cumprir as leis dentro do...fazer com perfeição. Na parte social dos trabalhadores, a gente acaba pegando muito o vácuo da própria CIA né, então são os benefícios que a CIA tem para todo mundo, então são planos de saúde, cesta básica, ticket refeição, é... e vários outros benefícios né, a gente tem um momento que chama "Vida Relevante", toda segunda feira, vai o pastor lá na igreja, igreja há, na empresa dar uma palavra para a semana das pessoas, é extremamente livre, vai quem quer, então é... a empresa também se preocupando com a espiritualidade das pessoas né, isso na parte do...no âmbito do social, a gente acaba vindo junto com todos. E na parte ambiental, todos dentro do nosso CD, da nossa estrutura logística, a gente procura ter sempre ali o pó de serra no jeito, se acontecer algum eventual derramamento de produto, um dano a gente conseguir conter esse produto né, eu lembro até que em uma das transferências, você chegou a visitar a fábrica já ou não?

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Sim

Entrevistado E3 - O nosso CD fica em outro prédio né, ali onde que é a HIGIBAN fica o nosso CD, então o produto transfere todo dia, mais ou menos dez carretas por dia que a gente transfere. E a gente estava fazendo um retorno e um dos pallets ele acabou se soltando da carreta, a amarração que tinha sido feita, a gente sempre se preocupa com isso, *strechar* sempre, *strechar*, colocar fita para evitar derramamento, e mesmo assim, esse pallet ele acabou...estava meio solta a fita e ele acabou derrubando uma lata. Uma lata de tinta quando você derruba é tinta pra caramba. E a gente acabou sujando o asfalto, ali perto, em baixo do viaduto ali e a gente fez contato com a concessionária e a gente falou: Olha cometemos um...ninguém viu mas assim, prezando pelo nosso nome né, pela nossa responsabilidade, a gente falou: Olha sujamos ali, caiu uma lata, a gente conteve, a gente foi lá pôs pó de serra, contemos, não foi para a galeria, não foi para lugar nenhum só que a gente sujou uma via pública né, então a gente entrou em contato com a concessionária que administrava a via, oferecemos tinta para eles, "Ó, nós temos tinta preta que vocês podem passar nos asfalto para tirar aquela mancha que ficou...então aqui eu estou pegando um exemplo prático para tentar traduzir um pouco o que a

gente toma de cuidado. E aí na parte ambiental, os nossos veículos da frota né, eles possuem é em *airland* três deles, três não, acho que são cinco que possuem *airland* isso ajuda na contenção e emissão de poluentes, um deles é um caminhão um pouquinho mais antigo mas aí eu posso te passar depois essas informações também, o que hoje eu tenho dificuldade e aí eu até me exponho um pouco, é na contratação de fretes de terceiros, porque a frota brasileira de uma forma geral, ela não é uma frota muito desenvolvida né, você tem tanto veículos muito bons como veículos piores. Então principalmente quando a gente fala de *truck*, é um tipo de veículo que a gente usa muito, tem muito *truck* antigo, e esse ele tem essa parte de emissão de poluentes e tudo mais, hoje a gente não consegue fazer esse controle até pelo pilar financeiro né. Se tiver que contratar uma transportadora que só tem caminhão novo, custaria muito mais do que eu pago hoje e para o nosso negócio, o frete é algo extremamente vital para a sustentabilidade. Nosso produto tem valor agregado baixo, então qualquer...uma lata, por exemplo, pesa vinte e cinco kg, então você tem isso em dimensão para uma carroceria inteira, é uma carga de volume baixo, em termos de lastro né, é uma carga que vai baixa mas também vai pesado, então ele é muito sensível. Então, eu tenho sempre que tomar muito cuidado com isso, porque senão eu inviabilizo o negócio. Então essa é uma dificuldade da parte ambiental que eu vejo, até eu comentei com o E4 que a gente tem uma missão para a ISO 14000 de pensar em uma solução pelo menos, quando os caminhões estiverem dentro do nosso pátio, aqueles caminhões que podem é...hoje a gente monitora fumaça preta né, pelo menos desses veículos que entram para dentro do pátio e a gente acaba vendo que muitos veículos não estão na conformidade, é...no entanto, eu não tenho muito o que fazer, eu tento buscar soluções, a gente já buscou no mercado soluções para colocar na ponteira do escape e a gente não encontra, a gente encontra soluções para contenção de faísca, mas não propriamente para contenção de fumaça. Então até comentei com o E4, “oh, tem essa missão, vamos ver se o Renan consegue ajudar a gente”. Então uma das coisas que eu vou pedir ajuda para você, para você tentar me resolver é isso. Bom acho que eu tentei mostrar em exemplos né, um pouquinho de cada uma, de cada um dos três pilares, caso você tenha alguma dúvida, à disposição.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Legal. Muito bom. A questão é como que você reconhece que essas questões que você me relatou

estão sendo bem-feitas, ou seja, existe algum resultado que ela efetivamente traz e vocês expõem, controlam, como apresentam e com qual periodicidade?

Entrevistado E3 - Tá, hoje a gente é certificado pela ISO 9000 e ISO 14000, esses são os nossos grandes trunfos. Para você ter um selo desse tem que ter muito trabalho atrás né, então são instituições...é um selo sério e as instituições validadoras são sérias também, e fazem auditorias que são duras às vezes mas são necessárias porque o próprio mercado quando vê estampado em uma lata nossa um selo de 14 ou de 9 tem a certeza que é uma empresa que se preocupa, não só se preocupa mas é uma empresa que age em detrimento dessas causas, tanto da gestão da qualidade quanto da gestão ambiental.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Entendi. Mas como que vocês apresentam isso aos colaboradores? Ou vocês se baseiam simplesmente pela Norma ou há algum painel, alguma coisa que vocês de tempos em tempos expõem...

Entrevistado E3 - De tempos em tempos, sempre que é feita uma certificação é feita uma reunião né, que a gente chama o pessoal e explica “ó gente temos o selo, temos novamente” e tem as certificações que são constantes né, uma vez por ano a gente precisa das revalidações e isso é feita a comunicação dos trabalhadores né, então todo mundo que está envolvido, até porque... sempre.. nos períodos de... a gente acaba intensificando um pouco os trabalhos de cuidado né. “Ó pessoal vamos ter auditoria, é preciso que tudo esteja bem cuidado, conforme a Norma vem pedindo” então né, é um trabalhar ao longo do ano mas, é...pessoal percebe quando vem os auditores, eles veem e porque eles sabem porque isso é compartilhado com todo o time, não fica simplesmente uma pessoa desconhecida andando dentro da indústria. A equipe sabe “ó essa pessoa está vindo auditar por isso” e a gente tem as pré- auditorias, então não é só na certificação, então tem dois momentos no ano que é visual para os trabalhadores também, que a gente está sendo auditado por isso e por isso a importância disso é sempre discutida e falada em nossas reuniões, até quando a gente obteve o selo de 14000, que foi mais recente, a gente fez uma reunião com todos coloque os porquês e o que a gente ganha com isso. Então a Indústria Beta sempre tem buscado as transparências em suas ações, então cada gestor tem a tua reunião mensal com o seu time e fica na liberdade de cada gestor nessas reuniões fazer os alinhamentos necessários com a equipes,

sempre com a área de comunicação dando um drive daquilo que a gente precisa fazer de alinhamento então tem uma apresentação única de todos os líderes e acabam utilizando com suas equipes, então você nivela a comunicação para todas as áreas então isso fica bem legal, não fica só aquela reunião coletiva né, uma pessoa e duzentas pessoas sentadas no auditório mas também nos grupos focais nas áreas.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Falando um pouquinho, já indo para a parte final sobre as competências. Você conhece bem, mas as competências com relação a sustentabilidade, que competências que você considera que um gestor precisa ter para lidar com essas práticas que você relatou que acontecem na Indústria Beta e por quê?

Entrevistado E3 - As competências necessárias que eu vejo para lidar com sustentabilidade você precisa, sem dúvida nenhuma você precisa ter a parte de foco para resultado, você precisa definir muito bem as metas que você tem que atingir com esse projeto então foco para resultado é indispensável e é uma coisa muito forte aqui na Indústria Beta. Eu colocaria essa como talvez a competência principal para isso. **Mais uma... a gente tem trabalhado muito forte aqui dentro a questão do protagonismo, da pró atividade, então ver a coisa não andando bem e você não depender do seu chefe ir lá e pedir para fazer da forma como tem que ser feito, um exemplo, acabou o pó de serra de contenção, não precisar eu ou um auditor ir lá e ver que acabou o pó de serra de contenção, isso tem que estar intrínseco né, então vai muito do que a gente tem trabalhado bastante com os colaboradores a respeito do protagonismo né, falando vocês são os agentes de mudança, vocês são os donos dos processos então vocês precisam garantir que eles aconteçam de forma bem. Então isso também é uma coisa que a gente trabalha bem, tanto em foco para resultado como a pró atividade.** Talvez esses seriam os dois principais na minha opinião. Pensar aqui se teria mais alguma coisa que eu poderia elaborar aqui para você... bom acho que esses dois abrangem um pouco até do espírito do meu time de trabalhar né, aqui a gente aqui brinca que o cara de operações é meio faca na caveira, então é um pouco da forma que eu trabalho com o meu time e é o que até hoje tem funcionado.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Legal. Em relação aos programas que a empresa tem que você já relatou né de assistência, de

carreira, eu queria saber como que você reconhece esses cuidados, como que você avalia o crescimento dos profissionais, o crescimento profissional dos colaboradores. Se há realmente assistência nesse sentido, participação nos lucros, enfim, queria que você me falasse um pouquinho dessa questão de, como que você reconhece esse cuidado com as pessoas.

Entrevistado E3 - A Indústria Beta é uma empresa que sempre propicia crescimento para os seus colaboradores e eu sou um exemplo, eu entrei auxiliar de RH, então assim o crescimento para quem de fato executa as suas atribuições com excelência, com dedicação, naturalmente vai acontecer para todos os níveis né, eu não sou o único exemplo né, tem gestores que entraram estagiário, então é uma empresa que propicia crescimento, muitos líderes que estão na empresa começaram de estágio, começaram lá como auxiliar e foram crescendo ao longo da jornada, bom o que eu posso falar sobre como a empresa reconhece né, a gente está em fase de implementação de um plano de distribuição de resultado, é nesse ano se não fosse todo esse cenário apocalíptico que a gente viveu nesses meses aí já teria, possivelmente sido divulgado pelo RH, tudo isso meio que abortou porque meio que já não faz sentido né, é um ano que o resultado previsto já foi por água a baixo. Perder três meses em um ano duro e com previsão de crescimento lento é complicado. Assim a gente já tinha um plano de planificação para gestores, isso no ano passado a gente conseguiu bater as nossas metas e a gente vai ter nosso pagamento, no entanto, para as equipes a gente definiu um plano lá que ele foi comunicado, não de forma prévia, mas a gente tinha na manga. A gente falou assim “Gente se a gente conseguir esse resultado a gente vai compartilhar com a equipe inteira”. E aí a gente perseguiu isso para poder obter e esse ano propriamente dito seria um ano de definição de todas as metas né, metas individuais e aí você tem uma equipe inteira trabalhando em prol de suas próprias metas e aí sim com uma participação do resultado em nível individual. Estava em processo de implantação e estava para ser divulgado né, estava tudo bem pronto era só falar “pessoal está valendo” e aí acabou acontecendo isso, aí deu meio que uma suspensão meio geral nesse sentido tá.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Ainda falando sobre a questão das práticas, voltando para o plano das práticas. Você acredita que essas práticas que você me relatou em relação à sustentabilidade elas nasceram

das necessidades da empresa ou elas foram inseridas para poder cumprir as normativas da 14001? Por quê?

Entrevistado E4 - Não, eu acredito que seja um pouco até dos nossos valores, tá. Vou pegar meu livro e já te falo aqui, não sei se alguém já passou contigo os valores que até então estavam vigentes. Seria a credibilidade, espiritualidade, foco para resultado, respeito, simplicidade, sustentabilidade e valorização das pessoas. Então isso estava no nosso DNA não é que veio a Norma, na verdade a Norma ela veio cancelar aquilo que a gente já executava, porque de verdade mesmo não teriam muitas alterações para a gente conseguir obter o selo da 14, foi mais adequações documentais, né, então teve essa parte de adequação documental então assim, como eu comentei, isso está no nosso DNA, eu vejo assim que quando a gente foi se adequar para a 14 foi muito mais a parte documental em si que mudança de “ah agora a gente tem que fazer isso”, não... não teve muito isso. Ninguém sentiu um baque, “nossa vamos tentar a 14000, vamos ter que sair naquela correria” não, isso não aconteceu.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Legal. É as duas últimas perguntas, é alguns programas, é sabido que a Indústria Beta possui alguns programas eu posso citar alguns aqui é se você conhece o *Coatings Care*, o PDL, Hynovação, Coopere, PDL II, PSQ como você vê esses programas e qual a importância deles no contexto empresarial?

Entrevistado E3- Isso é bem legal de falar porque aí você alinha a empresa inteira quando você fala dos programas... é, foi apresentado nosso *learn map* para você ou não?

Entrevistador Renan Passos de Azevedo – Sim.

Entrevistado E3- É, lá no nosso *learn map* a gente tem aquelas figuras que a gente brinca quando a gente vai passar para os colaboradores...

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Ah não, foi apresentado o *road map* não o *learn map*.

Entrevistado E3 - Ah então esse *learn map* é como se fosse um mapa visual com fotinhas, figuras...

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Ah! Sim, eu vi

Entrevistado Guilherme Galindo - Você viu? Parquinho prédio, tudo colorido! Então aquele *learning map*, a gente quando vai passar pelos programas para os colaboradores a gente chama de vitaminas né, para ficar

mais fácil o entendimento, a gente fala com todos os públicos. Essas vitaminas, na verdade é o nosso, o que a gente precisa para se transformar. No mapa lá a gente fala da velha Indústria Beta para a nova Indústria Beta. Então eles são, poxa não dá para falar alicerce, mas de fato eles são vitaminas, é o *whey protein* para você crescer.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Legal

Entrevistado E3 - É por aí que a gente vê nossos programas como impulsionadores do crescimento sabe?

Entrevistador Renan Passos de Azevedo Como que você vê o caminho para o aperfeiçoamento dessas práticas ou novas práticas enfim...

Entrevistado E3 - Bom, acho que a gente tem trabalhado muito forte aqui na Indústria Beta a questão da Inovação. E acho que a gente tem definido aí, algo recente né, no período e COVID a gente tem definido alguns *squads* de trabalho e esses *squads* tem uma pegada de inovação e eu não vejo como a gente se desenvolver na sustentabilidade sem olhar para isso né, buscar talvez startups, empresas que sejam mais leves para que sejam meio que um plug in play, sabe? Como a gente é muito grande é difícil você desenvolver tudo dentro né, então um dos programas que é o Coopere, é onde entram essas interações, estarem ali seria fundamental para a gente aprimorar. Por que muitas vezes, principalmente no cenário agora, a gente reduz a quantidade de colaboradores e a carga de trabalho praticamente continua inalterada, então você acaba tendo uma sobre carga no próprio time interno, então você não consegue fazer essa conciliação, então é importante buscar fora aquilo que você pode trazer para o seu negócio, aquilo que pode principalmente na esfera de sustentabilidade que você tem atuado, é buscar de fato quem está por aí que pode contribuir. Né, então penso que isso é uma das novas formas de se fazer gestão e de se fazer inovação que está em alta e não sei se isso volta um dia para trás porque é de fato um mundo em *share* né, um mundo compartilhado em que você compartilha ideias, compartilha projetos, compartilha skills, então é um pouco disso que eu tenho visto e eu acho que isso é o caminho para a gente. Então quando a gente falar em avançar, o que a gente não tiver aqui a gente busca fora e pluga e sai rodando.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - É isso, deixo esse espaço aberto aqui para as suas considerações finais

Entrevistado E3 - Olha eu só acrescentaria nas competências quando eu falei, eu acho que eu colocaria também a parte de melhoria contínua tá? Então... é algo que a gente sempre vem buscando fazer aqui, então eu tinha colocado pró atividade, foco para resultado e eu colocaria também essa parte da melhoria contínua porque até é um pouco dessa fala final aqui das startups se você não tem você busca fora mas você não pode parar, você não pode parar de inovar de buscar fazer diferente, principalmente em um cenário de crise né? O E6, nosso CEO tem sempre falado “Agora estamos lançados ao mar”, então agora você precisa remar, precisa nadar para chegar de volta a um ponto de solidez. Então agora, mais do que nunca é hora de a gente arregaçar as mangas, ir para cima e fazer valer é... cada vez mais né, que a gente tem um sempre um sonho de vestir de fato a camisa e colocar essa empresa em patamares que ela nunca esteve. Então de forma geral, a gente tem uma equipe muito aguerrida, uma equipe que topa desafio, que caminha para frente e que quer fazer acontecer. Então eu fico muito contente de participar de uma empresa que olha o mundo como olha, valoriza as pessoas como valoriza e consegue equilibrar bem os pilares da sustentabilidade e como vem guiando propriamente os seus negócios. Acho que é isso, qualquer coisa que eu possa acrescentar mais, você tem meu celular eu fico extremamente a sua disposição, independente de horário, de dia, a gente fica meio que conectado o tempo todo.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - (Agradecimentos e solicitação de material sobre as práticas por escrito, se possível).

### **Transcrição da Entrevista com E4 – Coordenador PMO (Escritório de Projetos)**

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Começar aqui contigo então minha entrevista. Bom, primeiramente então, além de te agradecer pela oportunidade de fazer esse estudo, eu queria que você falasse um pouquinho de você, em relação à formação, tempo de casa, tempo na função que você desempenha atualmente e as principais atribuições a você desempenhadas hoje.

Entrevistado E4 - Então eu, esse ano eu completo dezoito anos lá na Indústria Beta, mês que vem eu completo dezoito anos de Indústria Beta,

entrei lá na área de controladoria né, na parte de, parte jurídica, parte legal, aí com o tempo fui assumindo novas atividades, novas responsabilidades, eu fiquei por muito tempo coordenando toda essa legal da empresa e também a parte de gestão da qualidade, e por conta do compromisso relacionado a parte legal, eu comecei a desempenhar e fazer algumas coisas relacionadas à parte ambiental e aí foi indo que acabou que também assumi tudo nisso aí, e aí hoje né, é..., aí antes de chegar no momento atual, fui gestor de projetos por três anos lá, saí da parte legal para coordenar o escritório de projetos, e aí agora eu continuo coordenando a parte de projetos e assumi a gestão da fábrica e de toda a parte de gestão da qualidade, saúde, segurança e meio ambiente. Então na Indústria Beta né, então isso é um pouco, uma rápida descrição, minha formação, eu sou formado em Administração de empresas, tenho uma pós né, uma especialização em gestão de negócios, um MBA em gestão empresarial, uma especialização em gestão de projetos lean, e estou concluindo agora uma outra pós em gestão ágil de projetos. É isso.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Legal. É Scrum?

Entrevistado E4 - Não só Scrum né, mas assim, tem todos os métodos ágeis né, compreende, todos os métodos ágeis de, de gestão de projetos.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo – É... Bacana! Sobe, sobre o departamento né, o setor que você gestiona atualmente, queria que você falasse um pouquinho dele no contexto da empresa e as principais entregas do setor, que no caso é da qualidade e gestão da fábrica né, você falou?

Entrevistado E4 - É, assim a parte de gestão da qualidade é, não é só a gestão relacionada à produto tá? Então tudo o que relaciona a parte de processos, a parte de negócios, dentro da empresa, passa por essa...essa coordenação, essa gestão. Então assim, as entregas né, as principais entregas, está relacionada a toda a parte de **estruturação e a manutenção da melhor performance dos processos das áreas, é para garantir a questão da qualidade, mas aí mais uma vez, não a qualidade de produto né mas aí sim a qualidade da informação, a qualidade do processo, a qualidade da entrega.** É...e falando da parte da fábrica, é, as principais entregas é ter a melhor performance em termos de produção e, produzindo né, tendo uma boa produtividade, mas sempre preservando né e zelando pela qualidade, aí sim, qualidade do produto. É... fazer

certo né, fazer rápido, mas fazer rápido da maneira correta, e não fazer rápido para fazer volume. Então, porque às vezes, quando você prioriza isso, acaba às vezes ficando em detrimento, de você manter um nível de serviço. Então, é questão de performance de produtividade, qualidade, é... enfim, **manter uma boa estrutura da fábrica, em termos de assepsia dos equipamentos, sanitização dos tanques, das máquinas de envase para evitar qualquer tipo de contaminação, qualquer tipo de dano, ao processo como um todo, é, e no final lá ao produto.**

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Beleza. É, indo já para a questão da sustentabilidade tá, primeiro o conceito, o que que para você é a sustentabilidade? Nas suas palavras, como que você compreende esse conceito?

Entrevistado E4- Como eu sou bem, minha formação toda e minha paixão é pela área de negócios né, embora agora esteja um pouco mais voltado à parte de operação, é sustentabilidade para mim contempla tudo né? Não é só a questão de, vamos dizer assim, do ponto de vista ambiental né, do ponto de vista do meio ambiente, mas a sustentabilidade do negócio como um todo. **Então é, sustentabilidade do ponto de vista financeiro, sustentabilidade do ponto de vista da evolução do desenvolvimento das pessoas que a empresa é feita por pessoas né, não é um simples, uma simples construção lá, e... e também a sustentabilidade do ponto de vista ambiental né? Tanto é que, as nossas práticas são sempre voltadas para ter os produtos que não agredam, que não gerem possíveis danos ao meio ambiente.** Então a gente procura trabalhar com matérias primas é...sempre de origem é...da melhor forma possível né, que não gere nenhum tipo de dano do ponto de vista químico, é, enfim, temos solventes, que nem, por exemplo, temos, temos solventes, que nem por exemplo, **insumos lá a base de solventes que são de origem da cana de açúcar, então não é derivado de petróleo, não trabalhamos com nenhum tipo de material que contenha chumbo, enfim, essas coisas tudo que, justamente para preservar a questão da sustentabilidade, aí falando mais o foco, com mais foco né, no objeto do seu trabalho, relacionado à parte ambiental.**

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Entendi. É, na Indústria Beta partindo do tripé da sustentabilidade algum desses pilares, você considera ele mais evidenciado ou há um equilíbrio entre os pilares?

Entrevistado E4 - Olha, é... nós somos bem fortes nos três pilares, é... mas assim é..., a particularidade da Indústria Beta é que a gente não é muito de ficar fazendo publicidade né, a gente não é de ficar... não sei, você pouco vê né essas coisas relacionadas, mas assim, o que está internalizado é o que é o a diferença, então a gente trabalha muito fortemente na questão econômica, a gente trabalha muito fortemente na questão social, e nós trabalhamos muito fortemente na questão ambiental.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Certo, e quais são, efetivamente, no departamento que você gestiona as ações que estão hoje em prática, efetivamente em prática em relação à sustentabilidade?

Entrevistado E4 - Olha, a gente trabalha com questão de **redução de resíduo**, é, então assim, **resíduos que a gente não consiga reutilizá-los**. Então a gente pega lá na ponta, por exemplo, na estação de tratamento, é... **o lodo da ET** lá e na sua maior parte ele tem que ser, **a gente destina ele para fazer coprocessamento** né, **ele serve de combustível para fornos de cimento**, então...só que por outro lado, isso seria assim, isso seria e tem sido a forma mais habitual de a gente trabalhar. Agora do último ano para cá, a gente começou a intensificar isso, de forma que a gente tem recuperado esse material também. Então a gente tem buscado **reutilizar a água**, então **desse processo**, como **nós temos um circuito fechado de captação de efluente, que vai para a estação de tratamento, então o efluente trata a água, a água gerada deste tratamento volta para a fábrica, esse lodo que é tratado em sua maior parte ele estava sendo destinado para o processamento, agora a gente tem feito um trabalho para recuperar ele, diminuir o, esse processo da queima e também temos feito ações dentro da fábrica para que o efluente não vá para a estação, então que a gente não sobrecarregue o tratamento no sentido de reutilizar ainda mais, é... as questões da água dentro da planta, então justamente para evitar que a gente use mais, que a gente tenha que captar mais água da...do poço**, enfim é... a gente tem buscado é... esse nível de eficiência no processo de utilização dos recursos naturais. **Paralelo a isso, a gente tem buscado desenvolver matérias primas que não sejam agressivas ne, é...ao meio ambiente, é... temos trabalhado na no processo de reciclagem dos materiais, a gente tem ação muito forte, a gente não desperdiça nada, então todo papel, papelão, plástico a gente tem**

conseguido promover a reciclagem disso, é... (que mais que eu não falei?...) acho que é isso.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Legal

Entrevistado E4 - Ah! E a questão da... a gente utiliza a... a gente tem uma meta da redução da energia elétrica, né... a gente trabalha com a energia no mercado livre, então o mercado livre às vezes eles vem a... a energia que é comprada no mercado livre, às vezes eles vem também de usinas né, que... enfim que não agridem o meio ambiente, então são algumas ações aí que a gente tem buscado fortalecer do ponto de vista sustentável.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - E como que você reconhece que essas ações, essas práticas elas estão sendo bem feitas, como que você relata, como que você questiona

Entrevistado E4 - A gente tem indicadores disso.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Indicadores para cada ação?

Entrevistado E4 - Isso.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Entendi. E esses indicadores eles são dentro da Norma, da 1401 ou eles são indicadores que vocês mesmos criaram, adaptaram as, a...

Entrevistado E4- É isso foi criado por nós e adaptamos ao nosso negócio mas por óbvio, eles atendem à 14001.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - E como que esses indicadores são apresentados e com qual periodicidade?

Entrevistado E4 - É mensal.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Mensal? Legal. Apresentado à diretoria? Ou aos gestores ou a quem?

Entrevistado E4 - Isso, é compartilhado com toda a empresa.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Ah com todos, entendi. É...

Entrevistado E4 - É, com toda a empresa que eu falo é assim né, com toda a diretoria, com toda a...com todos os gestores né?

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Entendi. É, em relação à questão das competências, quais competências que você acredita que

um gestor precisa ter para lidar com estas questões, com estas práticas que você acabou de me relatar? E por que?

Entrevistado E4 - Eu acho que, precisa minimamente conhecer um pouco sobre a legislação, do ponto de vista legal. Por que querendo ou não, o que norteia isso, são os dispositivos legais, então não dá só para você fazer as ações “ah, porque eu acho legal aí eu quero fazer isso”. Você tem que fazer isso, você tem que ter um parâmetro. O que é bom né, então assim, às vezes o que eu quero fazer, alguma ação, mas o que eu quero fazer não é tão bom né, assim, do ponto de vista sustentável. Então qual é o parâmetro que eu sigo, que você deve seguir. Então é o que está previsto, minimamente o que está previsto em lei. É ... essa é uma forma que eu acredito que um gestor de uma área ambiental, ele tem que ter minimamente conhecimentos dos dispositivos legais que norteiam isso. É, precisa ter noção de gestão. Então assim né, igual você falou né, como que você monitora, como é que você...por meio de gestão. E gestão é, então eu tenho lá os indicadores, eu tenho um plano, tenho planejamento para isso. Então você precisa ser gestor, para ser gestor você precisa conhecer de gestão e você precisa conhecer a sua operação né, e como que funciona...enfim, eu acho que minimamente você precisa deter esses conhecimentos, essas competências.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Legal. É, essas práticas que você relatou né, que a Indústria Beta tem, você acredita que elas surgiram das necessidades da empresa ou elas foram inseridas simplesmente para cumprir as normativas, o que você, ou as prerrogativas da 14001, como que você vê?

Entrevistado E4 - A 1401 foi agora né, é a gente teve a certificação o ano passado. E assim, toda a estrutura, o que já existe na Indústria Beta que já vem funcionando há anos, isso nasceu da necessidade de a gente ser melhor, ser eficiente na gestão do negócio e a gente foi aprimorando, fomos aperfeiçoando. E aí com o tempo nós fomos adequando isso para atender os dispositivos legais, por isso que eu falo pra você que, porque daí, a gente preparou...porque como quando nós começamos nós não tínhamos esse norte da 14...então quando você pega lá a 14000 você tem um passo a passo, vamos dizer assim, do que você precisa fazer, do que você precisa fazer para poder obter. É... mas lá atrás nós não tínhamos isso. Surgiu da necessidade de a gente

ser melhor na nossa, na nossa operação. Então a gente organizou a casa, melhorou, implementamos uma estação de tratamento. Essa estação de tratamento ela foi instalada lá, todo esse sistema que a gente tem lá em 2003, então assim, já tem vários anos, é... e aí com o passar do tempo, nós fomos evoluindo a nossa estrutura, fomos melhorando e fomos adequando as necessidades de atendimento à questão legal. Por que mesmo que a gente tinha essa questão da, nós tínhamos um bom processo interno de gestão de resíduos dos nossos efluentes tudo, mas aí faltava essa questão legal. Nós tínhamos algumas coisas que ainda não eram atendidos do ponto de vista legal e a gente foi adaptando. Tanto que quando a gente começou com o processo da certificação da 14001, nós não precisamos, nós não precisamos fazer quase nada para obter a certificação. O que que a gente fez? **Para a certificação, nós melhoramos os nossos indicadores né, definimos algumas metas para ter algo mais concreto.** Foi, basicamente foi o que a gente fez. E adaptamos alguns processos, é... mudamos a forma de fazer. Pra poder, não que a gente não fazia, a gente fazia, a gente só mudou a forma de fazer para ficar dentro daquilo que estava previsto na 14001. E aí a certificação foi aí sim que a gente obteve.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Entendi. Houve uma... um alinhamento somente das práticas que já existiam com as prerrogativas da Norma.

Entrevistado E4 - Até porque a sustentabilidade ela é um valor da Indústria Beta tá...está dentro dos princípios e valores da Cia.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Certo. Falando em relação aos programas tá que a empresa possui à assistência ao colaborador, participação nos lucros, carreira, crescimento profissional, quero saber como que você reconhece e avalia o cuidado da empresa para com os seus colaboradores.

Entrevistado E4 - Eu assim, a minha avaliação é ótima. Eu vejo como muito bom, eu não tenho o que falar mal desse tipo de coisa porque a Indústria Beta nesse aspecto é muito justa, muito correta e valoriza demais isso e... a política né de remuneração nossa é bem estruturada.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Certo. É ainda sobre esse assunto né, é sabido que a Indústria Beta possui alguns programas aqui, posso citar alguns: o *Coatings Care*, o PDL, Inovação, Coopere, PDL II, PSQ são os que eu encontrei né no site, a gente também já havia conversado sobre

alguns. Queria saber como que vê esses programas acontecendo ou se não acontecem, enfim, ou vão acontecer e qual é a importância deles no contexto da empresa hoje.

Entrevistado E4 - Hoje a gente é assim né, é... nós temos um, temos uma estratégia, um plano estratégico que ele é norteado direcionadores estratégicos e pelos programas de sustentação da estratégia. Então hoje, dentro da estratégia nós temos cinco programas, esses cinco programas eles são é... o Coopere e o Hynovação. São dois programas voltados ao fomento da inovação. O Coopere é o que você trabalha a inovação com...é... da porta para fora, vamos dizer assim. Com as partes interessadas da parte para fora. E o Hynovação, até é Hynovação, com HY no começo que é de Indústria Beta. Ele é o programa que fomenta a inovação com o público interno. Então o que a gente trabalha inovação com os colaboradores. Aí nós temos o programa SER, que é de Sustentabilidade, Excelência e Resultado. Então assim, nós temos mais uma vez a sustentabilidade aparecendo dentro da estratégia da CIA. Então inclusive a 14000, ela está dentro desse programa, do programa SER. É...aí nós temos o PDL, que é o Programa de Desenvolvimento de Liderança, e aí não é só aqueles, desenvolvimento daqueles que são líderes, é... mas também desenvolvimento daqueles que podem vir a ser líderes da empresa. E nós temos o programa Cultura que é o programa voltado à questão organizacional, ao desenvolvimento de pessoas. Então vamos falar assim, o que que é os programas né? Os programas a gente costuma dizer, da estratégia lá, que é assim, os programas é onde a gente treina, onde a gente se prepara, onde a gente se desenvolve, é... e os selecionadores estratégicos é onde a gente joga. É onde a gente compete, onde a gente concorre. Então a gente treina através dos programas, a gente se desenvolve através dos programas para a gente concorrer na estrada dos direcionadores estratégicos.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Que é dentro daquele desenho interessante que você me mostrou, né?

Entrevistado E4 - Isso.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Os (players), com todos os personagens que fazem parte desse..., um ecossistema né?

Entrevistado E4 - Isso.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Me recordo que você me falou. É... seguindo aqui, já finalizando, como que você visualiza que a Indústria Beta pode aperfeiçoar essas ações em prática, que você me relatou?

Entrevistado E4 - Olha, a gente tem trabalhado muito fortemente no desenvolvimento das pessoas, no sentido de elas adquirirem conhecimento, adquirirem *know how*, é para elas despertarem e terem um senso crítico maior, terem visão de negócio, porque à medida que você desenvolve as pessoas, é... isso ajuda é... na melhora né, dos processos, que é uma outra vertente para você fortalecer essa questão da sustentabilidade. Então à medida que você melhora as pessoas, que você desenvolve as pessoas, que você promove melhoria, evolução nos seus processos, é... otimiza os seus recursos né, então é... a gente é melhor na hora de utilizar é... os recursos disponíveis que a gente tem, seja, eles é... humano, estrutura de equipamento, é... insumos, você vai ser melhor na sua forma de fazer. Então é... e a gente investe muito nisso, então no desenvolvimento de pessoas e na melhora de processos e a gente tem começado a fazer agora algo que estava um pouco parado, que é a nossa gestão de toda a nossa cadeia né, de abastecimento. Então a gente também tem começado a trabalhar com alguns dos nossos parceiros, com nossos fornecedores, na melhora da qualidade desse processo né, e aí mais uma vez, não é só a qualidade do produto em si, mas de tudo né, da forma como eu transporto esses materiais, se eu estou utilizando é os melhores meios, enfim... os melhores profissionais, como que está sendo a preservação desse conteúdo, desses insumos que estão sendo transportados, pra evitar que gere qualquer tipo de prejuízo para o negócio e, conseqüentemente, não gere nenhum tipo de dano ao meio ambiente. Então assim, eu estou falando de uma forma macro tá, são ações que... coisas que a gente tem buscado para justamente, evoluir nesse contexto de aprimorar a questão da sustentabilidade e aí mais uma vez, não é só a sustentabilidade do ponto de vista ambiental mas do ponto de vista de negócio como um todo que a gente entende que à medida que você tem um negócio sustentável, você consegue é... contemplar em todas as esferas isso.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - É, está fora do script aqui, mas o E3 comentou no bate papo com a equipe que a Indústria Beta até pelo período de dez anos, sustentou né, tinha uma creche...

Entrevistado E4 - Sim, foi até mais que dez anos!

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - E que teve esse projeto por mais de dez anos, então fiquei curioso para saber como que foi, se você participou dessa experiência, como que foi o início e o fechamento e por que houve também a conclusão do projeto.

Entrevistado E4 - É ele foi um projeto que começou em 2000, 2001, se eu não me engano, e com o propósito de atender os funcionários né, cuidar dos filhos dos funcionários enquanto eles é... trabalhavam. E foi assim no primeiro ano, depois começou a tomar uma proporção de forma que chegou é... a cuidar de 140 crianças da comunidade aqui vizinha né, circunvizinha aqui. Chegou a ter 140 crianças de zero a seis anos. E isso foi até 2014, se eu não me engano, 2015 por aí. E dessas 140 crianças, acho que em torno de quinze ou vinte crianças eram filhos de funcionários, o resto era tudo da comunidade aqui. Por que que paralisou o projeto? Por que quando começou esse atendimento a essas crianças carentes, realmente um público que era atendido pelo projeto então era criança carente, extremamente carente, dependente da ajuda, mas a região em que a Indústria Beta está inserida é uma região, vamos dizer assim privilegiada, vamos dizer assim. E com o passar do tempo, as crianças carentes mesmo, vamos dizer assim que era o foco do projeto, começaram a ficar distantes né, então vamos dizer assim, os bairros mais pobres onde essas crianças vivem é distante daqui, aí com isso essas crianças não vinham mais, então à medida que foi abrindo vaga, essas coisas, por fim, o público que estava sendo atendido era um público que tinha condições de usar uma outra, que a família podia pagar, por exemplo, para a criança estar em uma outra escola, enfim a família tinha recursos, então a ajuda né, o investimento que era para poder beneficiar pessoas carentes ela não estava mais acontecendo, estava sendo beneficiado..., não que não era válido, pelo contrário, era, estava sendo feito de coração, tudo, assim, mas o foco, que era, justamente o propósito de existir da instituição que era de ajudar crianças totalmente carentes, ela não estava mais acontecendo. Então aí entendeu-se que, lamentavelmente né, então precisava rever isso porque tinha perdido o sentido do projeto, e aí a empresa destinou esses recursos a outras instituições. Então hoje a Indústria Beta ajuda uma instituição de recuperação de dependentes químicos, que é a Missão Vida, que é uma instituição de recuperação de pessoa com dependência de álcool e droga é... enfim tem vários outros pontos aí que a empresa investe a sua ajuda.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Legal. Bacana. Não sabia desse programa.

Entrevistado E4 - Eles gastavam, gastavam não, investiam, por ano entre 400, 450 mil reais na manutenção do Centro de Educação Infantil.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - E mesmo que vocês colocassem indicadores e pré-requisitos de renda e tentassem?

Entrevistado E4 - Tinha isso né, mas, que nem, por exemplo as crianças não tinham como vir para cá né... não tinha veículo, não tinha transporte... não tinha jeito né. Aí foi o que foi acontecendo, aí o que que aconteceu, por ter essas regras, por ter... dos 140 foi diminuindo, tanto que no ano que tomou-se a decisão de parar tinha em torno de 180 crianças mas dessas 80 mesmo que estava sendo atendida não era a maior parte, tinha lá dentro das 80 as crianças carentes, teve aquelas que realmente foi difícil, tanto que essas foi até o final, então não deixou na mão assim... a partir de agora você... então como era até seis anos, então foi indo ano a ano e não foi entrando mais ninguém. A medida que foi saindo, foi até que chegou no último ano. A última turminha lá de seis anos se formou e aí... acabou.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Entendi. Mas houve inclusive essa preocupação né?

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - E como uma última pergunta bem fora do script, a gente sabe que a pandemia ela afetou todos os setores né, então eu queria saber em relação à sustentabilidade quais foram as práticas né, que eu acho que ainda está vidente, ou as ações que vocês tomaram, em relação a esse tema? O (ruídos) já me falou um pouquinho, mas ainda também fora do script né?

Entrevistado E4 - A principal ação assim que eu dou destaque, foi assim, nós tínhamos um volume muito grande de produtos oriundos de devolução de clientes, nós tínhamos um estoque muito alto de algo aí em torno de três milhões e meio de estoque de produtos que estavam no nosso estoque e que a gente tratava como devolução e que ficava ali parado e com a movimentação do dia a dia a gente não conseguia dar a devida atenção para isso. O que que a gente fez nesse processo? A gente priorizou a recuperação desses produtos. Então nós começamos uma é..., definimos um plano de trabalho, estruturamos uma linha de produção só para reprocessar esses

produtos. Com isso a gente preservou nossos estoques de matéria prima, a gente não precisou é... subimos nosso estoque de produto bom e isso manteve a fábrica funcionando né, o pessoal trabalhando e transformamos, vamos dizer assim, algo que era não tão bom em algo bom para o negócio.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - É, em relação às pessoas, houve alguma situação de redução de quadro, de desligamento...

Entrevistado E4 - Teve, teve. Teve redução porque assim, em um primeiro momento, no sentido de ser otimista, de não ter que tomar essa decisão, foi dado férias para o maior número de pessoas, mas as pessoas começaram a voltar das férias, o cenário não mudou e aí a empresa precisou tomar algumas medidas então isso que culminou infelizmente no desligamento de algumas pessoas. O último mês nós trabalhamos toda a empresa em horário, em jornada reduzida. Então... isso à luz dessa MP do Governo Federal né, que permitia essa redução da jornada de trabalho, conseqüentemente a redução do salário. E também tivemos algumas pessoas que tiveram seu contrato de trabalho suspenso. Esses foram as ações que a empresa tomou nesse período de crise.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - São quantos trabalhadores atualmente E4?

Entrevistado E4 - Hoje deve estar na casa aí de cento e setenta, acho que nós tínhamos duzentos e quarenta.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Certo. Bom, essa pesquisa ela vai se debruçar bastante sobre a análise das práticas né. Nós vamos pegar as práticas em relação à sustentabilidade que vocês realmente estão efetivando hoje e leia-se sustentabilidade sob a ótica do tripé e analisá-las dentro do modelo que eu comentei contigo. Então eu acredito, pela leitura que eu fiz, que a maioria dos documentos, das práticas documentadas elas estão sob a tua tutela, confere?

Entrevistado E4 – Certo!

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Então como esta... a entrevista ela ajuda né, a eu coletar essas ações e se tiver algum documento que mostre alguma prática que você ainda não tenha me colocado, é... se você puder disponibilizar eu agradeço, porque aí ajuda a cavar eventualmente alguma ação não documentada, porém o foco do trabalho é justamente o que acontece.

É analisar não as ações que vocês pretendem e sim as que estão em prática. Então eventualmente se você lembrar de algum material...

Entrevistado E4 - Eu não lembro se eu te mandei os indicadores, né, eu posso te mandar os indicadores.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - É, é um material que eu, particularmente na pesquisa que eu fiz, eu não vi, por que eles falam “Ah! A gente tem uns indicadores”, mas eu não...

Entrevistado E4 - Eu te mando os indicadores.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Ia ser legal se você puder me auxiliar aí.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo – Bacana E4, vou dar um pause aqui.

### **Transcrição da Entrevista com E5 – Gerente de Laboratório**

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Eu queria que você me falasse um pouquinho da... em relação a você tá, seu nome, sua idade, seu nível de escolaridade, o cargo que você ocupa, seu tempo na empresa, na função atual e as principais atribuições a você desempenhadas. Por gentileza.

Entrevistado E5 - Bom, é, meu nome é E5, eu tenho 49 anos, sou químico de formação né, bacharel, tenho algumas pós graduações em química, é... em gestão de pessoas fiz uma pós também, tenho uma MBA em gestão de projetos, tenho uma vasta experiência no exterior, tive oportunidade trabalhando com tintas de viajar o mundo, é trabalhei dois anos na China, tudo em pesquisa e desenvolvimento de tintas imobiliárias. Eu tenho vinte e oito anos de tinta, né, é...desculpa, eu tenho trinta e um anos de tinta, sendo que vinte e oito foi na BASF, nas tintas Suvinil, eu vim de lá e estou aqui na Indústria Beta há um ano e meio, né. Fechou o meu ciclo e no final de 2018 e em menos de trinta dias eu consegui uma realocação aqui na Indústria Beta. Então estou aqui desde janeiro de 2019, então, isso é um pouco do meu perfil, é minha experiência, sempre trabalhando em laboratório, sempre trabalhando em P&D, pesquisa, desenvolvimento, manutenção de linha né, isso é o meu atributo né, falando um pouquinho mais de atributo, hoje eu gerencio o laboratório né, que faz desenvolvimento de novos produtos, é... adaptações, melhorias contínuas,

desenvolvimento de novas matérias primas, que prima trazer redução de custos, melhorias de processos, melhorias de performance tá, manutenção de linha tá, isso é um dia a dia de um laboratório tá, que basicamente ele tem três pilares, o desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de matérias primas e a manutenção, né. Manutenção daquilo que já é feito, matérias primas daquilo que move o desenvolvimento e o desenvolvimento de produto é a junção da nossa expertise, alinhamento com o mercado, antenado com inovações, enfim é essa a minha atribuição, estar a frente dessa equipe que foca esses pilares que estão dentro de um laboratório de P&D.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - E como que você vê a importância do laboratório no contexto geral da empresa? Por que esse segmento é tão importante?

Entrevistado E5 - Bom seguinte, da empresa né, nós somos uma empresa química, certo? E fazemos tinta e vendemos produtos químicos, então nós desenvolvemos produtos, vendemos produtos. O que mantém a empresa né, é uma empresa de varejo né, é ela é sustentada através da venda de produto. Esse produto é um produto que tem um próprio, um desenvolvimento próprio né, então quer dizer é... seria até um lado assim, tipo...como que eu posso fazer né...não é bem arrogante né, porque eu não sou a cereja do bolo né, porque todas as áreas, elas complementam o negócio e o sucesso da empresa, né. Não adianta ter um bom produto se você não tem uma boa área de vendas, certo. Não adianta ter um bom marketing se eu não tenho vendas, ou eu tenho vendas mas não tenho um marketing forte né, uma produção... por exemplo, hoje em dia fala-se muito em indústria 4.0, então não adianta ter um excelente produto e não ter condições de produzir, né. Então eu não digo que o laboratório é a cereja do bolo né, mas a tecnologia, a qualidade do produto, ela se inicia ali, no desenvolvimento, né. Então o laboratório não é a maior área, a maior área de pessoas está na produção e vendas, as duas maiores grandes áreas é produção e vendas, depois vem logística e o laboratório é uma pequena célula desse time né, que tem um papel extremamente importante no negócio, tá, pelo fato de que a gente vende, por exemplo, a gente não vende serviço né, a gente vende produto. E esse produto é desenvolvido aqui tá. E novamente, é um ciclo, é uma corrente tá, e todos os elos tem que ser forte. Não adianta ter só o elo forte do

laboratório, mas é de extrema importância uma área de P&D, né? Dentro desse contexto de uma indústria química.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Muito bom

Entrevistado E5 - Só para complementar, só mais um detalhe né, no passado, eu venho... eu venho falando né, é... quase trinta anos de bancada, a área técnica era muito mais forte. Ela quase que dominava uma empresa... ela que ditava as regras do jogo, ela que falava assim, olha vamos lançar esse produto, porque era o laboratório que criava, certo? Só que o negócio, o business, foi crescendo, crescendo, crescendo né... a área de vendas ganhando muita força, a área de marketing ganhando muita força né então o laboratório foi perdendo força, não importância, mas deixou de ser aquela cabeça do corpo né, você entendeu? E eu acho que isso é um movimento natural que já vinha também de anos né, mas é o que eu falei, todas as áreas são de extrema importância e tem que ser um elo forte.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - É, já entrando um pouquinho aqui na temática, o que que você entende por sustentabilidade? O que é a sustentabilidade para você?

Entrevistado E5 - Então, a sustentabilidade, às vezes vem a primeira coisa na cabeça né, é aquilo... o lado ecológico é, e a sustentabilidade vai muito além disso, principalmente nos dias em que nós estamos vivendo né. **É... cuidar de pessoas é ser uma empresa sustentável, não é simplesmente jogar, fazer a reciclagem, ter um processo de tratamento de água, ela vai envolvendo até mesmo o lado econômico da empresa.** A empresa tem que ser (falha no áudio)

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Oi

Entrevistado E5 - Certo, né, não trabalhar por exemplo né, meias notas, não fazer nenhum trâmite, não fazer nenhuma ação judicialmente ilegal né, então a sustentabilidade ela vai além de pensar e falar de reciclagem né, lógico que dentro desse guarda-chuva é, chamado sustentabilidade, a gente pode ir especificando o que é ser sustentável em falar de pessoas? O que é ser sustentável em falar de negócio, o que é ser sustentável em falar de meio ambiente, você entendeu né? Então, o que eu tenho dentro de mim, é que sustentabilidade não é só meio ambiente, certo? Agora, para ser um pouco mais

específico no tema, aí você teria que me dar algum direcionamento, para eu poder contribuir com você nesse sentido.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Perfeito. Não, exatamente! Você coloca muito bem. Desses pilares que você destacou, o econômico, o ambiental e o social, na Indústria Beta você percebe algum desses pilares que se evidencia mais? E por que?

Entrevistado E5 - Olha, na Indústria Beta né, eu vejo, é o que eu falei assim né, eu estou aqui há um ano e meio, eu venho de uma empresa...praticamente aqui é o meu segundo emprego, tá...então, são praticamente trinta anos de trabalho, sendo que é...na maioria do tempo em uma empresa multinacional, a maior empresa química do mundo. É...políticas... é bem diferente, essa é minha primeira experiência com uma empresa de dono, então eu vejo que aqui sim, nós temos todos os pilares como uma empresa grande. A empresa grande né, ela tem tantas pessoas trabalhando nesse sentido né, que você vem todas as ações vindo extremamente fortes, certo? Principalmente o social e o lado, vamos dizer assim, ecológico. O lado comercial, como o negócio é tão grande, você praticamente não vê assim ações né, e logicamente né, é quase que assim impossível você ter uma ação ilegal em uma empresa grande né, aqui né...(sons).

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Desculpa, eu te interrompi, mas era mais pra complementando a sua fala, pra saber, por exemplo, especificamente, dentro do seu setor, quais são essas ações?

Entrevistado E5 – Tá...

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Efetivas que hoje vocês têm em relação à sustentabilidade?

Entrevistado Osmar Caliman - Tá, deixa eu só complementar então da Indústria Beta né, então eu vejo que ela tem todos esses pilares, certo, né, é... e todos eles são tratados com a mesma importância, certo? Aqui se tem muito cuidado com pessoas, o lado ético comercial é extremamente importante, nós temos todos os nossos registros de meio ambiente, somos certificados pela ISO 9000 pela ISO 14000, então isso prova né, que a gente tem todos os pilares aqui. Temos vários tipos de programas que fortalecem né, justamente, essa sustentabilidade do negócio, por mais que nós temos uma empresa de dono, tá. Agora, em específico à minha área, veja bem, ela está muito atrelada né, à

questão... ela tem também todos os três pilares né, ela tem pessoas, porque são pessoas que trabalham lá né, então temos que ter todo cuidado com as pessoas, nós também fazemos negócios através do produto, mas ela tem um viés muito forte com a questão da sustentabilidade na que tange aos produtos, certo. Então o que a gente sempre procura fazer? **Trabalhar com matérias primas mais amigáveis ao meio ambiente**, que existe uma infinidade de matérias primas tá? Só o fato de você não mais produzir, ainda produzimos né, mas ir diminuindo, **ano a ano, a participação de produtos a base de solventes e migrar para base d'água, é um movimento nesse sentido tá?** Até mesmo sendo base d'água não deixa de ser um produto químico, certo? **Existem vários níveis de matérias primas, desde os mais biodegradáveis aos menos biodegradáveis, existem matérias primas que são de fontes naturais, ou seja, a maioria dos produtos químicos, ele vem de uma base de petróleo, e a gente consegue, já existe no mercado faz um bom tempo, matérias primas que vem de fonte vegetal, né... tem óleo vegetal. Então tudo isso são formas de você, contribuir por esse pilar sustentabilidade/ ecologia, né.** Tem a... nós não temos esse programa, mas eu trabalhei muito né, com ciclo de vida, o que que é mais... ciclo de vida de produto, o que que é mais ecológico, trabalhar com embalagens metálicas ou plásticas? Tem todo um estudo da cadeia, desde a fonte até a questão da... o tempo que... se esse produto é reciclável, se ele polui o meio ambiente, qual que é o impacto de um plástico na rua ou de um metal na rua? Então o laboratório ele tem um viés muito forte nessa questão de sustentabilidade, não que os outros não são... praticados dentro do laboratório, né? Mas a primeira coisa que você vê em um laboratório aí de ecologia, de sustentabilidade é você pegar, falar que você... o quanto que você polui a água? Certo, o que que você pode... você está fazendo um produto químico, um produto tóxico, certo? Se você pegar nossa embalagem esmalte né, nós temos quatro pictogramas nele. Que é uma lei que já foi colocada há uns cinco anos atrás, que os produtos têm que ter o pictograma né, o cangerígeno é um peito explodindo, inflamável, irritante né, então **se você pegar uma lata de esmalte, para pintar uma porta, então você vai ver lá que você tem um pictograma que é um peito explodindo, que isso significa que é um produto, né, é... nocivo à saúde.** Então falar de laboratório e falar de sustentabilidade sem falar de produto químico né, ou mais amigável ao meio

ambiente né, é quase que impossível, né, entrar nessa temática sem, né... diferente se você for falar do marketing...entendeu?

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Uhum, tem alguma, alguma ação, é sustentável, em prática, que vocês estão praticando atualmente, que você queira destacar?

Entrevistado E5- Tem, embora tenha todo um sigilo né, **tem um produto da Indústria Beta que é a base de solvente e temos estudo, para transformar este produto em uma tecnologia à base d'água**, é exatamente tudo isso que eu acabei de falar com você, para você, certo? É oferecer para os nossos operários, para os nossos colaboradores, certo... é... **produzir um produto menos nocivo, é colocar um produto no mercado menos nocivo, se ele é menos nocivo, toda a cadeia vai se tornar menos nociva**, então isso é um projeto é...extremamente assim importante, para que não se mexa no core da empresa, core que eu digo é o produto caixa, vamos dizer assim né, que eu favoreça um atributo e perca o outro, você entendeu, né? Então essa é a maestria que nós temos que fazer.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - E como que vocês reconhecem se essas práticas estão sendo bem-feitas, vocês têm algum meio de mensuração, de visualização e de expor isso aos colaboradores, os resultados?

Entrevistado E5 - Olha, deixa eu ver se eu entendi sua pergunta né, por exemplo assim... quando a gente fala de um projeto como esse, tá, é lógico que ele é um projeto que se inicia através de estudo, de uma estratégia, então isso se torna, vamos dizer assim, um trabalho sigiloso, certo, você vai construindo etc etc e lógico que durante esse processo de desenvolvimento nós temos todas as nossas ferramentas né...de registro de projeto, inclusive isso está dentro da ISO, procedimento para você fazer as suas reduções do dia a dia, tá? Então isso ocorre durante o processo tá, agora a partir do momento em que cada ação, independente de qual seja ela, desde a mais simples né, coloquei um aditivo que ele é de fonte natural e não é de fonte de petróleo né, isso acaba sendo divulgado de uma forma direta e indireta né, para os colaboradores né, e não para o usuário. Não é comum falar assim, olha eu mudei o tenso ativo A para o B. O pintor não vai se ater a isso né, agora lógico, quando a gente faz uma grande mudança ou a gente tem um lançamento de um produto que tem

um impacto muito grande, em algum sentido de sustentabilidade né, sim, isso é usado até como força de marketing. Então, tem muita gente hoje fazendo isso né, com vendas de álcool em gel etc né. Pega-se um viés comercial que tem um impacto com os usuários né, e transforma isso em um marketing, mas sim, ele é compartilhado assim com a empresa né. É, fizemos uma aquisição aqui na nossa..., isso é um outro exemplo, fizemos uma aquisição aqui de um equipamento, para a estação de tratamento de efluentes né, e isso foi divulgado como um investimento que tinha essa preocupação de melhorar a qualidade e tratamento dos nossos efluentes, né? Então foi divulgado, uma que o equipamento... não tem como ninguém ver né? Está exposto, mas foi colocado de uma forma de valorizar o trabalho que a empresa está sendo, está investindo nos recursos pra, em prol de algo que tem tudo a ver. Estação de tratamento, tratará a água contaminada, né, então foi feito um investimento nesse sentido.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Entendi. Para lidar com essas práticas que você está me colocando com relação à sustentabilidade, quais são as competências que você acredita que um gestor precisa ter, para lidar com essas variáveis em relação à sustentabilidade.

Entrevistado E5 - Ó Renan, é o que eu falei assim, você tem que ter a visão de um todo né, uma visão de negócio, certo? Por que não adianta eu fazer um super produto, um produto que sabe... e existe isso no meio de , no nosso meio de negócios de tintas, é...tintas que tem até o selo internacional, certo, é um instituto na Europa, que comprova que aquele selo passou em um nível de rigor, né, que eu estou indo lá (...) e você recebe um selo, certo, se você não consegue vender. É... não adianta eu vender um produto que me causa problemas aos usuários, que é oposto, certo? Não adianta eu vender se eu não sou sustentável com os funcionários, se eu não cuido deles. Então você tem que ter a visão do negócio, certo? E saber os conceitos de cada pilar né, o conceito comercial, o conceito ético, o conceito de como que você vai se posicionar no mercado, de leis, leis trabalhistas né... todo o impacto ecológico, né, certo? Nós captamos água do poço então nós temos que ter um cuidado de como retornar essa água para a via pública. Então, a visão do gestor, não adianta eu que tenho uma bagagem química, fechar, me trancar dentro do laboratório e ser o expert em ecologia sustentável da parte química, se eu não olhar o todo.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - A visão mais sistêmica...

Entrevistado E5 - Exatamente! Por isso que eu falo, que a gente começa lá no início da conversa né, que todas as áreas elas têm as suas importâncias, ela tem o seu valor e aí você tem a alta liderança, né, mais panorâmica, mais (...) de todo o processo, né e as pessoas adequadas para cada função. Agora não é porque tem um cara aqui em cima que tem uma visão maior que você não deve ter. Se não, eu me tranco dentro do laboratório e ninguém entra e ninguém sai. E aí é o gestor né, o cara lá de marketing, quando vai criar um produto ele tem que ter uma visão química. Se o mercado está indo para o base d'água aí vem ele lá querendo fazer um produto extremamente tóxico, você entendeu... "ah! Eu não sou químico, eu vim de marketing", certo? Então... é, aí vem uma área de vendas que quer vender uma tinta extremamente barata né... bom, vou ter que cair qualidade de custo, vou ter que usar matérias primas não adequadas para atingir aquele custo, você entendeu? Vou ter que falar assim "não podemos vender essa tinta tão barato assim", porque você vai ser obrigado a usar matérias primas que não têm uma certa qualidade etc. Então a resposta é uma visão sistêmica que o gestor tem que ter, por mais que ele não tenha a especialidade em todas as áreas.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Legal, em relação aos programas que a empresa possui para assistência, carreira, participação nos lucros, como que você reconhece e avalia esse cuidado da empresa com o crescimento profissional dos colaboradores?

Entrevistado E5 - Então Renan, é uma boa pergunta porque é eu vejo assim, é uma experiência para mim, né, são dois mundos totalmente opostos, certo, né. Ah ... dois mundos totalmente opostos estou falando de onde eu vim e para onde eu estou, certo? Sim, você tinha uma empresa totalmente estruturada e se moldando a cada minuto, certo? Aqui, pelo o que eu venho percebendo, a Indústria Beta vem se tornando mais, cada vez menos aquela empresa de dono e se tornando mais uma empresa de ... de gestão, certo? Existe até uma fala do patriarca né, "eu fazia jeitão, agora se faz gestão", então e hoje eu faço parte dessa mudança né, mas estamos em processo, né, plano de carreira, investimento em pessoas, capacitação, é... participação de lucros, certo? Aqui, por isso que eu falo assim, essa sua temática dessa sua pergunta,

né, não estou falando que não existe aqui, existe, mas tem muito ainda para se aprimorar, para chegar num patamar básico. Básico que eu digo, é assim o ideal, porque sempre você vai querer mais... é... o ser humano, vai ser né, eu já tenho minha participação de lucros, mas eu quero que mude alguma coisa para ganhar mais, certo? Eu já tenho aumento salarial, mas eu quero mais, eu já tenho investimento de capacitação, mas eu quero mais, Me pagaram Inglês agora eu quero alemão, então não é o básico e o aceitável, é o que é pertinente ao negócio, tá? Nós estamos nesse processo, onde eu estava eu diria assim, que já estava nesse patamar. Já se tinha assim um diamante, o que estava fazendo lá era só lapidando algumas coisas, entendeu?

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Entendi. Perfeito. Voltando um pouquinho né, para finalizar o assunto das práticas das ações em relação à sustentabilidade que a gente estava falando, você acredita que essas práticas que você comentou, elas nasceram, elas emergiram na empresa ou foi a Norma que a ISO 14000, por exemplo que... vocês fizeram mais baseado na Norma ou foi algo mais que emergiu das necessidades da empresa?

Entrevistado E5 - Eu acho que...eu acho não, quando eu entrei a empresa já estava nesse processo, entendeu? É isso também está já no DNA da empresa, certo? De ter todos os programas, e de estar de acordo com uma empresa sadia e de princípios tem que ter, certo? Não foi simplesmente por status, foi por ideologia, foi por princípio, certo. Então o mais importante não é fazer toda uma movimentação para ter um papel colado na parede do chefe, certo? Ou, é... colocar lá nas redes sociais, certo? É praticar. Até me remeto, eu tô com a minha filha, é na fase de vestibular, a gente sempre fala assim que o mais difícil não é passar no vestibular, é... vem depois né, é você se formar. Você é uma prova disso, você está aí em uma fase de mestrado né, então, sim é um esforço muito grande você se adaptar, criar todos os procedimentos para ser certificado? Sim, você move muitas pessoas, mas o mais importante e que requer esforço constante é você manter.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Perfeito. É, encaminhando já aqui para o nosso encerramento, eu vou te falar de alguns programas que pesquisando pelo site da Indústria Beta eles possuem, vocês possuem *Coatings Care*, o PDL, Hynovação, Coopere, PDL II, PSQ, Programa

SER, Programa Cultura, eu queria saber como você vê esses programas e qual a importância deles no contexto empresarial?

Entrevistado Osmar Caliman - Então, parte desses que... ó que interessante sua pergunta né, esses programas né, quase que engloba os pilares, eu só não vi nenhum desses programas relacionado a vendas direto, entendeu, tá, mas basicamente esses programas que você citou aí ele tem um viés de pessoas, de gestão, PDL, PDL II e alguns programas do lado químico, *Coatings Care*, PSQ...né, são programas voltados a você buscar alguma especificidade né, em alguns pontos que justamente vai se remeter a uma sustentabilidade dentro desses pilares né? Então, é a empresa cuidando de pessoas, é a empresa cuidando de seus produtos, né, então *Coatings Care* é um programa que você tem que chegar lá, todo ano, e comprovar que você está fazendo isso, isso e aquilo, ponto. O PSQ é um programa de qualidade, não é, não deixa de ser uma sustentabilidade, mas é mais no viés de qualidade do produto. Então nós somos auditados, por uma empresa que vem, pega nossos produtos e audita. Porque você tem que entregar o mínimo de qualidade para o cliente, quer entregar mais? É uma diretriz da empresa, então, esses programas que estão aqui, tá, ele simplesmente concretiza toda a nossa fala, que, além de a gente praticar, existem programas que fazem a gente se controlar, para que de fato, a gente cumpra, todos os programas, né? E vai desde a auditoria da ISO 9000, da 14000. A 14000 a gente recebeu no ano passado, a gente vai ter re auditoria nesse ano, entendeu? A gente tem as pré auditorias, a gente paga para uma empresa vir aqui e fazer as pré auditorias, antes de vir a auditoria, que é uma outra empresa. **Tudo isso, simplesmente comprova né, que nós fazemos sustentabilidade e sustentabilidade não é também só tratar a água que a gente usa.**

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Perfeito.

Entrevistado E5 - E pode ter certeza que novos programas virão. Isso é contínuo, né. Até eu comentei na outra empresa a coisa mudava assim, constantemente. Tinha lá um RH gigante lá e estava lá constantemente fazendo mil coisas em todos os aspectos.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Bacana.

Entrevistado E5 - E aqui não é diferente, é só proporcional.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Muito legal. Muito legal E5. Bom, encerramos nosso tempo aqui. Deu trinta e seis minutos, quase os quarenta do tempo que o Zoom aqui nos dá, eu quero te agradecer pelo seu tempo do seu almoço precioso, para me atender, pra essa pesquisa. É, eu ia te perguntar uma última coisa em relação aos indicadores, mas eu vou coletar isso com o E4 né, na verdade assim, mas se você tiver algum documento, alguma coisa para você indicar, mensurar se essas práticas que você relatou estão em ação, aí você, se você puder obviamente me disponibilizar eu agradeço. Se não, eu posso coletar com o E4.

Entrevistado E5 - É os indicadores que eu tenho é mais a base assim dos projetos que a gente realiza né...

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Entendi.

Entrevistado E5 - Tem KPIs por exemplo, de quanta toneladas de água tratada a gente executa, né. Então, aí é que tá, os meus KPIs eles vão estar atrelados a essa vertente mais química.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Uhum, não tem problema. O que você puder disponibilizar...

Entrevistado E5 - Basicamente lá dentro dos projetos.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo - Ah entendi, eles estão inseridos. Não, acho que fica melhor direcionar esses documentos físicos aí com o E4 é mais no sentido de comprovar né que vocês monitoram ou não monitoram esses indicadores de sustentabilidade, possivelmente esteja na norma também.

Entrevistado E5 - Tá OK!

Entrevistador Renan Passos de Azevedo – E5, muito obrigado mais uma vez.

### **Transcrição da entrevista com E6 – CEO da Indústria Beta**

Entrevistador Renan Passos de Azevedo – E6, primeiro me apresentando me apresentando, meu nome é Renan, eu trabalho como gerente de negócios aqui em uma empresa de tecnologia. Faço Mestrado em Administração na UEL, e tenho como orientador o professor Luciano Munck, não sei se você o conheceu através da Vivian.

Entrevistado E6– O Luciano foi meu orientador de projetos no ano de 2000, também.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo – Fantástico! O professor está muito preocupado com a questão entre teoria e prática, em como a gente, mestrando em administração, pode promover conversas e diálogos com o mercado, então meu trabalho se preocupa com o seguinte propósito: Sabendo que a sustentabilidade é algo tão importante, seja para as empresas, organizações como aperfeiçoá-la? Como fazer com que ela seja algo perene. Então, o estudo, enquanto no da Monica, vocês estão debruçados em estudar a gestão por competências, o nosso caso a gente estuda a sustentabilidade na organização, então, eu já fiz uma rodada de entrevistas com os gestores de cada área e o nosso estudo tem como objetivo, avaliar o nível de sustentabilidade que a Indústria Beta tem, através de um modelo concebido na universidade. Então, desse modelo, irão surgir novos trabalhos. A ideia é agora, ter a sua visão, eu preparei algumas perguntas para ter como base para nossa conversa, tudo bem?

Entrevistado E6 – Legal, tudo bem!

Entrevistador Renan Passos de Azevedo – A primeira pergunta então é, como você define a sustentabilidade, o que é para você?

Entrevistado E6 – A gente tem até uma definição, pós alguns debates na empresa, mas a gente acredita que é algo que tem a ver com social, econômico e com ambiental. Então para mim a sustentabilidade, tem essas três dimensões. Entendemos que no nosso caso, a sustentabilidade tem que promover produtos ou negócios que sejam ambientalmente corretos, que sejam socialmente justos, tenham integração social junto com a iniciativa e que tenham viabilidade econômica, porque é como um banco de três pés, se falta um, ele cai. Então não adianta ter projetos muito ambientais e não serem economicamente viáveis ou não terem a questão social integrada, então nossa visão é tridimensional.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo – Sobre esse tripé que você comentou, qual desses aspectos você acredita que é mais evidenciado nas ações e nas decisões da empresa e de que modo que vocês evidenciam?

Entrevistado E6 – O ideal é sempre a busca do equilíbrio, até usando a metáfora do banco, ele vai ficando meio torto se um é menor que o outro, mas isso é algo do tempo você não consegue crescer os três pés,

igualmente em todos os anos, na Indústria Beta, até por DNA e por valores, a gente tem o aspecto “socialmente justos”, mais evidenciado, tanto que o propósito da empresa é “promover vida, onde estiver”, então nós promovemos vida em todos os aspectos, não só vida natural, mas vida humana. Então desde a forma que tratamos os colaboradores, os benefícios que a gente tem, o formato que lidamos com relações econômicas com fornecedores, sempre colocando a pessoa na frente e isso implica em desenvolvimento, muitas vezes esse desenvolvimento vem de forma a ter um feedback mais contundente, nos casos de colaboradores, visando desenvolver a pessoa como profissional. Então o mais desenvolvido por nós, até por DNA e cultura é a questão social. Sempre visamos isso, inclusive durante a pandemia, todas as decisões foram pautadas e baseadas nisso também, tentamos colocar isso ao máximo a frente. O “Ambiental”, vem quase junto, porque sempre fomos uma empresa que sempre cuidou muito de todas as questões ambientais, de legislação, fizemos recentemente, há dois anos, a homologação da ISO14000, mas já tínhamos prática disso, a 20 anos. E o “Economicamente Viável”, tem a ver com negócio, as margens e etc. Um exemplo do “Economicamente viável” e “socialmente justos”, no ano passado, eu tomei uma decisão, de que se chegássemos na meta de tabela, ou que se ultrapassássemos aquela meta, dividiríamos metade pra investimentos pro colaborador dentro da organização e outra metade dividiríamos em cheques pra todos os funcionários. Passamos da meta estimada e o excedente foi dividido entre todos os colaboradores, chegando até um décimo quarto salário para alguns deles. Eu nunca vi alguma empresa no Brasil com iniciativas assim, que compartilhasse riqueza.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo – Você toma muitas decisões de área em todos esses três aspectos, faz parte da sua rotina como CEO. Como que a sustentabilidade interfere nas suas decisões?

Entrevistado E6 – Primeiramente ela deve estar no DNA, tem que ser valor, o valor de uma organização é histórica, construída ao longo dos anos, e temos isso muito forte como valor, ao ter isso é como se colocássemos um óculos e tudo que vemos é através daquilo, como é uma crença nossa, da família, e também uma crença que se estendeu até a organização. Automaticamente é algo que se decide quase que naturalmente, não se faz

esforço para decidir sobre isso. Mas todas as decisões passam por esse tripé, no lançamento de produto é quase que diário.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo – Nós no mestrado, estamos muito preocupados, em justamente, deixar mais próximo a sustentabilidade, não só no viés acadêmico, mas no viés teórico prático. Diante disso, a intenção desse trabalho não é só enxergá-lo e levá-lo para o ambiente acadêmico, mas sim trazer algo efetivo, objetivo para as empresas, no caso para a Indústria Beta, diante disso o que você gostaria de ter em mãos para ajudar a tornar a Indústria Beta cada vez mais sustentável, diante dos preceitos mais modernos que existem com relação a sustentabilidade.

Entrevistado E6 – Precisaria pensar um pouco a respeito disso, porque é sempre um desafio, se qualquer concorrente pedir minha estratégia, eu a imprimo e dou para ele, porque o desafio não é saber a estratégia do outro, é executar. Eu diria que a execução de um trabalho como esse, precisaríamos entender até onde ele chega, podemos olhar a comunidade interna de colaboradores e poderíamos ter algum tipo de entrega mais perene, se olhássemos, por exemplo produto, teríamos um outro viés, se fossemos olhar cadeia de suprimentos, eu tenho oitenta fornecedores acima de mim que eu também não sei como eles estão com relação a isso, seria uma coisa legal, talvez envolver a cadeia, por ser uma coisa interessante. Internamente já fazemos um trabalho, de como a Indústria Beta protagoniza a sustentabilidade da cadeia que é uma coisa interessante para tocar. Agora, qual entregável palpável disso, talvez, seja fazer um mapeamento do tipo, quem são todos vocês do ponto de vista da sustentabilidade, isso dará rating para vocês inclusive.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo – Eu também acredito que a sustentabilidade deva estar também na cultura, no DNA da empresa e não somente uma regra com determinadas praticas, até porque a sustentabilidade ainda é muito verde, só se olha pelo lado ambiental, por isso gostei muita da sua resposta, porque a sustentabilidade é muita mais aberta do que simplesmente a práticas com relação a questão ambiental. Então gostaria de saber, o que te motiva, qual sua ambição e interesse com relação a esse tema, como CEO, como quem está na liderança, tive diferentes visões e gostaria de saber de você também e como você espera que se aperfeiçoe, você já tem o certificado, mas como tornar cada vez mais embrenhado e imbricado na Indústria Beta?

Entrevistado E6 – O que me move é como se fosse ter mantido um legado, um legado sustentável, que é aquele que se demora para construir. Por exemplo, a Indústria Beta tem muita credibilidade, e ela vem de decisões que a empresa toma ao longo dos seus trinta e nove anos, então você constrói isso. O que me motiva é amplificar esse legado, essa semente que foi plantada lá atrás em todos os aspectos, se a Indústria Beta executa bem sua estratégia, cresce bem no mercado, e começa a se tornar uma empresa cada vez mais relevante com sustentabilidade cada vez maiores e atingindo mais pessoas, mais países e mais empresas, **esses valores que estão no DNA começam a aparecer e você passa a ter um selo de uma empresa relevante na sociedade, então o que me motiva é ser cada vez mais uma empresa mais relevante, mais relevante enquanto cresce, e mais relevante fazendo mais coisas, mesmo que eu esteja do mesmo tamanho. E a segunda coisa, são pessoas se desenvolvendo e entendendo seus propósitos como pessoas, não pessoas que seja muito dependente da empresa ou dos movimentos que a empresa faz, mas pessoas que dependam das suas próprias decisões, decisões que tem a ver com cidadania, como fazer o bem para sociedade em cada um com sua família, participando de um projeto da empresa por querer deixar um legado, então tem muito a ver com o propósito pessoal.** Se nessa jornada, além dessa empresa relevante pra sociedade (que inclusive é um dos nossos seis DNA's da cultura, "queremos ser uma empresa relevante na sociedade") as pessoas entenderem que o propósito delas é algo poderoso, pra elas empreenderem tanto através da Indústria Beta quanto através de outras iniciativas, esses tentáculos viram muitos, então são duzentos funcionários vezes quatro famílias mais cem representantes comerciais, então acreditamos que esses valores que as pessoas vivem e veem na empresa elas levam pra vida. Vou te dar um exemplo, a gente teve um colaborador de laboratório que trabalhou na Indústria Beta durante doze anos e ele saiu a onze anos atrás, e foi trabalhar numa outra empresa, uma concorrente nossa e recentemente (quinze dias atrás), ele saiu dessa empresa de novo e participou de um processo de seleção que estávamos fazendo dentro da área, e ele voltou, e nessa volta, caiu nos fluxos de entrevistas do RH, e o pessoal falou "trabalhou aqui, tem dez anos de Indústria Beta e tal", nas entrevistas eu ouvi dele que toda a plataforma, toda a base ética e de valores que ele carrega com ele, ele aprendeu na Indústria Beta, quer dizer que está ali

o fruto de trabalho, e ele foi contratado. Ouvir que toda a base ética de uma pessoa foi aprendida aqui é muito legal.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo – E6, para finalizarmos, gostaria de saber sua opinião em relação a esse trabalho de unir o que você espera da academia de um trabalho como o meu, possa trazer de impacto para vocês, para aperfeiçoar processos e afins, como você vê essa interface, que na minha opinião é algo que precisa acontecer mais?

Entrevistado E6 – Eu amo a academia, e não só no formato de mestrado, doutorado e pós graduações, mas amo a academia no formato literatura, por exemplo, os livros que eu tenho lido, por exemplo, o Coragem para Liderar, um livro da época da Intel antigo, estamos implantando na empresa um modelo de organizações dinâmicas que é um livro que conseguiu traduzir o conceito em pratica, estamos implementando exatamente esse modelo aqui na Indústria Beta ,que é um modelo de arquitetura organizacional, então sou muito apaixonado pela academia, sempre gostei muito de buscar nessas fontes. Como eu disse, o desafio é sempre a execução, e tem uma coisa que é muito latente, assim, uma coisa é você executar no seu setor recebendo seu salário, outra coisa é executar sendo dono do negócio, o risco é seu, tudo está nas suas costas e as perspectivas são bem diferentes quando a gente olha quem são esses “guerreiros sobreviventes” e empresários e empreendedores como você no Brasil e quem está sonhando junto, mas tem um outro modelo, tem uma garantia. Coberto curto sempre, ônus e bônus vêm sempre acompanhado junto. Fomos parceiros da fundação Dom Cabral, e foram muito fonte de inspiração pra mim, eles são uma faculdade, hoje, que conseguem integrar bastante, principalmente do ponto de vista empresarial, boas teorias com as práticas, só que o mercado tem mudado muito rápido, com o avanço das tecnologias e da inovação da forma como está vindo, o sistema de educação das pessoas e das empresas está mudando completamente, eu acho que podemos estar diante de uma falência de uma educação em como foi formatada a décadas atrás, porque a gente aprende hoje em grupos do WhatsApp, minha principal fonte de aprendizado hoje é o App, eu tenho um grupo que chama “Corporate Hacks”, onde tem gente da França e de um monte de lugar, e as vezes em um dia você precisa de duas horas pra ler os conteúdos compartilhados lá, e são brigas, tem gente que sai magoado, que ficam, são compartilhados conteúdos profundos que vão desde

filosofia até de gestão do PCC, de repente fala de sustentabilidade que não existe, empresas brasileiras , etc. Então, é muito diverso e o Youtube está aí também pra ensinar um monte de gente a fazer um monte de coisa. Eu acredito que os mestrados do futuro devem ser confeccionados dentro das organizações, pelas pessoas que estão sentindo as dores reais do negócio. Eu entendo que um trabalho como esse, assim como a academia precisa ter muito mais empatia com as dores dos negócios para que projetos nasçam como remédios para essas dores.

Entrevistador Renan Passos de Azevedo – A ideia é que o trabalho seja apresentado logo e eu vou compartilhar contigo depois esse material, a ideia é justamente dar continuidade e sequencia no trabalho com vocês. Obrigado pelo seu tempo e parabéns pelo trabalho feito.