

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL - PUCRS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



EDUARDO LUÍS HEPPEL

MATURIDADE EM SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA:
PROPONDO UM *FRAMEWORK* PARA DIAGNÓSTICO

PORTO ALEGRE

2017

Eduardo Luís Hepper

MATURIDADE EM SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA:
PROPONDO UM *FRAMEWORK* PARA DIAGNÓSTICO

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração pelo Mestrado em Administração e Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maira de Cássia Petrini

Porto Alegre

2017

Ficha Catalográfica

H529m Hepper, Eduardo Luís

Maturidade em Sustentabilidade Corporativa : Propondo um Framework para Diagnóstico / Eduardo Luís Hepper . – 2017.
128 f.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, PUCRS.

Orientadora: Profa. Dra. Maira de Cassia Petrini.

1. Responsabilidade Social Corporativa. 2. Sustentabilidade Corporativa. 3. Framework de Maturidade de Sustentabilidade Corporativa. I. Petrini, Maira de Cassia. II. Título.

Eduardo Luis Hepper

Maturidade em Sustentabilidade Corporativa: Propondo um Framework para Diagnóstico

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 08 de março de 2017, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:



Profa. Dra. Maira Petrini
Orientadora e Presidente da sessão



Profa. Dra. Ana Clarissa Matte Z. dos Santos



Profa. Dra. Marcia Barcellos



Prof. Dr. Osmar Tomaz de Souza

RESUMO

A presente pesquisa teve por objetivo propor um *framework* de maturidade de sustentabilidade corporativa e um instrumento que contenha uma visão dos aspectos de maturidade de sustentabilidade, que permita a organização diagnosticar o seu nível. Para isso, foram identificados modelos e quadros de referência na literatura bem como as categorias e os aspectos da sustentabilidade. Além das dimensões social, ambiental e econômica, foi identificada a dimensão da gestão a partir das ferramentas de sustentabilidade. Para atingir estes objetivos, foi realizada uma pesquisa exploratória qualitativa. Participaram da pesquisa 11 organizações na etapa inicial e 8 organizações na segunda etapa de validação. A pesquisa objetivou organizações de diversos segmentos, portes e diferentes níveis de maturidade a fim de validar o instrumento. Os resultados apontaram que o *framework* de maturidade e a ferramenta representam a realidade das organizações e servem também como uma referência para a adoção das iniciativas de sustentabilidade corporativa. Também foi identificado no grupo pesquisado que as organizações que possuem setor de sustentabilidade possuem níveis maiores de sustentabilidade em relação àquelas que não possuem.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa. *Framework* de Maturidade de Sustentabilidade Corporativa. Sustentabilidade Corporativa.

ABSTRACT

This project aimed to propose a corporate sustainability maturity framework and an instrument that contains a vision of aspects of sustainability maturity that allow the organization to diagnose its level. For this, models and reference frames were identified in the literature as well as the categories and aspects of sustainability. In addition to the social, environmental and economic dimensions, the management dimension was identified from the sustainability tools. To achieve these objectives, a qualitative exploratory research was carried out. Eleven organizations in the initial stage and eight organizations participated in the second stage of validation. The research aimed at organizations from diverse segments, sizes and different levels of maturity in order to validate the instrument. The results showed that the maturity framework and the tool represent the reality of the organizations and also serve as a reference for the adoption of corporate sustainability initiatives. It was also identified in the group surveyed that organizations that have a sustainability sector have higher levels of sustainability than those that do not have.

Keywords: Corporate social responsibility. Framework of Corporate Sustainability Maturity. Corporate Sustainability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Histórico dos principais eventos sobre desenvolvimento sustentável.....	19
Figura 2: Modelo de desempenho social corporativo.....	21
Figura 3: Tripple bottom line.....	22
Figura 4: Estágios de evolução dos Indicadores Ethos.....	27
Figura 5: Comparativo dos estágios dos modelos encontrados na literatura	36
Figura 6: Níveis de Maturidade	37
Figura 7: Proposição do <i>framework</i> de maturidade de sustentabilidade corporativa	40
Figura 8: Desenho da Pesquisa	47
Figura 9: Características dos participantes	52
Figura 10: Gráfico de radar da organização IND1.....	54
Figura 11: Gráfico de Radar Comparativo dos Níveis de Maturidade por Porte da empresa..	89
Figura 12: Gráfico de Radar Comparativo dos Níveis de Maturidade por Segmento de Atuação	89
Figura 13: Gráfico de Radar Comparativo dos Níveis de Maturidade entre Organizações que possuem setor de sustentabilidade e as que não possuem.....	90
Figura 14: Gráfico de Radar Comparativo do Desempenho de cada Categoria Analisada.....	91
Figura 15: Gráfico de Radar Comparativo por tempo de atuação no mercado	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Aspectos econômicos da sustentabilidade corporativa.....	24
Quadro 2: Aspectos ecológicos da sustentabilidade corporativa	25
Quadro 3: Aspectos Sociais Internos e Externos da Sustentabilidade Corporativa	25
Quadro 4: Ferramentas para Gestão da Sustentabilidade.....	28
Quadro 5: Fases do Modelo de Maturidade de Baumgartner e Ebner (2010).....	30
Quadro 6: Fases do Modelo de Maturidade de Curry e Donnellan (2012).....	31
Quadro 7: Modelo de Hynds <i>et al</i> (2014).....	32
Quadro 8: Modelo de maturidade de Mani, Lyons e Sriram (2010).....	32
Quadro 9: Modelo de Maturidade de Ngai <i>et al</i> (2013).....	33
Quadro 10: Modelo de maturidade de Sloan, Klingenberg e Rider (2013)	34
Quadro 11: Comparativo dos modelos.....	35
Quadro 12: Dimensões e categorias da sustentabilidade	41
Quadro 13: Aspectos de avaliação por categorias e aspectos desenvolvidos a partir do GRI (2012).....	43
Quadro 14: Classificação Geral do Nível de Maturidade das Organizações Participantes	56
Quadro 15: Classificação das organizações segundo o número de empregados	88

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
FGV EAESP	Escola de Administração de Organizações de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas
GRI	Global Reporting Initiative
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IFC	International Finance Corporation
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
ISO	International Organization for Standardization
NBR	Normas Brasileiras de Regulação
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
TICS	Tecnologia de Informações e Comunicação Sustentável

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	17
2.1 HISTÓRICO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	17
2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA.....	20
2.3 SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA	22
2.4 FERRAMENTAS PARA GESTÃO DAS INICIATIVAS DE SUSTENTABILIDADE .	26
2.5 MODELOS DE MATURIDADE	29
2.5.1 Modelo de Maturidade de Kirkwood, Alinaghian e Srαι (2008)	29
2.5.2 Modelo de Baumgartner e Ebner (2010)	30
2.5.3 Modelo de Maturidade de Curry e Donnellan (2012)	31
2.5.4 Modelo de Maturidade de Hynds <i>et al</i> (2014)	31
2.5.5 Modelo de Maturidade de Mani, Lyons e Sriram (2010)	32
2.5.6 Modelo de Maturidade de Ngai <i>et al</i> (2013)	32
2.5.7 Modelo de Maturidade de Sloan, Klingenberg e Rider (2013)	34
2.5.8 Comparativo dos modelos	34
2.6 PROPOSIÇÃO DO FRAMEWORK DE MATURIDADE	36
2.7 CATEGORIAS E ASPECTOS DA SUSTENTABILIDADE UTILIZADOS NA FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO.....	41
3 METODO DE PESQUISA	46
3.1 ESCOLHA DO MÉTODO	46
3.2 DESENHO DE PESQUISA.....	47
3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	52
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	56
4.1 CATEGORIA: DESEMPENHO ECONÔMICO.....	57
4.2 CATEGORIA DESENVOLVIMENTO REGIONAL	59
4.3 CATEGORIA IMPACTOS ECONÔMICOS INDIRETOS	61
4.4 CATEGORIA MATERIAIS, ÁGUA E ENERGIA	63

4.5 CATEGORIA BIODIVERSIDADE	68
4.6 CATEGORIA EMISSÕES, EFLUENTES E RESÍDUOS	70
4.7 CATEGORIA CONFORMIDADE DE PRODUTOS E SERVIÇOS	72
4.8 CATEGORIA PRÁTICAS TRABALHISTAS E TRABALHO DECENTE	74
4.9 CATEGORIA DIREITOS HUMANOS	78
4.10 CATEGORIA SOCIEDADE	79
4.11 CATEGORIA RESPONSABILIDADE PELO PRODUTO	82
4.12 CATEGORIA GESTÃO	84
4.13 VALIDAÇÃO DO FRAMEWORK DE MATURIDADE E DO INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO	86
5 CONCLUSÕES	93
5.1 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS	94
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	95
REFERÊNCIAS	97
APÊNDICE A – ROTEIRO PARA VALIDAÇÃO	102
APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA	121

1 INTRODUÇÃO

As estratégias de sustentabilidade devem ser projetadas para melhorar o desempenho das questões econômicas, sociais e ambientais, mas muitas vezes as ligações entre estes aspectos e as estratégias das organizações falham (BAUMGARTNER, 2009). De acordo com o conceito do *Triple Bottom Line* proposto por Elkington (1994), alcançar a verdadeira sustentabilidade significa integrar as três dimensões simultaneamente em todos os aspectos do negócio, ou seja, ser regido por esta orientação.

Sob o ponto de vista ambiental, o avanço da tecnologia e a introdução de sistemas abrangentes de gestão ambiental têm destacado os benefícios intangíveis destas iniciativas de gestão e o seu potencial para impulsionar a competitividade organizacional (NGAI *et al.*, 2013). Atender as preocupações ambientais desenvolvendo soluções sustentáveis para os negócios desempenha um papel crescente na manutenção da competitividade no mercado atual (CURRY; DONNELLAN, 2012). A sustentabilidade não é mais uma tendência do consumidor fugaz (NIDUMOLU; PRAHALAD; RANGASWANI, 2009), ela passou a ser uma necessidade elementar para a condução dos negócios, o que levou um número crescente de organizações a integrar a sustentabilidade nos seus negócios e atividades de desenvolvimento operacionais (DYLLICK; HOCKERTS, 2002). São várias as razões que motivam as organizações na adoção das iniciativas de sustentabilidade, incluindo, entre outras, a necessidade de conformidade regulamentar ou antecipação da mudança regulatória, uma compreensão de recursos naturais limitados, dos interesses dos consumidores e da procura, ou um desejo de limitar as despesas associadas com o consumo de recursos e eliminação de resíduos (HYNDS *et al.*, 2014).

Sob o aspecto social, a Conferência de Estocolmo (1972), a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (1987) e a Rio 92 concluíram que a pobreza é provocadora de agressões ambientais e devido a este fato, o modelo de desenvolvimento sustentável deve abranger a equidade social e a qualidade de vida, sob o risco de fracassar. A solidariedade inserida neste modelo deu início à dimensão social.

No aspecto econômico encontra-se o lucro e o aumento do bem estar através do capital, pregando o crescimento econômico em sintonia com a capacidade dos recursos naturais disponíveis, sem comprometer a capacidade das gerações futuras (CMMAD, 1987).

Cada vez mais as organizações têm se voltado para olhar a sustentabilidade como parte da estratégia organizacional, contemplando de forma interdependente as dimensões sociais, ambientais e econômicas. Assim, este estudo tem o objetivo de contribuir na

compreensão da integração destes conceitos à estratégia, através de um quadro de avaliação para analisar o nível de maturidade das iniciativas de sustentabilidade na organização, fornecendo uma estrutura para diagnosticar e guiar o avanço organizacional rumo a um maior nível de maturidade.

Para embasar o estudo, serão abordados na revisão bibliográfica, capítulo 2, a evolução histórica do conceito de desenvolvimento sustentável (2.1), seguindo para o conceito da Responsabilidade Social Corporativa (2.2) e a sua aplicação no campo empresarial (2.3). Prossegue apresentando as principais ferramentas para gestão das iniciativas de sustentabilidade (2.4) e os modelos de maturidade de sustentabilidade aplicados em focos específicos (2.5). A partir destes modelos, será apresentada a proposta de modelo de maturidade baseado na literatura (2.6). No capítulo 3 será apresentado o método de pesquisa, através do método escolhido para condução da pesquisa (3.1), o desenho geral da pesquisa (3.2), como foi conduzida a coleta de dados (3.3) e também como foi realizada a análise de dados (3.4).

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

No aspecto do desenvolvimento sustentável, o papel das organizações tem sido geralmente discutido como uma necessidade de eliminar os efeitos negativos da empresa, mas, além disso, há a questão de que organizações podem contribuir ativamente para as metas do desenvolvimento sustentável, conectando a responsabilidade com as oportunidades (CARPENTER; WHITE, 2004). Nesta situação, o desenvolvimento sustentável será uma fonte de criação de valor para a empresa e para a sociedade (MCWILLIAMS; SIEGEL, 2011).

O desenvolvimento sustentável, se abordado adequadamente, pode ser uma fonte de sucesso, inovação e rentabilidade para as organizações. Para se guiarem através desta fonte e para lidar com os desafios da sustentabilidade, as organizações precisam de um modelo que possam utilizar com o objetivo de identificar as oportunidades e desenvolver, implantar, controlar e melhorar as suas estratégias de sustentabilidade empresarial, tanto no seu âmbito interno como também para a sociedade no qual está inserida (BAUMGARTNER, 2014).

Ao confrontar-se com o fato dos recursos da Terra serem finitos, as organizações estão procurando maneiras de integrar conceitos de sustentabilidade em seus processos. Uma economia sustentável exige que as organizações sejam sustentáveis, portanto a transição dos processos de uma empresa rumo a sustentabilidade é importante. Parece haver consenso de

que o esforço gerencial e a especialização são necessários para programar as mudanças para a sustentabilidade. A sustentabilidade parece estar na vanguarda de temas de negócios para o século XXI. Ao longo dos últimos vinte a trinta anos, as organizações mudaram sua atitude em relação à sustentabilidade, passando de rejeição a um objetivo chave da organização estratégica, baseada na constatação de que a sustentabilidade não só é boa para o planeta, mas também financeiramente compensadora. Esta evolução resulta na necessidade do desenvolvimento de quadros que descrevam como as organizações podem gerenciar com sucesso a mudança para a sustentabilidade (SLOAN; KLINGENBER; RIDER, 2013).

As visões e estratégias empresariais de sustentabilidade são importantes, mas tanto o aspecto ambiental quanto o social devem se tornar verdadeiramente eficazes na prática de negócios diários, devendo estes aspectos serem operacionalizados na rotina da organização. Um dos principais aspectos da operacionalização da sustentabilidade corporativa é a implantação de instrumentos de gestão, conceitos e sistemas, também conhecidos como ferramentas de gestão de sustentabilidade. Isto abrange uma ampla gama de ferramentas mentais, sociais, e integrativas, tais como auditorias ambientais e sociais, análises, avaliações do ciclo de vida, sistemas de gestão sociais e ambientais e relatórios de sustentabilidade (JOHNSON; SCHALTEGGER, 2015).

Um modelo de maturidade pode ser visto como um quadro referencial para a compreensão do desenvolvimento de uma organização ao longo do tempo. Em outras palavras, é uma ferramenta de avaliação que permite que a empresa avalie o seu progresso em relação a um determinado conceito, no caso desta pesquisa, o conceito de sustentabilidade corporativa. De acordo com Antunes (2001, p. 45) “a maturidade permite a avaliação de qualquer ser, coisa ou sistema, visando determinar as suas características e desempenhos, nomeadamente os seus pontos fortes e fracos em plena atividade”. Esta ferramenta pode ser utilizada por equipes ou indivíduos para a integração da sustentabilidade nos seus processos e assim obter a vantagem competitiva (HYNDS *et al.*, 2014). O resultado final esperado é uma ferramenta que permita mapear o seu estado atual, o estado desejado e os requisitos que permitam alcançá-los (KIRKWOOD; ALINAGHIAN; SRAI, 2008).

A identificação da maturidade em relação ao objeto de análise é feita pela atribuição de um nível de maturidade. Os níveis de maturidade e sua relação com as estratégias competitivas são tanto úteis no processo de planejamento estratégico quanto na implantação das estratégias, no caso de desenvolvimento de uma economia empresarial sustentável. Ao adotá-los simultaneamente, a empresa tem a consciência de que a estratégia de

sustentabilidade se encaixa de forma adequada para a orientação estratégica geral da empresa (BAUMGARTNER; EBNER, 2010).

Alguns modelos de maturidade de sustentabilidade já foram propostos na literatura, entretanto, um aspecto no qual os modelos diferem bastante se refere a sua aplicação. Alguns deles são bastante específicos em relação ao objetivo do modelo de maturidade proposto, possuindo visões específicas sobre determinados aspectos, como, por exemplo, a inovação de produtos (HYNDS *et al*, 2014) ou gestão da energia (NGAI *et al*, 2013). Adicionalmente, nenhum deles apresenta um instrumento que contenha uma visão mais clara destes aspectos e que permita a organização diagnosticar o seu nível de maturidade.

Nesse sentido, é possível identificar os relatórios de sustentabilidade que são utilizados para avaliar o desempenho social, ambiental e econômico das organizações, a partir da proposição de práticas e indicadores de sustentabilidade. Estes relatórios de sustentabilidade têm como propósito medir, divulgar e prestar contas para *stakeholders* internos e externos sobre o desempenho organizacional visando ao desenvolvimento sustentável. Nestes relatórios está contida uma descrição do desempenho da organização, tanto sob os aspectos positivos como negativos do período relatado, da estratégia e da forma de gestão da organização (GRI, 2015). Em consulta aos relatórios das empresas listadas na Bovespa e participantes do ISE, foi identificado que o Relatório GRI foi o mais utilizado pelas organizações. Suas premissas estavam presentes em quase todos os relatórios da carteira de 2016. Um outro relatório também utilizado é o Relatório de Sustentabilidade do Instituto Ethos. Ele foi criado a partir das diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI), e é composto de um questionário que permite o autodiagnóstico da gestão da empresa, através do qual ela poderá obter relatórios e fazer o planejamento de suas metas de sustentabilidade (INSTITUTO ETHOS, 2016).

Por fim, é buscando unir modelos de maturidade em sustentabilidade corporativa e os aspectos para medição de sustentabilidade utilizados nos relatórios de sustentabilidade é que emerge a seguinte questão: **Como diagnosticar a maturidade da adoção das iniciativas sustentáveis nas organizações?**

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos dividem-se em: geral e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Considerando o problema proposto para esta pesquisa, o objetivo geral será **propor um *framework* para diagnóstico de maturidade corporativa em relação à adoção das iniciativas sustentáveis nas organizações.**

1.2.2 Objetivos Específicos

O desdobramento desse objetivo geral dar-se-á por meio dos seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar modelos e quadros de referência na adoção da sustentabilidade;
- b) Identificar categorias e subcategorias relativas a sustentabilidade;
- c) Desenvolver um *framework* destinado a identificar o nível de maturidade da sustentabilidade corporativa, através da elaboração de um instrumento.

1.3 JUSTIFICATIVA

No relatório *The World Green Building Trends 2016 Smart Market Report* (MORTON; JONES, 2016), desenvolvido pelo *Dodge Data & Analytics and United Technologies Corporation*, o instituto comparou as tendências da construção atuais com outras pesquisas realizadas em 2012 e 2008, comprovando que a sustentabilidade continua a influenciar a construção em economias desenvolvidas e em desenvolvimento. Apesar do enfoque na construção sustentável, esta pesquisa traz dados para a compreensão do desenvolvimento do conceito de sustentabilidade comparando 2015 com os anos de 2012 e 2008. Entre os principais gatilhos para a construção verde, a demanda do cliente teve um aumento no decorrer dos anos, passando de 34% em 2008, para 35% em 2012 e atingindo a marca de 40% em 2015. Desta forma, denota-se que a procura por produtos e serviços com processos sustentáveis está em crescimento no decorrer dos últimos anos. Houve também um aumento dos respondentes quanto ao quesito da regulação ambiental como gatilho para a construção verde, que foi citado por 25% dos respondentes em 2008, 23% em 2012 e 35% em 2015. Com isto, percebe-se o aumento do rigor das normas legais que regulam o segmento. Outro resultado relevante é a importância de proteger os recursos naturais para os entrevistados, assinalado por 47%. Também é notável a preocupação com o consumo de água no Brasil, selecionada por 47% dos respondentes. Esta pesquisa confirma o fato do

crescimento da preocupação com a questão da sustentabilidade, tanto por parte do consumidor como do empreendedor.

Para alcançar a verdadeira sustentabilidade é preciso integrar as preocupações com o meio ambiente, com a economia e com as pessoas em todos os aspectos do negócio. Dyllick e Hockerts (2002) afirmam que, para as organizações, adotar o desenvolvimento sustentável significa adotar estratégias de negócios e atividades que atendam às necessidades da organização e seus *stakeholders* hoje, mas ao mesmo tempo protejam, sustentem e reforcem os recursos humanos e naturais que serão necessários no futuro. Apesar de algumas organizações se comprometerem com a sustentabilidade, elas têm a necessidade de verificar se estas iniciativas são consistentes na implantação de uma estratégia de sustentabilidade. Para tanto, faz-se necessário a utilização de um modelo que descreva o desenvolvimento de capacidades específicas dentro de uma organização ao longo do tempo, e também que sirva de orientação sobre quais iniciativas ou sistemas devem ser implantados dado as suas situações organizacionais (HYNDS *et al.*, 2014).

Frente a este contexto, entende-se que o objeto deste estudo, ao propor um quadro referencial para avaliação de maturidade corporativa em relação a adoção das iniciativas sustentáveis nas organizações, apresenta atualidade, relevância e importância como objeto de estudo acadêmico. Acredita-se que a proposição de ferramentas que promovam o conhecimento do nível de maturidade, no que se refere a sustentabilidade corporativa, e também que sirva de diagnóstico e orientação sobre a adoção de iniciativas de sustentabilidade, possa contribuir para a integração da sustentabilidade na estratégia das organizações. Ao mesmo tempo, almeja-se gerar insumos para novas pesquisas e estudos, de modo a contribuir com o avanço científico na área.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo, serão apresentados os conceitos básicos referentes ao tema abordado no presente trabalho. Inicia-se pelo histórico do desenvolvimento sustentável, com uma revisão dos principais eventos mundiais para tratar sobre este assunto. Segue com o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), desenvolvimento sustentável, ferramentas de sustentabilidade, a sustentabilidade corporativa e encerra com uma revisão dos modelos de maturidade de sustentabilidade encontrados na literatura e a proposição de um *framework* menos específico, criado a partir dos modelos já existentes.

2.1 HISTÓRICO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A ideia de desenvolvimento sustentável tem sido discutida com frequência nos últimos tempos. Contudo, na literatura se encontra esta preocupação desde o final da década de 60 e início dos anos 70. O primeiro registro encontrado da preocupação com o desenvolvimento sustentável é do chamado Clube de Roma. Este clube, que era liderado pelo economista italiano Aurélio Peccei, tinha como objetivo estudar os fundamentos da crise pela qual passava a civilização, avaliando, entre outros fatores, a expansão urbana, a deterioração econômica e os danos ambientais. Para isso, reuniu um grupo de cientistas, industriais, economistas, educadores e políticos e convidou também J. W. Forrester, um pesquisador do MIT pioneiro na utilização do computador, para que este desenvolvesse um modelo capaz da compreensão da dimensão do problema (CORAZZA, 2005). Do resultado destes estudos foi publicado *Limits to Growth* (MCCORMICK, 1992).

Após o Clube de Roma, em 1972, ocorreu a Conferência das Nações Unidas. Esta tem a sua pauta direcionada para o meio ambiente e ficou conhecida apenas como Conferência de Estocolmo, tendo em vista que foi realizada na cidade de Estocolmo, na Suécia. De proporções globais, teve enfoque voltado para as questões ambientais e foi um marco histórico político internacional, decisivo para o surgimento de políticas de gerenciamento ambiental, direcionando a atenção das nações para as questões ambientais (PASSOS, 2009).

Em 1987 a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU, presidida então pela primeira ministra da Noruega Gro Harlem Brundtland e Mansour Khalid, publicou o documento intitulado *Our Common Future*, ou como é mais conhecido, o Relatório Brundtland. Este documento é resultado de três anos de audiências com líderes do governo e o público em geral, ouvidos ao redor do mundo, sobre as questões de meio

ambiente e desenvolvimento. Esta Comissão foi criada em 1983, aproximadamente 10 anos após a Conferência de Estocolmo, para produzir um resultado formal das discussões promovidas. O foco principal deste documento é a incompatibilidade entre os padrões praticados de produção e consumo e o desenvolvimento sustentável, e propõe um modelo que permita o crescimento aliado a preservação do meio ambiente. Este documento define o desenvolvimento sustentável como “a capacidade de satisfazer as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir as suas próprias necessidades” (CCMAD, 1987).

Em 1989, a Assembleia das Nações Unidas aprovou a convocação da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento para 1992, a qual mais tarde ficou conhecida apenas como Rio 92. Desta conferência resultou a criação da Convenção da Biodiversidade e das Mudanças Climáticas, que culminou no Protocolo de Kyoto, e a Agenda 21 (NASCIMENTO, 2012). A Rio 92 tinha como assunto principal o desenvolvimento sustentável aliado ao desenvolvimento econômico, assim com a sua antecessora, a Conferência de Estocolmo.

Em 1997 ocorreu a 19ª Sessão Especial da Assembleia Geral das Nações Unidas, mais conhecida como Rio+5, em Nova York, Estados Unidos. O objetivo era identificar os problemas da implantação da Agenda 21 proposta na Rio 92 e acabou criando um ambiente político que culminou na aprovação do Protocolo de Kyoto (NASCIMENTO; LEMOS; MELLO, 2008). O Protocolo de Kyoto foi firmado em 1997 em Kyoto, no Japão, e objetivava a redução dos gases do efeito estufa para os próximos anos. Passou a vigorar apenas em 2005 quando a Rússia aderiu ao tratado.

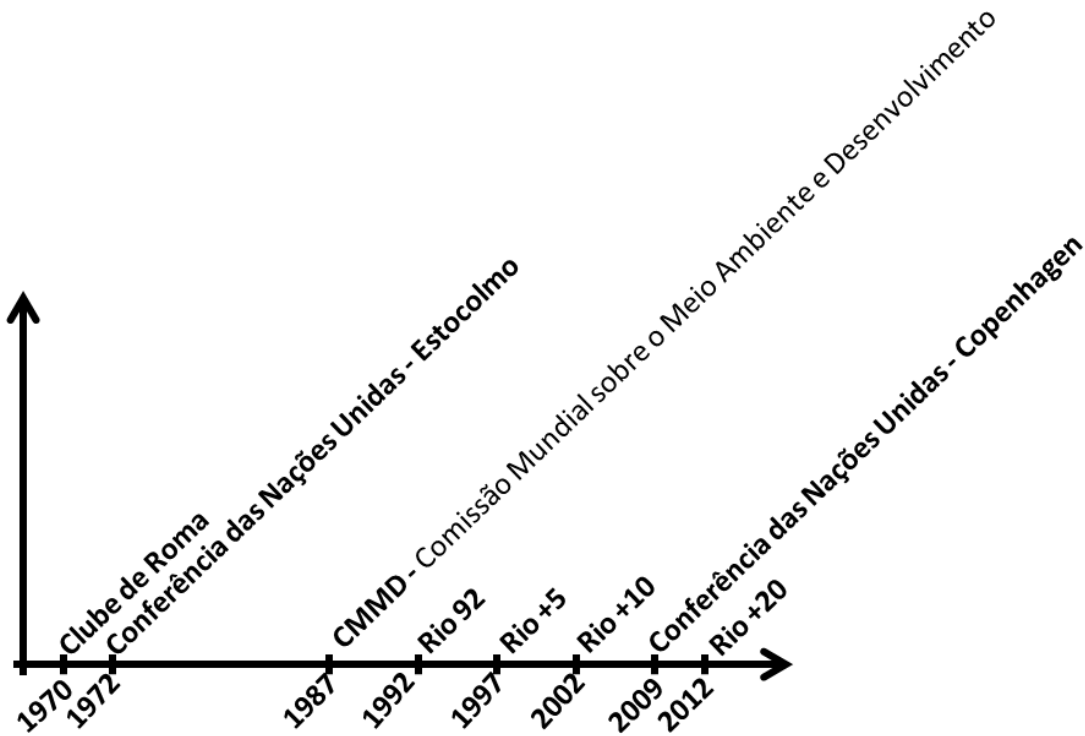
Em 2002, 10 anos após a Rio 92, ocorreu a Cúpula Rio +10 em Johannesburgo, na África do Sul. O objetivo era avaliar os resultados obtidos desde o Rio 92 e também da Rio +5 (DINIZ, 2011). Já em 2009 ocorreu uma nova Conferência das Nações Unidas para debater as mudanças climáticas, em Copenhague. Desta nova conferência resultou o acordo de Copenhague. Este tratado não tem um valor legal e nem um prazo que determine que o texto seja transformado num documento com valor legal, e também não obteve a adesão de todos os países participantes. Previa a necessidade de limitar o aumento das temperaturas globais e propunha ajuda financeira para os países em desenvolvimento (ABRANCHES, 2010).

Em 2012, 20 anos após a realização da Rio 92, foi realizado no Rio de Janeiro uma nova Conferência das Nações Unidas sobre o desenvolvimento sustentável. Tinha como pauta dois principais assuntos, a economia verde no contexto do desenvolvimento sustentável e da

erradicação da pobreza e a estrutura institucional para o desenvolvimento sustentável (VIZEU; MENEGHETTI; SEIFERT, 2012).

A Figura 1 apresenta um histórico dos principais eventos sobre desenvolvimento sustentável. Iniciando com o clube de Roma na década de 70, seguido imediatamente pela Conferência das Nações Unidas de Estocolmo. Após 15 anos ocorre o próximo evento, a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, e a partir deste momento estes eventos começam a ocorrer com maior frequência e em menor intervalo de tempo, denotando desta forma o início da preocupação com os limites do crescimento econômico aliado a preservação ambiental.

Figura 1: Histórico dos principais eventos sobre desenvolvimento sustentável



Fonte: Elaborado pelo autor.

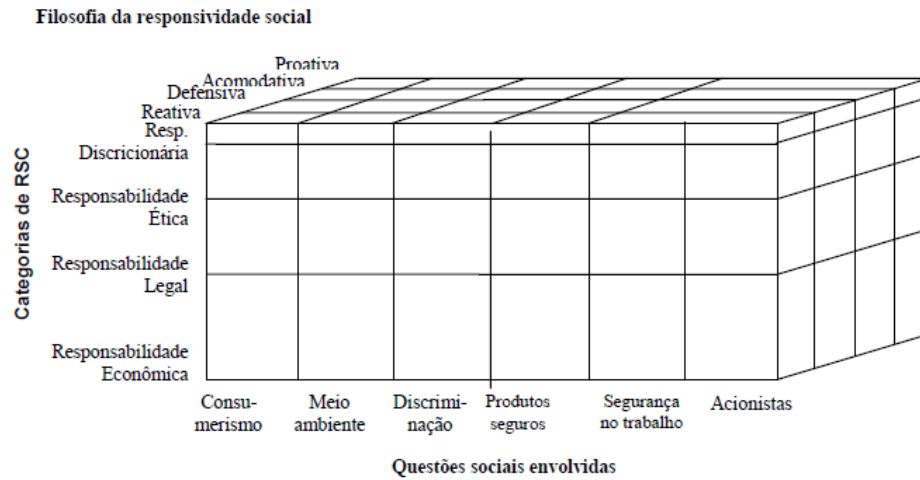
Nesse contexto do desenvolvimento sustentável, passa-se a discutir qual o papel que as organizações devem exercer buscando contemplar as preocupações sociais e ambientais, emergindo o conceito da Responsabilidade Social Corporativa.

2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

A Responsabilidade Social Corporativa é um tema em constante construção. Um dos primeiros autores a abordar este assunto foi Howard Bowen (1953), no seu livro *Responsibilities of the Businessman*. Ele aborda a ação social praticada pelas organizações sob uma ótica de livre iniciativa. O foco é expandir as obrigações do chamado “*businessman*” para além da organização, expandindo-as também para um enfoque social. Depois deste registro aparece a obra de Carroll (1979), que, em linha com a proposição de Bowen (1953), aborda a responsabilidade social corporativa como a expansão do papel empresarial para além de suas atividades econômicas. O Modelo Conceitual Tridimensional Corporativo de Carroll (1979) divide-se em quatro categorias: a categoria econômica, a legal, a ética e a discricionária. A categoria econômica refere-se à produção de bens e serviços necessários para a sociedade, com o objetivo de lucrar e assegurando a continuidade dos negócios, mantendo a atratividade para os *stakeholders* e acionistas. A dimensão da responsabilidade legal refere-se ao aspecto das regras, leis e regulamentos sob as quais as organizações estão submetidas, com o intuito de atender as expectativas sociais. A responsabilidade ética diz respeito a um componente orientador das dimensões econômicas, legal e discricionária de acordo com as expectativas sociais. A responsabilidade discricionária introduz a filantropia às atividades da empresa. Estas ações caracterizam-se pela voluntariedade e partem da vontade da empresa de prestar assistência no âmbito social, mesmo que isto não esteja previsto por questões éticas ou legais. As organizações buscam as soluções para os problemas sociais através de RSC, e desta forma estas iniciativas se tornam dimensões estratégicas (NETO; FROES, 2002).

A Figura 2 apresenta o modelo de desempenho social corporativo conforme proposto por Carroll (1979). A estrutura, elaborada em um modelo tridimensional, associa as questões sociais envolvidas, as categorias de RSC e a filosofia de responsabilidade social.

Figura 2: Modelo de desempenho social corporativo



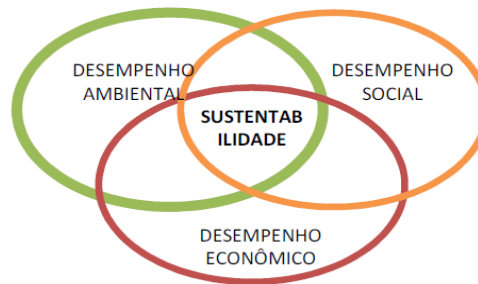
Fonte: Carroll (1979).

Após Carroll, encontra-se outro importante trabalho, este desenvolvido por Elkington (1994). Com a publicação original da década de 90, este autor sugere que as sociedades industriais despertavam nas últimas décadas para o que se refere à dimensão dos problemas ambientais e de recursos naturais que enfrentavam. O autor ainda menciona uma série de etapas através das quais as organizações devem mover-se, antes mesmo de reconhecer que a responsabilidade de tratar estes problemas é sua, e não das gerações futuras. Estas etapas compõem-se de ignorância, despertar, negação, deslocamento ou *tokenismo*, conversão e finalmente, a integração. Na etapa da ignorância, as organizações realmente desconhecem os problemas ambientais; no despertar, as organizações reconhecem que problemas ambientais existem; na etapa da negação, elas negam que sejam de sua responsabilidade, mesmo reconhecendo a existência destes problemas; no *tokenismo* as organizações alegam estarem tratando destes problemas mas na realidade não o fazem na prática, agindo desta forma apenas para atender as exigências dos clientes ou do mercado; na conversão, elas assumem suas responsabilidades e executam ações para reduzir ou prevenir o dano ambiental. Na última etapa, que é a conversão, as organizações, ao assumirem sua responsabilidade sobre as questões da sustentabilidade, as integram nos seus negócios.

Elkington (1994) expande o conceito do negócio convencional para um tripé de valores fundamentais, que são o sucesso econômico, social e ambiental. Os estudos apresentam a sustentabilidade sendo composta pelo inter-relacionamento destes três aspectos. Esses aspectos são também conhecidos como *triple bottom line*. As organizações, que até então focavam única e exclusivamente no seu lucro, passam agora a considerar as questões sociais e o meio ambiente como valores essenciais para o seu desenvolvimento.

Na Figura 3 é apresentada o *Tripple Bottom Line*. A área de intersecção entre o desempenho ambiental, social e econômico representa a área na qual a organização pode desenvolver as suas atividades em conformidade com os princípios da sustentabilidade, ou seja, minimizando impactos negativos para o meio ambiente e a sociedade, bem como gerando o sucesso econômico desejado para a organização (CARTER; ROGERS, 2008).

Figura 3: Tripple bottom line



Fonte: Carter e Rogers (2008, p. 365).

De acordo com Almeida (2007), o aspecto econômico inclui não só a economia formal, mas também as atividades informais que disponibilizam serviços para os indivíduos e grupos e aumentam, assim, a renda monetária e o padrão de vida destes. O aspecto ambiental ou ecológico estimula as organizações a considerarem o impacto de suas atividades sobre o meio ambiente, na forma de utilização dos recursos naturais, e contribui para a integração da administração ambiental na rotina de trabalho. O aspecto social está relacionado às questões que envolvem qualidade de trabalho e de vida das pessoas, abrangendo tanto o ambiente interno (funcionários) quanto o externo da organização (comunidade do entorno e sociedade em geral). Fernandez (2011) aponta a preeminência dos valores humanos sobre o lucro do mercado e do crescimento econômico a qualquer custo, para que desta forma ocorra o desenvolvimento de maneira sustentável.

Em outras palavras, a RSC trata do reconhecimento da responsabilidade das organizações com o meio ambiente e com a sociedade, e não apenas com a sua lucratividade. O conceito de RSC continua presente nas pesquisas acadêmicas. Entretanto, identificam-se na literatura da área outros termos que apresentam interdependência com a definição de RSC, como a Sustentabilidade Corporativa.

2.3 SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

A ideia de uma economia sustentável refere-se à garantia duradoura para todos os indivíduos das necessidades básicas e também alcançar uma qualidade de vida superior,

aliado a preservação da natureza e das relações sociais. Desta forma, a sustentabilidade corporativa não deve significar a reparação superficial ou corretiva das atividades empresariais, mas fazer dos princípios de sustentabilidade um elemento integrante da criação de valor corporativo para o desenvolvimento social e ecológico, e também para o sucesso empresarial (HANSEN; SCHALTEGGER, 2013). As organizações não podem mais serem vistas isoladas do meio ambiente e da sociedade (TACHIZAWA, 2011). A sustentabilidade corporativa é definida como sendo os esforços de gestão sistemáticos que visam agregar valor à empresa na criação e produção tanto dos seus produtos e serviços, como também dos seus processos. Busca-se por produtos, serviços e processos sustentáveis, reduzindo os impactos ecológicos e sociais negativos e, ao mesmo tempo, aumentando os impactos positivos dos mesmos (SCHALTEGGER; BURRIT, 2005). Isto se dá através da melhoria ou substituição de processos, produtos e modelos de negócios tradicionais por outros que inovem no sentido da sustentabilidade, tornando-os mais corretamente no sentido ecológico ou social do que suas versões anteriores (BOONS; LUDEKEFREUND, 2013; HANSEN *et al*, 2009; HANSEN; GROSSEDUNKER, 2013; HANSEN; GROSSEDUNKER; REICHWALD, 2009).

Similar ao RSC, o conceito de sustentabilidade corporativa apresenta as três dimensões da sustentabilidade aplicadas ao contexto empresarial: a dimensão econômica, ambiental e social.

a) Dimensão Econômica da Sustentabilidade Corporativa:

Na dimensão econômica da sustentabilidade se encontra a inovação e tecnologia, colaboração, conhecimento de gestão, processos, compras e relatórios de sustentabilidade. Estes aspectos devem ser respeitados e o foco não deve ser mantido apenas nos aspectos que envolvem os resultados financeiros, a fim de atingir bons resultados para a sustentabilidade da organização (BAUMGARTNER; EBNER, 2010). O Quadro 1 apresenta estes aspectos:

Quadro 1: Aspectos econômicos da sustentabilidade corporativa

Inovação e tecnologia	Esforço em sustentabilidade relacionada a pesquisa e desenvolvimento, a fim de reduzir os impactos ambientais em novos produtos e em atividades empresariais. Utilização das melhores técnicas disponíveis e tecnologias ambientais integradas, concentração sobre a produção mais limpa e tecnologias de emissão zero.
Colaboração	A boa cooperação e colaboração ativa com vários parceiros de negócios (por exemplo, fornecedores, desenvolvedores e pesquisadores, instituições, universidades) trabalhando em programas e redes para a criação de produtos e tecnologias inovadoras. Intercâmbio de informações e conhecimento.
Gestão do conhecimento	Atividades e abordagens para manter conhecimentos relacionados com a sustentabilidade na organização. Métodos para planejar, desenvolver, organizar, manter, transferir, aplicar e medir o conhecimento específico e melhorar a base de conhecimento organizacional.
Processos	Processos limpos e papéis definidos de modo que as atividades de negócios sejam conduzidas de forma eficaz e que cada funcionário saiba o que a organização espera dele (também relativo a sustentabilidade). Adaptação de gestão de processos em necessidades de sustentabilidade para implementar a sustentabilidade corporativa sistematicamente. Integração da sustentabilidade na rotina empresarial.
Compra	As questões de sustentabilidade são consideradas na compra de insumos. A consciência e consideração da sustentabilidade é estendida para a cadeia de abastecimento. O relacionamento com fornecedores tem foco também na sustentabilidade.
Relatórios de sustentabilidade	As questões de sustentabilidade são consideradas na comunicação dos relatórios da empresa, em um relatório separado de sustentabilidade ou integrados em um único corporativo.

Fonte: Adaptado de Baumgartner e Ebner (2010).

b) Dimensão Ecológica da Sustentabilidade Corporativa:

Esta dimensão lida com os impactos ambientais causados pela atividade empresarial e é medida principalmente pelos impactos causados ao meio ambiente. Dentro das organizações, as estratégias de sustentabilidade devem ter enfoque nas causas ao invés dos efeitos. Quanto maior o nível de maturidade da empresa quanto a sustentabilidade, maior deverá ser a concentração nas causas. Aborda, entre outros aspectos, as emissões atmosféricas, a contaminação da água, do solo, o impacto na biodiversidade e o ciclo de vida do produto (BAUMGARTNER; EBNER, 2010). O ciclo de vida do produto deve ser considerado por inteiro, considerando os impactos ambientais em todas as suas etapas e não apenas em locais de produção e descarte. O objetivo é reduzir as emissões para o ambiente considerando que o produto pode ter diferentes impactos ambientais durante as diferentes fases do seu ciclo de vida (MANI; LYONS; SRIRAM., 2010). O Quadro 2 apresenta estes aspectos:

Quadro 2: Aspectos ecológicos da sustentabilidade corporativa

Recursos (materiais, energia), incluindo a reciclagem	Utilização de recursos renováveis e não renováveis e energia pela empresa, incluindo recursos reciclados.
Emissões para o ar	Emissões para a atmosfera devido às atividades empresariais.
Emissões para a água	Emissões para a água devido às atividades empresariais.
Emissões para o solo	Emissões para o solo devido às atividades empresariais.
Resíduos e resíduos perigosos	Resíduos e resíduos perigosos devido às atividades empresariais.
Biodiversidade	Impacto sobre a biodiversidade, devido às atividades empresariais.
Questões ambientais do produto	Aspectos ambientais do produto ao longo de todo o ciclo de vida.

Fonte: Adaptado de Baumgartner e Ebner (2010).

c) Dimensão Social da Sustentabilidade Corporativa:

A sustentabilidade social de uma organização pode ser definida como a “consciência da responsabilidade pelas suas próprias ações, bem como um compromisso autêntico e credível (principalmente de longo prazo) em todas as atividades de negócios, com o intuito de se manter com sucesso no mercado por um longo tempo” (ANTUNES, 2001, p.79). Esta dimensão se destina a atender a satisfação e a lealdade da empresa com as partes interessadas, influenciando as relações presentes e futuras de maneira positiva (BAUMGARTNER; EBNER, 2010). Estes aspectos sociais podem ser divididos quanto aos seus aspectos internos e externos, conforme mostra a Quadro 3:

Quadro 3: Aspectos Sociais Internos e Externos da Sustentabilidade Corporativa

ASPECTOS SOCIAIS INTERNOS	Governança corporativa	Transparência em todas as suas atividades a fim de melhorar o relacionamento com as suas partes interessadas, dando uma visão sobre todos os dados relevantes; seguindo as regras dos mercados (de ações) na governança corporativa e definindo responsabilidades e comportamentos do <i>board</i> .
	Motivação e incentivos	Participação ativa e exemplar da gestão sobre temas de sustentabilidade. Consciência das necessidades, reivindicações e fatores de motivação dos funcionários, a fim de implementar a sustentabilidade para a organização com o apoio da gestão que age de forma sustentável (por exemplo, tempo, dinheiro, recursos). Desenvolvimento de incentivos e sistemas de recompensa (monetária e não-monetária).
	Saúde e segurança	Garantia de que não há riscos para a saúde e segurança quando se trabalha na organização ou para ela. Não há impacto negativo de saúde física dos empregados a qualquer momento. Criação de programas para os funcionários evitarem perigos e se manterem saudáveis.
	Desenvolvimento do capital humano	Desenvolvimento do capital humano para as questões relacionadas com a sustentabilidade através de programas específicos tais como educação permanente, orientação ou treinamento. Educação e trabalho estão aliados a fim de tornarem os funcionários conscientes dos diferentes desafios das questões de sustentabilidade corporativa.

ASPECTOS SOCIAIS EXTERNOS	Comportamento ético e direitos humanos	O comportamento ético, os pressupostos básicos e princípios relativos à cooperação dentro de uma organização e o comportamento para com as partes interessadas (externas) para a questão da sustentabilidade são bem estabelecidos. Quanto à sustentabilidade, os elementos importantes são uma cultura de respeito e regras justas dentro de uma organização (e entre suas subsidiárias) e uma distribuição equitativa da riqueza/lucro, bem como grande consideração de ideais e necessidades das partes interessadas. Nenhum prejuízo aos funcionários, seja devido a sua crença religiosa, sexo, nacionalidade, cor ou a respeito de pessoas que são deficientes ou idosos.
	Não há atividades controversas	Nenhuma prática de ações definida como não sustentável (por exemplo, a mineração de urânio). Nenhum uso ou venda de ativos próprios e de mercadorias para atividades que não sejam sustentáveis.
	Sem corrupção e cartel	Comporta-se de forma justa no mercado, evitando manipulação nas práticas de negócios. Isto inclui nenhuma quebra de regras, nenhum preço fixado ou aderência a cartel, sem corrupção ou obtenção de vantagem.
	Cidadania corporativa	Ser um bom cidadão corporativo em nível nacional; conservação das subsidiárias e o estabelecimento do poder econômico de um país, bem como um aumento no estilo de vida da sociedade. Apoio das partes interessadas e suas questões a nível regional; participação ou criação de atividades relacionadas com a sustentabilidade para a comunidade local. Orientação de preservação dos recursos para as gerações futuras.

Fonte: Adaptado de Baumgartner e Ebner (2010).

Estes aspectos sociais internos e externos da sustentabilidade corporativa devem guiar a organização em busca da integração da sustentabilidade nos negócios. Para auxiliar as organizações nesta integração, a literatura apresenta modelos de maturidade, que serão abordados em tópico específico. Outro item importante são as ferramentas para gestão das iniciativas de sustentabilidade, que serão abordados a seguir.

2.4 FERRAMENTAS PARA GESTÃO DAS INICIATIVAS DE SUSTENTABILIDADE

Arruda e Quelhas (2010, p. 60-61) mencionam que o início da preocupação ambiental nas organizações remonta à década de 90. A partir disto, começaram a surgir ferramentas e índices de sustentabilidade com o intuito de auxiliar as organizações na incorporação das iniciativas de sustentabilidade nas suas atividades organizacionais.

O ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial) da bolsa de São Paulo foi uma iniciativa pioneira na América Latina, cujo objetivo era criar um ambiente de investimento compatível com as demandas do desenvolvimento sustentável e estimular a responsabilidade ética das organizações (ISE, 2015). Este índice foi lançado em 2005 e foi financiado pela *International Finance Corporation* (IFC), e desenvolvido pelo Centro de Estudos em

Sustentabilidade da Escola de Administração de Organizações de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP).

De acordo com o site da BMFBovespa:

O ISE é uma ferramenta para análise comparativa da *performance* das empresas listadas na Bolsa de Valores sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, baseada em eficiência econômica, equilíbrio ambiental, justiça social e governança corporativa. Também amplia o entendimento sobre empresas e grupos comprometidos com a sustentabilidade, diferenciando-os em termos de qualidade, nível de compromisso com o desenvolvimento sustentável, equidade, transparência e prestação de contas, natureza do produto, além do desempenho empresarial nas dimensões econômico-financeira, social, ambiental e de mudanças climáticas.

Além do ISE há também o Instituto Ethos de Responsabilidade Social e o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE, 2015) proporcionando relatórios sobre o desempenho ambiental e social. Os indicadores do Instituto Ethos são uma ferramenta de gestão que auxiliam as organizações na adoção da sustentabilidade e responsabilidade social corporativa (RSC) nas suas estratégias de negócios, conforme descrito na Figura 4. Tem como objetivo mensurar as questões de sustentabilidade e responsabilidade social incorporadas nos negócios, facilitando a definição de estratégias, políticas e processos para a evolução do desenvolvimento sustentável (INSTITUTO ETHOS, 2016).

Figura 4: Estágios de evolução dos Indicadores Ethos



Fonte: Instituto Ethos (2016).

Para a evolução da organização no seu objetivo, metas são propostas para a organização avançar através de estágios de evolução. No Estágio 1 a organização está no cumprimento ou tratativa inicial das questões de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa. No Estágio 2 há a adoção de iniciativas de sustentabilidade nos seus negócios. O Estágio 3 já possui a implantação de políticas, procedimentos e sistemas de gestão, de uma forma gerenciada. No Estágio 4 a questão da eficiência das políticas, procedimentos e sistemas de gestão já é abordada, de maneira a melhorar os índices e metas propostos. No Estágio 5 a organização já é protagonista nas questões de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa. Os indicadores Ethos estão integrados com as diretrizes do relatório de

sustentabilidade da Global Reporting Initiative (GRI), com a Norma de Responsabilidade Social ABNT NBR ISO 26000 e outras iniciativas (ISO, 2015).

O *Global Reporting Initiative* (GRI) foi criado em 1997 e é uma instituição global independente e sem fins lucrativos, que foi responsável pela criação de uma estrutura para medir o desempenho da sustentabilidade não só das organizações, mas também de órgãos públicos, ONGs e demais organizações. O GRI tem a adesão de mais de 60 países atualmente. A sua credibilidade se deve à consulta de acionistas e a busca de consenso entre as organizações, sociedade civil, trabalhadores, economistas, acadêmicos e governos em suas deliberações, o que torna o GRI a maior referência mundial nesse campo (GRI, 2015).

Outra ferramenta que auxilia na incorporação da sustentabilidade aos negócios é a ISO, *International Organization for Standardization*, um documento normativo, caracterizado como uma norma projetada, prioritariamente, para obtenção de certificações ambientais, mas fornece também um modelo que pode ser seguido pela organização para facilitar a integração dos objetivos do negócio e as questões ambientais (ISO, 2015). O Quadro 4 apresenta um resumo das ferramentas para gestão da sustentabilidade.

Quadro 4: Ferramentas para Gestão da Sustentabilidade

Ferramenta	Propósito
ISE	Índice cujo objetivo é criar um ambiente de investimento compatível com as demandas do desenvolvimento sustentável, permitindo a análise comparativa das organizações listadas na bolsa de valores da Bovespa.
ETHOS	Ferramenta de gestão para auxílio das organizações na adoção da sustentabilidade e responsabilidade social corporativa nas suas estratégias.
IBASE	Dispõe de relatórios para gestão do desempenho ambiental e social.
GRI	Medir o desempenho da sustentabilidade em organizações e órgãos públicos.
ISO 14.000	Definir parâmetros e diretrizes para a gestão ambiental das organizações (privadas e públicas). Seu principal objetivo é diminuir o impacto provocado pelas organizações ao meio ambiente.
ISO14.005:2010	Com o foco em pequenas e médias empresas, tem ênfase no desenvolvimento, implementação, manutenção e melhoria do sistema de gestão ambiental.
ISO26.000:2010	Integração, implementação e promoção de comportamento socialmente responsável em toda a organização, por meio de suas políticas e práticas dentro de sua esfera de influência; identificação e engajamento das partes interessadas; comunicação de compromissos, desempenho e outras informações referentes a Responsabilidade Social.
ISO50.001:2011	Especificar requisitos para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria de um sistema de gestão da energia, cujo propósito é a melhoria contínua de seu desempenho energético, incluindo a eficiência energética, uso e consumo de energia.
ISO20.121:2012	Dispõe de requisitos de um sistema de gestão para sustentabilidade de eventos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As ferramentas aqui revisitadas servem de apoio para as organizações se guiarem nos quesitos da sustentabilidade e também como uma forma de evidenciar para sociedade a sua preocupação com a preservação do meio ambiente e com a responsabilidade social. Por um lado, há ferramentas que propõem iniciativas e indicadores para operacionalizar a sustentabilidade. Por outro lado, modelos que auxiliam no processo de avaliação do nível de maturidade no que se refere à sustentabilidade corporativa, conforme será apresentado na próxima seção.

2.5 MODELOS DE MATURIDADE

Um modelo de maturidade descreve o desenvolvimento de capacidades específicas dentro de uma organização ao longo do tempo (HYNDS *et al.*, 2014). De acordo com Antunes (2001, p. 45) “a maturidade permite a avaliação de qualquer ser, coisa ou sistema, visando determinar as suas características e desempenhos, nomeadamente os seus pontos fortes e fracos em plena atividade”. O modelo de maturidade fornece uma visão geral, composta por pequenos elementos e, assim, de forma abrangente, explica como implementar o desenvolvimento de um produto ou de um processo.

Um modelo de maturidade de sustentabilidade indica o estágio de desenvolvimento e aplicação das iniciativas sustentáveis no qual a organização se encontra, e pode ser usado por equipes ou indivíduos para situar o seu progresso na jornada para integrar a sustentabilidade nos seus processos (HYNDS *et al.*, 2014). A maioria dos *frameworks* e dos modelos de maturidade encontrados na literatura incluem quatro ou cinco níveis de maturidade, no qual cada nível representa um grau maior de competência de capacidade do que o anterior. Assim que uma organização atinge plenamente o nível atual, está apta a evoluir para o próximo nível. Os principais modelos de maturidade de sustentabilidade encontrados serão abordados nas próximas seções.

2.5.1 Modelo de Maturidade de Kirkwood, Alinaghian e Srai (2008)

Kirkwood, Alinaghian e Srai (2008) apresentam uma ferramenta que permite mapear o estado atual e desejado dos futuros requisitos de sustentabilidade através de sua rede de operações e, assim, auxiliar com precisão o processo de tomada de decisão através da análise das lacunas entre os dois estados, fornecidos pela abordagem de mapeamento da capacidade.

Este modelo de maturidade se divide em 5 estágios: acidental ou inicial, repetível, definido, gerenciado e otimizado, porém estes estágios não são detalhados no seu trabalho.

2.5.2 Modelo de Baumgartner e Ebner (2010)

Baumgartner e Ebner (2010) desenvolveram um trabalho que tem como objetivo o desenvolvimento de perfis de aspectos específicos para implementação das iniciativas de sustentabilidade, de acordo com diversas estratégias. As questões chaves de sustentabilidade são pré-determinadas e têm de ser implementadas a fim de alcançar as metas de sustentabilidade definidas de forma eficiente. Nas organizações que já possuem as iniciativas implementadas, o foco é verificar se possuem estratégias consistentes. Divide seu modelo de maturidade em 4 níveis: iniciante, elementar, satisfatório e sofisticado/excepcional, de acordo com o Quadro 5:

Quadro 5: Fases do Modelo de Maturidade de Baumgartner e Ebner (2010)

Fases	Descrição
Iniciante	A governança corporativa é focada no sentido de <i>frameworks</i> obrigatórios. A motivação dos funcionários para atingir as metas de sustentabilidade não é focada. A saúde e segurança são respeitados apenas no aspecto da obrigação jurídica, sem nenhum foco maior neste aspecto. Não há medidas de desenvolvimento específico de capital humano sobre questões de sustentabilidade.
Elementar	A governança corporativa é focada no sentido de <i>frameworks</i> obrigatórios e voluntários. Em algumas áreas da organização as medidas de incentivo são definidas para melhorar a motivação dos funcionários sobre a sustentabilidade. A saúde e segurança são respeitados no aspecto da obrigação jurídica e também existem medidas específicas para a saúde e segurança contemplando as situações perigosas ou de acidentes. A implantação é mais de caráter reativo do que sistematicamente planejado. Certas medidas de desenvolvimento de capital humano são definidas sobre sustentabilidade.
Satisfatório	A governança corporativa é focada no sentido de <i>frameworks</i> obrigatórios e voluntários, e ainda são implementadas outras medidas para garantir a transparência corporativa. Na maioria das áreas da organização há medidas de incentivo para melhorar a motivação dos funcionários sobre a sustentabilidade. A alta gestão da organização tem uma iniciativa exemplar a respeito das questões de sustentabilidade. A saúde e segurança são sistematicamente planejadas e implantadas na maioria das áreas da companhia, as atividades estão prontas para evitar os riscos à saúde e segurança dos funcionários em longo prazo. Vários programas e medidas de educação são oferecidos. A maioria dos funcionários são treinados sobre as questões de sustentabilidade.
Sofisticado/ excepcional	A governança corporativa é focada no sentido de <i>frameworks</i> obrigatórios e voluntários e outras medidas para garantir a transparência corporativa estão implementadas. O comprometimento é proativo e há forte respeito às regras. A alta gestão tem função essencial a respeito das questões de sustentabilidade. Os funcionários são eficientemente motivados através de incentivos monetários e não monetários. Devido a isso, os princípios de sustentabilidade são internalizados e mudam o comportamento da organização. A abordagem de saúde e segurança organizacional preveem metas em relação a sustentabilidade, e isso é sistematicamente planejado e utilizado em toda a empresa. As atividades são definidas para evitar riscos à saúde e segurança em longo prazo e são consequentemente melhoradas. Existem vários programas e medidas de educação que são ofertados aos funcionários. Cada funcionário é treinado sobre as questões de sustentabilidade.

Fonte: Adaptado de Baumgartner e Ebner (2010).

2.5.3 Modelo de Maturidade de Curry e Donnellan (2012)

O trabalho de Curry e Donnellan (2012) oferece uma estrutura através da qual as organizações podem avaliar a maturidade da sua TICS (Tecnologia de Informações e Comunicação Sustentável), com o intuito de melhorar sistematicamente as capacidades de forma mensurável para cumprir os objetivos de sustentabilidade, incluindo a redução dos impactos ambientais e aumentando a rentabilidade. O modelo de maturidade deste trabalho apresenta 5 níveis distintos: inicial, básico, intermediário, avançado e otimizado. No Quadro 6 encontra-se a definição de cada estágio:

Quadro 6: Fases do Modelo de Maturidade de Curry e Donnellan (2012)

Fases	Descrição
Inicial	TICS (Tecnologia de Informações e Comunicação Sustentável) é <i>ad hoc</i> ; há pouca compreensão do assunto e poucas ou nenhuma política relacionada. Responsabilidades para TICS não estão definidas, e TICS não é considerada no ciclo de vida dos sistemas.
Básico	Há uma estratégia TICS limitada com planos de execução associados. É altamente reativa e há falta de consistência. Há uma consciência crescente do assunto, mas não está claramente estabelecido. Podem haver algumas políticas, mas são adotadas de forma inconsistentes.
Intermediário	A estratégia TICS existe com planos de prioridades associados. A organização desenvolveu capacidades e encoraja os indivíduos a contribuírem para os programas de sustentabilidade. A organização inclui TICS em todo o ciclo de vida dos sistemas e rastreia alvos e métricas sobre uma base de projeto individual.
Avançado	A sustentabilidade é um componente essencial dos negócios para planejar os ciclos de vida. A organização reconhece TICS como uma contribuição significativa para a sua sustentabilidade estratégica. Ela alinha métricas de negócios e TICS para alcançar o sucesso em toda a empresa. Também projeta políticas para permitir a realização de melhores iniciativas.
Otimizado	A organização emprega práticas TICS em toda a extensão dos negócios da empresa para incluir clientes, fornecedores e parceiros. A indústria reconhece a organização como uma líder em sustentabilidade e usa suas práticas TICS para conduzir os padrões da indústria. A organização reconhece TICS como um fator-chave para promover a sustentabilidade como um diferencial competitivo.

Fonte: Adaptado de Curry e Donnellan (2012).

2.5.4 Modelo de Maturidade de Hynds *et al* (2014)

Com o foco na área de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, HYNDS *et al* (2014) descrevem o desenvolvimento de um modelo de maturidade para avaliar e orientar as organizações na criação de produtos e serviços que impulsionem o crescimento sustentável.

Enquanto a sustentabilidade no sentido mais amplo inclui pessoas, meio ambiente e lucratividade, as oportunidades no desenvolvimento de novos produtos das organizações geralmente são focadas nos aspectos ambientais da sustentabilidade. Portanto, o modelo de maturidade desenvolvido neste trabalho se concentra principalmente na sustentabilidade ambiental. Este modelo de maturidade apresenta 4 fases: Iniciante, aprimorado, próspero e principal, conforme descrito no Quadro 7:

Quadro 7: Modelo de Hynds *et al* (2014)

Fases	Descrição
Iniciante	Conformidade regulatória
Aprimorado	A sustentabilidade é considerada no desenvolvimento de novos processos, para os fornecedores, e ao definir objetivos.
Próspero	A sustentabilidade é incluída em várias áreas da empresa, incluindo pesquisa e desenvolvimento de produtos, marketing, elaboração de relatórios, e usada como uma vantagem competitiva em alguns mercados.
Principal	A sustentabilidade é totalmente integrada ao longo da empresa, não vista como uma iniciativa, mas sim como o modo como a empresa faz negócios.

Fonte: Adaptado de Hynds *et al* (2014).

2.5.5 Modelo de Maturidade de Mani, Lyons e Sriram (2010)

O trabalho desenvolvido por Mani, Lyons e Sriram (2010) discute um modelo de maturidade de sustentabilidade usado para avaliar o progresso da sustentabilidade nas indústrias transformadoras. É dividido em 5 estágios: inicial, gerenciado, definido, quantitativamente gerenciado e otimizado, conforme o Quadro 8:

Quadro 8: Modelo de maturidade de Mani, Lyons e Sriram (2010)

Estágio	Descrição
Inicial	O processo imprevisível, mal controlado e reativo.
Gerenciado	O processo é caracterizado por projetos e, muitas vezes, é reativo.
Definido	Os projetos adaptam os processos padrões da organização.
Quantitativamente gerenciado	Processos mensuráveis e controlados.
Otimizado	Foco na melhoria dos processos.

Fonte: Adaptado de Mani, Lyons e Sriram (2010).

2.5.6 Modelo de Maturidade de Ngai *et al* (2013)

O trabalho de Ngai *et al* (2013) fornece um quadro de avaliação para analisar o nível de maturidade da gestão de energia e utilidade nas organizações, fornecendo uma estrutura

progressiva para guiar o avanço organizacional. O enfoque da sustentabilidade é principalmente no aspecto ambiental. O modelo proposto apresenta cinco fases: Inicial, gerenciado, definido, quantitativamente gerenciado e otimizado. Cada fase está descrita no Quadro 9:

Quadro 9: Modelo de Maturidade de Ngai *et al* (2013)

Fases	Descrição
Inicial	No primeiro nível de maturidade, os processos organizacionais são geralmente <i>ad hoc</i> e caóticos. Não há procedimentos ou políticas definidas ou executadas. Nesta fase, as organizações normalmente produzem produtos que funcionam, mas frequentemente excedem o orçamento ou cronograma de seus projetos. No setor da energia e gestão de recursos de utilidade, este nível de maturidade implica que as organizações não têm iniciativas energéticas estabelecidas e de gestão de recursos. O desempenho ambiental dessas organizações depende da competência e autodisciplina dos membros da organização, e não da aplicação de iniciativas ambientais.
Gerenciado	No segundo nível de maturidade, as organizações se asseguraram que os requisitos são geridos e os processos são planejados, executados, medidos e controlados. No setor da energia e gestão de recursos, implica que os requisitos de energia e gestão de recursos, processos de utilização e acompanhamento, controle e mecanismos de medição são gerenciados. Além disso, as iniciativas ambientais e os resultados são visíveis para a gestão em determinados pontos.
Definido	Neste nível de maturidade, um conjunto de procedimentos organizacionais padrão e os processos são definidos. Estes procedimentos e processos são usados para estabelecer a consistência em toda a organização. No setor da energia e gestão de recursos, este nível implica que as organizações padronizaram iniciativas e procedimentos em relação a processos de produção sustentável. Além disso, estas iniciativas são consistentes e proativamente implementadas e gerenciadas.
Quantitativamente gerenciado	No 4º nível de maturidade, são estabelecidos objetivos quantitativos para qualidade e gestão do desempenho. Estas medidas são incorporadas no repositório de medições da organização para o desenvolvimento sustentável. No setor da energia e gestão de recursos, este nível implica que as organizações executam de forma eficiente e precisa os processos e gestão de recursos, praticando um padrão de qualidade e medição de desempenho no controle. Além disso, os dados de recursos naturais do desempenho da gestão são coletados, analisados quantitativamente, e avaliados contra <i>benchmarks</i> internos e externos para identificar as causas nas variações dos processos.
Otimizado	No último nível de maturidade os processos organizacionais são continuamente reforçados através da melhoria tecnológica. Objetivos quantitativos de melhoria dos objetivos são estabelecidos, continuamente avaliados e utilizados como critérios para gerenciar a melhoria de processos. No setor da energia e utilidade da gestão de recursos, este nível implica que as organizações estabeleçam objetivos quantitativos de melhoria de desempenho ambiental para abordar as causas da variação do processo. Além disso, os processos existentes são alterados para alcançar a sustentabilidade ambiental.

Fonte: Adaptado de Ngai *et al* (2013).

2.5.7 Modelo de Maturidade de Sloan, Klingenberg e Rider (2013)

Este modelo trata da necessidade de descrever como as organizações podem gerenciar com sucesso a mudança de seus produtos e processos rumo à sustentabilidade. Entre os trabalhos encontrados sobre modelos de maturidade que abordam a temática sustentabilidade, este é o único que considera as etapas de oposição e ignorância, ou seja, atribui estágios de maturidade para aquelas organizações que não possuem iniciativas de sustentabilidades implementadas. Sloan, Klingenberg e Rider (2013) apresenta um modelo de evolução com "ondas de mudança". Ao todo são 3 ondas, cada uma destas possuindo duas etapas: na primeira onda temos a oposição/rejeição e a ignorância/não-responsividade; na segunda, as etapas de risco/observância e custo/eficiência, e na última onda de mudança estão situados a pró atividade estratégica/vantagem competitiva e a transformação/corporação sustentável. A descrição detalhada está no Quadro 10:

Quadro 10: Modelo de maturidade de Sloan, Klingenberg e Rider (2013)

Fases	Descrição
Oposição/Rejeição	Perspectiva altamente instrumental sobre os trabalhadores e o ambiente natural, cultura de exploração, oposição ao governo e aos ativistas verdes, as reivindicações da comunidade são vistas como ilegítimas.
Ignorância/ Não-responsividade	O fator financeiro e tecnológico tem preferência, ocorre mais ignorância do que oposição à ideia da sustentabilidade. Os recursos ambientais são considerados como um bem livre.
Risco/ Observância	As organizações concentram-se em reduzir o risco de sanções por não cumprir as normas legais mínimas. Há pouca integração entre as funções de alto risco e ambientais, atendendo apenas as medidas de conformidade mais pró-ativas para manter a imagem de bom cidadão.
Custo/Eficiência	Os sistemas de alto risco são vistos como um meio para uma maior produtividade e eficiência, a gestão ambiental é vista como uma fonte de custo evitável para a organização.
Pró-atividade estratégica/Vantagem competitiva	O foco é na inovação, na busca do engajamento dos <i>stakeholders</i> para inovar. Os produtos e processos são ambientalmente seguros, a organização defende a boa cidadania para maximizar os lucros e aumentar a atração e retenção de seus funcionários.
Transformação/ Corporação sustentável	Neste estágio há uma reinterpretação da natureza da corporação para uma auto-renovação do elemento integrante de toda a sociedade e de seu contexto ecológico.

Fonte: Adaptado de Sloan, Klingenberg e Rider (2013).

2.5.8 Comparativo dos modelos

Os modelos encontrados nos tópicos anteriores tem enfoques diferentes, conforme demonstrado no Quadro 11:

Quadro 11: Comparativo dos modelos

Modelo	Foco	Estágios
Kirkwood, Alinaghian e Srai (2008)	Processo de tomada de decisão através de análise de lacunas entre os dois estados fornecido pela abordagem de mapeamento de capacidade.	5 estágios: acidental ou inicial, repetível, definido, gerenciado e otimizado.
Baumgartner e Ebner (2010)	Desenvolvimento de perfis de aspecto específico para estratégias de sustentabilidade relativas às características das várias estratégias.	4 estágios: iniciante, elementar, satisfatório e sofisticado/excepcional.
Curry e Donnellan (2012)	Avaliar a maturidade de seu sistema de informações e tecnologias da comunicação sustentáveis.	5 estágios: inicial, básico, intermediário, avançado e otimizado.
Hynds (2014)	Desenvolvimento de um modelo de maturidade para avaliar e orientar organizações de inovação e desenvolvimento na criação de produtos e serviços que impulsionam o crescimento sustentável inovador.	4 estágios: iniciante, aprimorado, próspero e principal.
Mani, Lyons e Sriram (2010)	Avaliar o progresso da sustentabilidade nas indústrias transformadoras.	5 estágios: inicial, gerenciado, definido, quantitativamente gerenciado e otimizado.
Ngai et al (2013)	Analisar o nível de maturidade de gestão de energia e utilidade nas organizações.	5 estágios: inicial, gerenciado, definido, quantitativamente gerenciado e otimizado.
Sloan, Klingenberg e Rider (2013)	Descrever como as organizações podem gerenciar com sucesso a mudança para a sustentabilidade.	3 ondas, cada uma destas possuindo duas etapas: oposição/rejeição e a ignorância/não-responsividade; risco/observância e custo/eficiência, pró atividade estratégica/vantagem competitiva e a transformação/corporação sustentável.

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com o Quadro 10, um aspecto no qual os modelos diferem bastante refere-se a sua aplicação. Alguns deles são bastante específicos em relação ao objetivo do modelo de maturidade proposto. Por exemplo, o modelo do Ngai *et al* (2013) tem enfoque na gestão de energia, com um olhar bastante focado na busca por eficiência energética; o modelo de Hynds *et al* (2014) tem enfoque na inovação e desenvolvimento de produtos; Mani, Lyons e Sriram (2010) trazem na sua proposta um modelo para um setor específico (indústrias de transformação); e Kirkwood, Alinaghian e Srai (2008) têm seu olhar no processo de tomada de decisão para transitar do atual estado de sustentabilidade para o estado desejado. Dos modelos revisitados, os mais generalistas são o modelo de Baumgartner e Ebner (2010), que trata da estratégia de sustentabilidade desenvolvida e o seu alinhamento com as práticas da organização, e o modelo de Sloan, Klingenberg e Rider (2013), que descreve como as

organizações podem gerenciar a sua mudança para a incorporação em direção à sustentabilidade corporativa. Este modelo traz uma importante contribuição ao apresentar estágios de oposição e rejeição. Os demais modelos partem do pressuposto que todas as organizações já possuem algum tipo de prática sustentável ao querer analisar seu estágio através de um modelo de maturidade. Outro fator que diferencia os modelos revisitados é o grau de detalhamento e descrição de cada etapa que os autores propõem. Alguns autores simplesmente nomeiam as etapas, enquanto outros apresentam uma breve descrição, sem maiores detalhes.

A partir da compreensão dos modelos existentes e da sua compilação, neste trabalho busca-se não somente apresentar um modelo generalista (com potencial para ser aplicado a qualquer setor, sem um olhar específico), como também aprofundar a descrição de cada etapa do *framework* proposto.

2.6 PROPOSIÇÃO DO *FRAMEWORK* DE MATURIDADE

Com base nos modelos encontrados na literatura, foi realizada uma análise comparativa buscando identificar sobreposições e complementaridades entre eles. O modelo do Sloan, Klingenberg e Rider (2013), que possui o maior número de estágios distintos, foi tomado como base para comparação dos estágios dos demais modelos.

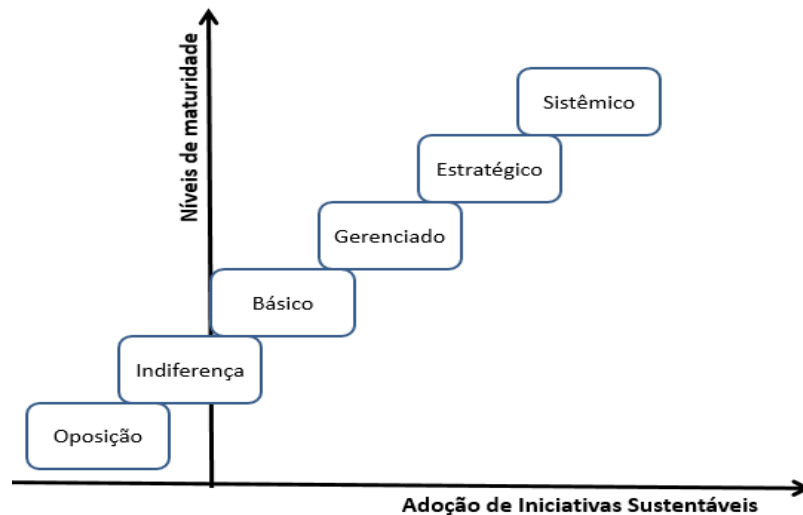
Figura 5: Comparativo dos estágios dos modelos encontrados na literatura

BAUMGARTNER E EBNER	CURRY E DONNELLA N	HYNDS <i>ET</i> <i>AL</i>	KIRKWOOD; ALINAGHIA N E SRAI	MANI, LYONS E SRIRAM	NGAI <i>ET AL</i>	SLOAN, KLINGENBERG E RIDER
Beginning	Initial	Beginning	Accidental/ Initial	Initial	Initial	Opposition/ rejection
Elementary	Basic	Improving	Repeatable	Managed	Managed	Ignorance/ non- responsiveness
Satisfying	Intermedia te	Succeeding	Defined	Defined	Defined	Risk/ compliance
Sophisticated/ outstanding	Advanced	Leading	Managed	Quantitativel y Managed	Quantitativel y Managed	Cost/efficiency
	Optimizing		Mastered/ Optimized	Optimizing	Optimizing	Competitive Advantage/ strategic proactivity
						Transformatio n/ the sustaining corporation

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com as características de cada modelo, foi identificada a equivalência de níveis, conforme mostrado na Figura 5. A partir desta análise, é proposto um *framework* de maturidade conforme apresentado na Figura 6:

Figura 6: Níveis de Maturidade



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Figura 6 se observa o comportamento das organizações quanto à adoção de iniciativas sustentáveis em direção à evolução dos níveis de maturidade da sustentabilidade. O primeiro nível, chamado de Oposição, simboliza uma organização que não acredita na necessidade de adotar a sustentabilidade nos seus negócios; o segundo estágio, chamado Indiferença, mostra uma organização que é indiferente às questões ambientais e de sustentabilidade, porém pode apresentar algumas iniciativas involuntárias de sustentabilidade. A partir do terceiro estágio, que é o Básico, o modelo passa a ter as iniciativas de sustentabilidade incorporadas a sua atividade, que são adotadas intencionalmente de acordo com as metas e necessidades da organização. De maneira detalhada e de acordo com a literatura específica, estes estágios são assim compreendidos:

1º Nível: Oposição:

A organização opera com uma perspectiva de exploração sobre os trabalhadores e o ambiente natural, opondo-se ao governo, as organizações sem fins lucrativos e a própria comunidade, percebendo as reivindicações destes como ilegítimos (SLOAN; KLINGENBERG; RIDER, 2013).

2º Nível: Indiferença:

Neste nível ocorre mais ignorância do que oposição. Os recursos ambientais são considerados como um bem livre. Não se opõem, mas desconhecem ou desconsideram o seu impacto na sociedade e no meio ambiente (SLOAN; KLINGENBERG; RIDER, 2013).

3° Nível: Básico:

Há uma consciência crescente do assunto sustentabilidade, mas não está claramente estabelecida. Existem iniciativas e ações sociais e ambientais, mas ocorrem pontualmente. Estas práticas dependem mais da iniciativa de lideranças do que de uma orientação institucional. Não há procedimentos ou políticas definidas ou executadas. No setor da energia e gestão de recursos, o nível de maturidade implica que as organizações não têm iniciativas energéticas estabelecidas e de gestão de recursos. Segue a via de medidas de conformidade mais proativas para manter a imagem de bom cidadão. Há uma consciência crescente do assunto, mas não está claramente estabelecido. Podem existir algumas políticas, mas são adotadas de forma inconsistente. A saúde e segurança são respeitados no aspecto da obrigação jurídica e não há medidas de desenvolvimento específico de capital humano sobre sustentabilidade (BAUMGARTNER; EBNER, 2010; MANI; LYONS; SRIRAM., 2010; KIRKWOOD; ALINAGHIAN; SRAI, 2011; CURRY; DONNELLAN, 2012; NGAI *et al.*, 2013; SLOAN; KLINGENBERG; RIDER, 2013; HYNDS *et al.*, 2014).

4° Nível: Gerenciado:

A sustentabilidade passa a ser vista de uma forma mais institucional. As iniciativas e ações sociais e ambientais ocorrem de forma planejada, mas a implantação ainda é mais de caráter reativo. A sustentabilidade é considerada no desenvolvimento de novos processos e há uma preocupação com tais questões na operação do negócio.

Em várias áreas da organização as medidas de incentivo são definidas para melhorar a motivação sobre sustentabilidade. Saúde e segurança são respeitados no aspecto da obrigação jurídica. A sustentabilidade é considerada no desenvolvimento de novos processos e ao definir objetivos. Os projetos adaptam os processos padrões da organização. Neste nível de maturidade as organizações se asseguraram que os requisitos são geridos e os processos são planejados, executados, medidos e controlados. Os requisitos de energia e gestão de recursos, processos de utilização e acompanhamento, controle e mecanismos de medição são gerenciados. Além disso, as iniciativas ambientais e os resultados são visíveis para a gestão em determinados pontos. Os sistemas são vistos como um meio para uma maior produtividade e eficiência, e a gestão ambiental é vista como uma fonte de custo evitável para a organização (BAUMGARTNER; EBNER, 2010; MANI; LYONS; SRIRAM., 2010; KIRKWOOD; ALINAGHIAN; SRAI, 2011; CURRY; DONNELLAN, 2012; NGAI *et al.*, 2013; SLOAN; KLINGENBERG; RIDER, 2013; HYNDS *et al.*, 2014).

5° Nível: Estratégico:

A sustentabilidade passa a fazer parte das escolhas estratégicas da instituição. A sustentabilidade é incluída em várias áreas da empresa, e estruturas formais de gestão são estabelecidas. São tomadas medidas para garantir a transparência corporativa, seja em programas de educação para os funcionários, seja visando comunicar ao mercado e ser reconhecida por sua atuação sustentável. A maioria dos funcionários é treinada sobre as questões de sustentabilidade.

São definidos indicadores de desempenho e seu cumprimento é acompanhado. São estabelecidos objetivos quantitativos para qualidade e gestão do desempenho. Estas medidas são incorporadas no repositório de medições da organização para o desenvolvimento sustentável. No setor da energia e gestão de recursos, implica que as organizações executam de forma eficiente e precisa os processos e gestão de recursos, praticando um padrão de qualidade e medição de desempenho no controle. Além disso, os dados de recursos naturais do desempenho de gestão são coletados, analisados quantitativamente, e avaliados contra *benchmarks* internos e externos para identificar as causas nas variações dos processos.

O foco é na inovação de produtos e processos ambientalmente seguros, defende a boa cidadania para maximizar os lucros e aumentar a atração e retenção de funcionários. A sustentabilidade é incluída em várias áreas da empresa, incluindo pesquisa e desenvolvimento de produtos, *marketing*, elaboração de relatórios, e usado como uma vantagem competitiva em alguns mercados. A sustentabilidade é um componente essencial de negócios para planejar os ciclos de vida. Ela alinha métricas de negócios para alcançar o sucesso em toda a empresa. Também projeta políticas para permitir a realização de melhores iniciativas.

A alta gestão tem uma função essencial a respeito das questões de sustentabilidade. As questões de saúde e segurança são sistematicamente planejadas e implantadas na maioria das áreas da companhia. As atividades estão prontas para evitar riscos à saúde e segurança em longo prazo. Vários programas e medidas de educação são oferecidos sob estes aspectos (BAUMGARTNER; EBNER, 2010; MANI; LYONS; SRIRAM., 2010; KIRKWOOD; ALINAGHIAN; SRAI, 2011; CURRY; DONNELLAN, 2012; NGAI *et al.*, 2013; SLOAN; KLINGENBERG; RIDER, 2013; HYNDS *et al.*, 2014).

6° Nível: Sistêmico:

A organização reinterpreta a natureza da corporação para uma autorrenovação do elemento integrante de toda a sociedade e de seu contexto ecológico, os processos organizacionais são continuamente reforçados através da melhoria tecnológica.

Objetivos quantitativos de melhoria dos objetivos são estabelecidos, continuamente avaliados e utilizados como critérios para gerenciar a melhoria de processos. No setor da energia e utilidade da gestão de recursos, este nível implica que as organizações estabeleçam objetivos quantitativos de melhoria de desempenho ambiental para abordar as causas da variação do processo. Além disso, os processos existentes são alterados para alcançar a sustentabilidade ambiental e o foco na melhoria de processos.

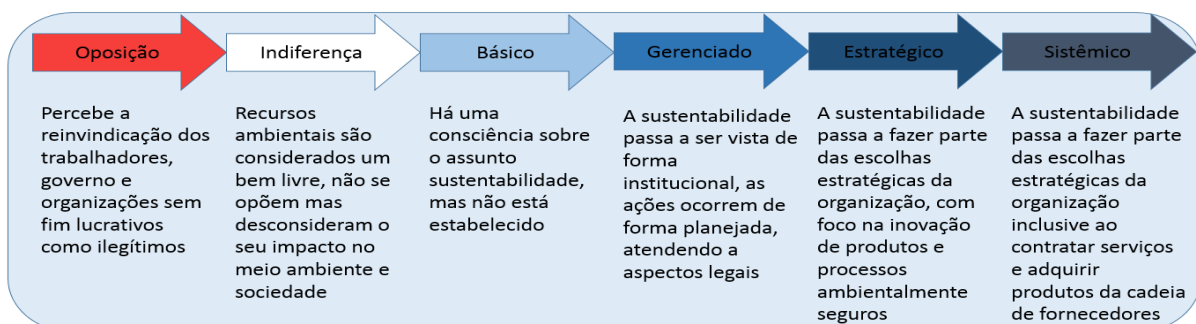
A sustentabilidade é totalmente integrada ao longo da empresa, não sendo visto mais apenas como uma iniciativa, mas sim como o modo como a empresa conduz os seus negócios. A organização emprega iniciativas sustentáveis em toda a extensão dos negócios da empresa para incluir clientes, fornecedores e parceiros. O mercado reconhece a organização como um líder em sustentabilidade e usa suas iniciativas sustentáveis como modelo para formulação de novos padrões para este mercado.

A alta gestão tem função exemplar a respeito das questões de sustentabilidade. Os funcionários são eficientemente estimulados por motivações e incentivos monetários e não monetários. Devido a isso, os princípios de sustentabilidade são internalizados e mudam o comportamento da organização.

A abordagem de saúde e segurança organizacional suportam metas em relação à sustentabilidade. Isso é sistematicamente planejado e utilizado em toda a empresa. As atividades são definidas para evitar riscos à saúde e segurança em longo prazo e são consequentemente melhoradas. Vários programas e medidas de educação são oferecidos. Cada funcionário é treinado sobre as questões de sustentabilidade, e estas questões são estendidas para a cadeia de fornecedores. (BAUMGARTNER; EBNER, 2010; MANI; LYONS; SRIRAM., 2010; KIRKWOOD; ALINAGHIAN; SRAL, 2011; CURRY; DONNELLAN, 2012; NGAI *et al.*, 2013; SLOAN; KLINGENBERG; RIDER, 2013; HYNDIS *et al.*, 2014).

A Figura 7 representa o *framework* de maturidade de sustentabilidade desenvolvido:

Figura 7: Proposição do *framework* de maturidade de sustentabilidade corporativa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nas características e estágios dos modelos de maturidades encontrados na literatura, foi desenvolvido um novo *framework* com 6 estágios. Ao contrário da maioria dos modelos existentes, ocorreu a adição dos dois estágios iniciais conforme proposto pelo modelo de Sloan (2013), que são a Oposição e a Indiferença. Desta forma qualquer organização pode se guiar através destes níveis, mesmo aquelas que não possuem nenhuma iniciativa de sustentabilidade.

2.7 CATEGORIAS E ASPECTOS DA SUSTENTABILIDADE UTILIZADOS NA FERRAMENTA DE DIAGNÓSTICO

A ferramenta para diagnóstico e, conseqüentemente, avaliação do nível de maturidade sustentável foi estruturada em quatro categorias: social, econômica, ambiental e gestão.

As três primeiras categorias (social, econômico e ambiental) foram construídas com base no relatório da *Global Reporting Initiative* (GRI). Em consulta a carteira da ISEBOVSPA, identificou-se que o modelo de relatório GRI é atualmente o mais difundido, sendo que os outros modelos de relatórios ou tendem a ser mais específicos, como ISO, ou baseiam-se no próprio GRI, como o Ethos. Cada categoria é composta por aspectos e subcategorias (em alguns casos), os quais são incorporados ao relatório de demonstrativo financeiro das organizações de acordo com os tópicos abordados no Quadro 12:

Quadro 12: Dimensões e categorias da sustentabilidade

Dimensão	Social			
Categorias	Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente	Direitos Humanos	Sociedade	Responsabilidade pelo Produto
Aspectos	Emprego	Investimento	Comunidades Locais	Saúde e Segurança do Cliente
	Relações Trabalhistas	Não Discriminação	Combate à Corrupção	Rotulagem de Produtos e Serviços
	Saúde e Segurança no Trabalho	Liberdade de Associação e Negociação Coletiva	Políticas Públicas	Comunicações de Marketing
	Treinamento e Educação	Trabalho Infantil	Concorrência Desleal	Privacidade do Cliente
	Diversidade e Igualdade de Oportunidades	Trabalho Forçado ou Análogo ao Escravo	Conformidade	Conformidade
	Igualdade de Remuneração entre Homens e Mulheres	Práticas de Segurança	Avaliação de Fornecedores em Impactos na Sociedade	

Dimensão	Social			
Categorias	Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente	Direitos Humanos	Sociedade	Responsabilidade pelo Produto
Aspectos	Avaliação de Fornecedores em Práticas Trabalhistas	Direitos Indígenas	Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Impactos na Sociedade	
	Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Práticas Trabalhistas	Avaliação		
		Avaliação de Fornecedores em Direitos Humanos		
		Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Direitos Humanos		

Dimensão	Econômica	Ambiental
Aspectos	Desempenho Econômico	Materiais
	Presença no Mercado	Energia
	Impactos Econômicos Indiretos	Água
	Práticas de Compra	Biodiversidade
		Emissões
		Efluentes e Resíduos
		Produtos e Serviços
		Conformidade
		Transportes
		Geral
	Avaliação Ambiental de Fornecedores	
	Mecanismos de Queixas e Reclamações Relacionadas a Impactos Ambientais	

Fonte: Global Reporting Initiatives (2012).

A quarta categoria (gestão) foi construída com base da revisão de literatura sobre RSC e Sustentabilidade Corporativa. Essa categoria permite identificar como a organização trata das questões de sustentabilidade na sua estrutura organizacional.

O GRI, dado ao seu objetivo de ser incorporado nos demonstrativos financeiros das organizações, possui um nível de detalhamento muito grande de cada aspecto. Como pode ser visto no quadro 12, os seus requisitos estão divididos em 4 dimensões, que são o Social,

Ambiental, Econômico e Gestão. A dimensão Econômica se divide em 4 aspectos, enquanto a dimensão Ambiental possui 12 aspectos distintos. Na dimensão Social há uma subdivisão em 4 categorias, cada uma composta por vários aspectos, conforme segue: a categoria Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente possui 6 aspectos, Direitos Humanos possui 10 aspectos, Sociedade possui 7 aspectos e Responsabilidade Pelo Produto é dividido em 5 aspectos. A dimensão da Gestão possui 5 aspectos distintos elaborados a partir das exigências das ferramentas de sustentabilidade. Buscando diminuir o número de questões a serem respondidas para o diagnóstico de maturidade, todas as questões do GRI foram analisadas e reagrupadas dando origem a aspectos com maior abrangência. As categorias e aspectos, bem como as questões que os compõem, são apresentados no Quadro 13:

Quadro 13: Aspectos de avaliação por categorias e aspectos desenvolvidos a partir do GRI (2012)

Dimensão Econômica	Desempenho Econômico	E1. A organização reporta demonstrativos de resultados do exercício.
		E2. A organização cumpre as obrigações previstas no plano de benefícios da organização (ex.: plano de aposentadoria).
	Desenvolvimento Regional	E3. A organização faz investimentos na comunidade e economia local.
		E4. A organização dá preferência para os fornecedores locais.
		E5. A organização contrata seus membros da alta direção na comunidade local.
	Impactos Econômicos Indiretos	E6. A organização prevê, em cada período, investimentos de infraestrutura e serviços para cada uma de suas unidades.
		E7. A organização considera as externalidades geradas a partir de sua atividade produtiva ao realizar o orçamento? (ex.: incorporar o custo de descarte de baterias, investimento em novas tecnologias para reduzir o CO2 da atmosfera).
Dimensão Ambiental	Materiais, água e energia	A1. A organização controla o peso ou volume total de materiais usados na produção e embalagem dos principais produtos e serviços.
		A2. A organização determina o percentual de insumos reciclados usados na fabricação dos principais produtos e serviços da organização.
		A3. A organização destina os seus resíduos para reciclagem, através de cooperativas de catadores ou empresas legalmente constituídas.
		A4. A organização efetua o descarte correto de insumos e materiais perigosos ou potencialmente contaminados.
		A5. A organização controla a origem de seus materiais em fontes renováveis, e não renováveis.
		A6. A organização identifica e controla as normas, metodologias e leis aplicáveis ao segmento no qual atua.
		A7. A organização objetiva a redução do consumo de energia e água no seu processo produtivo.

	Biodiversidade	A8. A organização identifica as áreas protegidas e de alto valor de biodiversidade situada nas proximidades de sua planta
		A9. A organização possui programas para proteger ou restaurar áreas de habitats naturais.
		A10. A organização identifica as emissões diretas e indiretas de gases do efeito estufa provenientes da sua atividade.
		A11. A organização possui programas para reduzir emissões de gases do efeito estufa.
	Emissões, efluentes e resíduos	A12. A organização controla o volume total de água contaminada e descartada.
		A13. A organização controla os vazamentos e derrames significativos de produtos que possam contaminar o meio ambiente, informando ao órgão ambiental responsável.
Conformidade de Produtos e Serviços	A14. A organização identifica quantitativamente até que ponto os impactos ambientais causados por produtos e serviços foram mitigados.	
	A16. A organização recupera e reutiliza produtos e embalagens na sua atividade.	
	A17. A organização mitiga os impactos ambientais significativos decorrentes do transporte de produtos, colaboradores e outros bens e materiais usados nas operações da organização.	
	A18. A organização controla o número de queixas e reclamações relacionadas a impactos ambientais registrados, processados e solucionadas por meio de mecanismo formal.	

Dimensão Social	Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente	S1. A organização controla a rotatividade, taxa de novas contratações de empregados e de retorno ao trabalho após licença maternidade, discriminados por faixa etária, gênero e região
		S2. A organização controla os acidentes de trabalho para o total de trabalhadores (empregados próprios e terceirizados).
		S3. A organização realiza acordos formais com sindicatos, que abordem questões de saúde e segurança.
		S4. A organização prevê treinamentos para os empregados, abordando questões de saúde, meio ambiente e segurança.
		S5. A organização possui programas implementados de treinamento técnico de empregados.
		S6. A organização realiza avaliação regular de desempenho e de desenvolvimento de carreira.
		S7. A organização possui equiparação salarial para todos os funcionários, independente do gênero.
		S8. A organização controla número total de queixas e reclamações relacionadas a práticas trabalhistas registradas por meio de mecanismos formais.
	Direitos Humanos	S9. A organização inclui cláusulas de direitos humanos nos contratos.
		S10. A organização prevê treinamento em políticas de direitos humanos ou procedimentos relacionados a aspectos dos direitos humanos relevantes para as operações da organização.
		S11. A organização controla o número de casos de discriminação, casos de violação dos direitos humanos e indígenas ocorridos e toma ações para corrigi-los.

	Sociedade	S12. A organização possui programas que engajam a comunidade na avaliação dos impactos e do desenvolvimento local deste programa.
		S13. A organização avalia as operações com riscos significativos de corrupção e toma medidas para evitar.
		S14. A organização realiza comunicação e treinamento em políticas e procedimentos de combate a corrupção.
	Responsabilidade pelo Produto	S15. A organização possui critérios para avaliar seus impactos na sociedade.
		S16. A organização avalia os impactos na saúde e segurança dos clientes causados por seus produtos e serviços, buscando melhorias.
		S17. A organização apresenta as informações mínimas necessárias no rótulo do seu produto ou na ocasião da prestação dos seus serviços, tais como uso seguro do produto ou serviço, disposição do produto e impactos ambientais e sociais.
		S18. A organização realiza pesquisas de satisfação com os seus clientes para identificar efeitos sociais indiretamente causados por seus produtos.

Dimensão Gestão	Informações sobre a Gestão	G1. A empresa considera a reivindicação de ambientalistas e estudiosos referente à preservação do meio ambiente ao projetar seus produtos e serviços.
		G2. A empresa atribui para algum funcionário a responsabilidade pela atenção às questões de sustentabilidade.
		G3. A empresa possui um setor responsável pelas questões de sustentabilidade.
		G4. A empresa possui algum comitê responsável por tratar de forma exclusiva das questões de sustentabilidade.
		G5. A organização possui indicadores formalmente estabelecidos para acompanhar as questões sociais, econômicas e ambientais (exemplo: número de projetos sociais desenvolvidos com a comunidade).

Fonte: elaborado pelo autor

No Quadro 13 são apresentados todos os aspectos de acordo com as suas respectivas categorias e dimensões que serão avaliados no instrumento de diagnóstico. A partir destes aspectos a organização poderá identificar os seus níveis de maturidade. A ferramenta possibilitará a avaliação individual por categoria e aspectos.

3 METODO DE PESQUISA

Neste capítulo será apresentado o método escolhido para o desenvolvimento da pesquisa, o desenho da pesquisa com todas as etapas detalhadas, a proposta de coleta e análise de dados.

3.1 ESCOLHA DO MÉTODO

Para responder à questão de pesquisa e respectivos objetivos geral e específicos, foi realizada uma pesquisa exploratória qualitativa, que não objetiva enumerar ou mensurar os eventos, nem utiliza nenhum tipo de estatística para analisar os dados (GODOY, 1995). Para verificar a qualidade de uma pesquisa qualitativa, deve-se observar a sua transparência, coerência e comunicabilidade (ROCHA-PINTO; FREITAS; MAISONNAVE, 2008). A transparência trata da capacidade do leitor da pesquisa identificar com clareza os processos utilizados para a coleta e análise dos dados; a coerência aborda o ajuste dos construtos teóricos, avalia se estes estão coerentes com a análise desenvolvida em sua construção; e a comunicabilidade, que trata do aspecto da pesquisa fazer sentido para o leitor, pesquisador e os pesquisados.

Por ser uma pesquisa exploratória, envolve uma série de etapas conforme descrito abaixo (GIL, 2002):

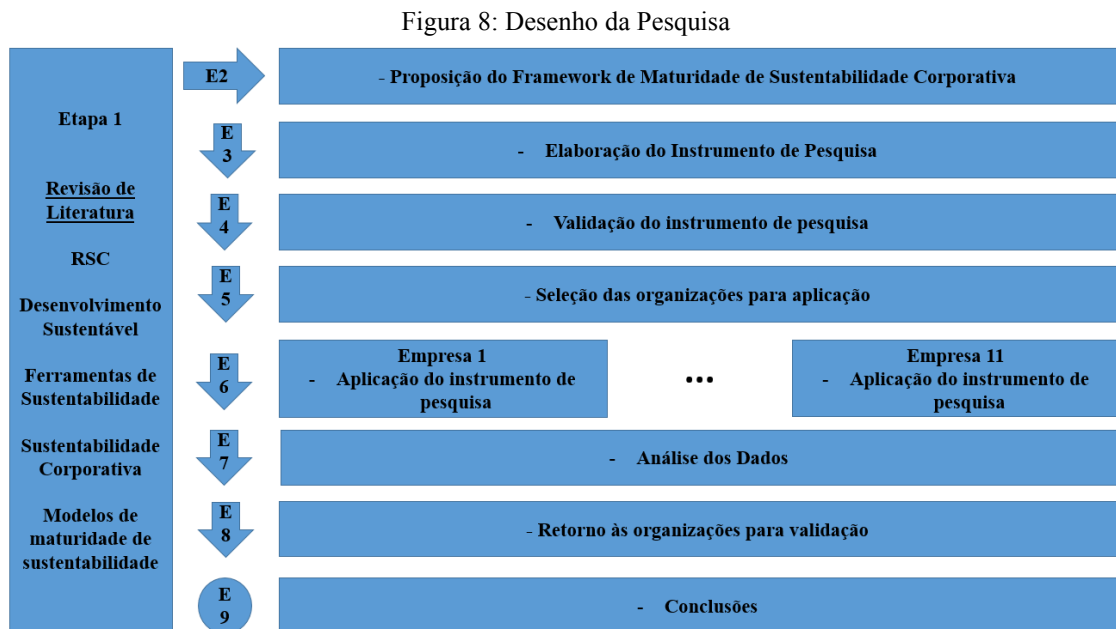
- a) levantamento bibliográfico do conteúdo a ser pesquisado, pesquisas realizadas na área e conteúdo relevante para a pesquisa;
- b) entrevistas e consultas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e
- c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

A etapa (a), do levantamento bibliográfico, foi realizada através da revisão de literatura sobre Responsabilidade Social Corporativa, o seu surgimento, os eventos que trataram este assunto e como isto evoluiu para a sustentabilidade empresarial, através do qual as organizações incorporaram a preocupação com estas questões no seu processo produtivo. Em seguida identificou-se o surgimento de ferramentas e modelos de maturidade de sustentabilidade que procuram estabelecer níveis ou estágios através dos quais as organizações podem avaliar a evolução da preocupação com a sustentabilidade nos seus negócios. A partir deste levantamento, foi estruturado um *framework* menos específico. Na etapa (b) foram realizadas consultas com profissionais acadêmicos que possuem pesquisas na

área de sustentabilidade e profissionais atuantes em organizações que possuem programas de sustentabilidade. A etapa (c) que trata da análise de exemplos que estimulem a compreensão deu-se através da aplicação do instrumento de diagnóstico em 11 organizações, em dois momentos diferentes, conforme detalhes apresentados no decorrer deste capítulo.

3.2 DESENHO DE PESQUISA

Esta dissertação foi realizada a partir das seguintes etapas, conforme descrito na Figura 8:



Fonte: Elaborado pelo autor.

As etapas foram desenvolvidas da seguinte forma:

1º etapa – Revisão da Literatura: Foram revisados o conceito de Responsabilidade Social Corporativa, o histórico do desenvolvimento sustentável, as ferramentas de gestão da sustentabilidade, a sustentabilidade corporativa e os modelos de maturidade existentes na literatura.

2º etapa – Proposição do *Framework* de Maturidade de Sustentabilidade Corporativa: A revisão de literatura permitiu a identificação de diferentes modelos de maturidade de sustentabilidade corporativa. De uma forma geral, tais modelos estavam voltados para aplicações mais específicas, como a aplicação na área de tecnologia da

informação ou a gestão de energia. A partir disso, foi elaborado um *framework* menos específico que buscou compilar todos os demais encontrados na literatura.

3º etapa - Elaboração do Instrumento de Pesquisa:

O instrumento de pesquisa, que se traduz na ferramenta de diagnóstico para identificar o nível de maturidade em sustentabilidade das organizações, foi baseado nas ferramentas de gestão utilizadas pelas organizações que reportam as questões de sustentabilidade, as quais também fizeram parte da revisão de literatura. Basicamente foram utilizados dois relatórios. O *Global Reporting Initiative*, por ser a ferramenta de gestão mais utilizada pelas organizações que incluem as questões de sustentabilidade nos seus relatórios demonstrativos de resultados (BOVESPA, 2016). Complementarmente, foi utilizado o relatório do Instituto ETHOS, o qual já é baseado no GRI, mas voltado para o contexto brasileiro.

Sendo assim, as questões do instrumento foram organizadas em categorias e aspectos da sustentabilidade. As categorias refletem as dimensões da sustentabilidade (econômica, social e ambiental) acrescida de uma quarta categoria presente nos relatórios e denominada gestão. Cada categoria está dividida em aspectos baseados no GRI e ETHOS. As respostas de cada aspecto refletem os níveis de maturidade presentes no *framework* de maturidade corporativa, acrescidas de uma alternativa denominada “não se aplica”. Essa alternativa foi inserida pelo entendimento de que algumas questões, de fato, não se aplicam a realidade de todas as organizações, a exemplo de: “A organização trata a água contaminada durante o seu processo produtivo?” Nem todas as organizações possuem processo produtivo que gera água contaminada como decorrência. O instrumento de pesquisa está no Apêndice A.

A ferramenta de diagnóstico para identificar o nível de maturidade em sustentabilidade das organizações foi estruturada de forma que seja possível identificar em qual nível de maturidade a organização se encontra, de acordo com categoria e aspecto da sustentabilidade. Uma organização pode estar em níveis avançados em determinadas aspectos, porém em níveis iniciais em outros. Desta forma a organização poderá identificar como evoluir a maturidade de sua sustentabilidade, ou seja, em quais itens deve se aprimorar de acordo com as premissas do *framework* apresentado.

4º etapa - Validação do Instrumento de Pesquisa: Para validação do instrumento de pesquisa foram adotadas duas técnicas indicadas pelos autores Whittemore, Chase e Mandle (2001). A primeira trata da checagem com membros e a segunda da checagem com experts. Desta forma, a validação do instrumento de pesquisa ocorreu em dois momentos. No primeiro momento ocorreu a validação com profissionais acadêmicos, membros do campo de estudo (WHITTEMORE; CHASE; MANDLE, 2001). Foram convidados quatro profissionais

acadêmicos que possuem publicações na área de sustentabilidade e que estejam vinculados a programas de pesquisas. Foi fornecido um documento contendo o *framework* de maturidade proposto e os objetivos geral e específicos, adicionalmente ao instrumento de pesquisa elaborada, conforme o Apêndice A. A partir deste material, os especialistas analisaram e fizeram as suas considerações.

O profissional acadêmico PA1 sugeriu que fossem abordadas questões de estratégia no instrumento, bem como sobre treinamentos de sustentabilidade. O profissional acadêmico PA2 sugeriu que os cabeçalhos com a explicação de cada categoria e seus aspectos fossem retirados, pois os mesmos tornavam o instrumento de pesquisa muito longo, bem como a utilização de um vocabulário menos acadêmico e mais técnico com o objetivo de melhorar a compreensão por parte dos respondentes. Outra sugestão dada foi alternar as questões por dimensões. O profissional acadêmico PA3 sugeriu que fosse incluído o termo “gerencial” no *framework* de maturidade, reforçando o objetivo do instrumento. O profissional acadêmico PA4 sugeriu que a palavra modelo fosse substituída por *framework* ou estrutura de análise, pois modelo é utilizado para instrumentos já testados. Outra sugestão foi incluir questões como mercado de atuação e tempo de atuação da organização no mercado. O profissional PA4 também sugeriu que fossem inseridas duas questões dissertativas ao final do instrumento, nas quais os participantes pudessem comentar algum caso que o *framework* não atendesse ou teria dificuldade de ser aplicado. Também foi sugerido que fosse reduzido o número de questões. Todos os pontos sugeridos foram avaliados e incluídos no instrumento.

No segundo momento foi realizada a validação do instrumento de pesquisa com os profissionais da área de sustentabilidade. De acordo com Whittmore, Chase e Mandle (2001), esta etapa se chama checagem com experts. Para isto, foram convidados dois profissionais que atuam com os programas e práticas de sustentabilidade de suas organizações.

O primeiro profissional (P1) é formado em Engenharia Ambiental, atua na área de Coordenadoria de Segurança e Meio Ambiente Industrial de uma organização que possui um programa de gestão de sustentabilidade implantado em todas as suas filiais. Este profissional participa também das reuniões da alta direção que define o planejamento anual e os objetivos da organização quanto a segurança, saúde, meio ambiente, qualidade e responsabilidade social, e é responsável pela implantação e avaliação deste programa de gestão de sustentabilidade.

O outro profissional (P2) é graduado em administração e pós-graduado em Gestão de Pessoas, atua na área de Recursos Humanos de sua organização e participa ativamente na

execução e divulgação dos programas de meio ambiente, qualidade, segurança e responsabilidade social. Nesta organização as atividades de sustentabilidade estão inseridas na área de Recursos Humanos, sendo de sua responsabilidade.

O documento contendo os objetivos geral e específicos, bem como a proposta do *framework* de maturidade elaborado e o instrumento de diagnóstico, já validado pelos membros, foi enviado solicitando que os mesmos avaliassem sob os critérios de aplicabilidade prática, abrangência da ferramenta e compreensão do vocabulário na realidade profissional. Nesta fase ambos avaliadores compreenderam o modelo e o instrumento e não sugeriram nenhuma correção ou ressalva, desde o conteúdo até a linguagem utilizada. O profissional P1 respondeu que o instrumento “é de simples entendimento e retrata a realidade dos programas desenvolvidos pela empresa”, enquanto o profissional P2 informou que o *framework* atende a todas as necessidades de uma empresa em termos de sustentabilidade, “pois está bastante detalhado e explicativo, de fácil compreensão, ao meu ponto de vista está excelente”, e também que “não encontrei pontos a serem abordados que possam ter melhorias... excelente *framework*”.

5º etapa - Seleção das organizações para aplicação: Uma vez que o objetivo da pesquisa é a proposição de um *framework* de maturidade menos específico do que os identificados na literatura, é importante a aplicação em organizações que estejam nos mais diversos ramos de atividade e níveis de maturidade. Desta forma, o critério principal na seleção das mesmas objetivava uma variação no ramo de atividades das organizações e, aparentemente, diferentes níveis de maturidade. Foi realizada uma análise dos websites, em artigos publicados em veículos de comunicação e também através do conhecimento do pesquisador sobre as organizações e sua atuação em sustentabilidade, visando contemplar diferentes “possíveis” níveis de maturidade. Partindo desta premissa, foram selecionadas 11 organizações. As organizações foram selecionadas no período entre junho e julho de 2016, com auxílio do diretor do Projeto Pescar, projeto que incentiva e trabalha com Responsabilidade Social nas organizações, além de contatos pessoais dos pesquisadores. O Projeto Pescar é um programa que ‘promove oportunidades de desenvolvimento pessoal, cidadania e iniciação profissional para jovens em situação de vulnerabilidade social, por meio de parcerias com empresas e organizações’ (PROJETO PESCAR, 2017). Este programa auxilia uma rede de organizações que se preocupam com a questão da responsabilidade social implementando o seu programa nestas organizações.

Com a finalidade de testar o *framework* proposto, o critério de seleção dos respondentes desta pesquisa foi que o mesmo fosse responsável pela condução das questões

de sustentabilidade, no caso de existência de setor específico, ou que estivessem diretamente ligados na implementação das iniciativas de sustentabilidade, no caso da organização não possuir área específica de sustentabilidade. Em cada organização convidada para participar da pesquisa foi explicado o propósito da pesquisa e informado o perfil desejado do respondente. O contato da organização indicava então a pessoa adequada para fornecer as respostas.

6º etapa – Aplicação do instrumento de pesquisa: A aplicação ocorreu individualmente em cada uma das organizações participantes da pesquisa. A orientação para resposta dos participantes foi passada via telefone na maioria dos casos, e em alguns casos ocorreu a visita *in loco*. Para os respondentes indicados, foi enviado o link para a pesquisa de forma *on line*, criado na ferramenta Qualtrics (Apêndice B). Foi solicitado aos participantes que respondessem num prazo máximo de quinze dias. Como a resposta inicial não foi satisfatória, com apenas 6 respondentes neste período, este prazo foi prorrogado para trinta dias, período no qual todos concluíram.

7º etapa – Análise de Dados: Nesta etapa os dados foram compilados e o nível de maturidade de cada organização participante foi identificado. Após a conclusão da coleta de dados, para cada organização foi elaborada uma representação visual e, para isso, foi utilizado o gráfico de radar na ferramenta Excel do pacote Office do Windows, apenas como uma forma ilustrativa para as organizações compreenderem seu nível de maturidade.

Salienta-se, ainda, que uma organização pode estar em diferentes níveis de maturidade de acordo com o aspecto avaliado. Desta forma, o gráfico de radar possibilita uma visualização individual de acordo com os diferentes aspectos de cada categoria, possibilitando a organização identificar as suas fragilidades e, desta forma, corrigir estes pontos. Esta etapa será abordada em tópico específico.

Por fim, foi realizada uma análise por segmento de atuação e porte da organização, através do qual cada organização poderia comparar-se com os demais do mercado, de uma maneira geral ou segmentada. Mais uma vez, a intenção de tal análise foi evidenciar o potencial da ferramenta de diagnóstico e do *framework* de maturidade corporativa como mecanismo de gestão para as organizações.

8º etapa – Retorno às organizações para validação: O retorno dos respondentes foi a última etapa de validação e correspondeu a confrontação dos resultados com a fonte, objetivando a concordância ou consentimento, chamado na literatura de validação comunicativa dos participantes (MILES; HUBERMAN, 1994, GASKELL; BAUER, 2002). Neste tipo de validação o ator social não pode exercer a autoridade total nas descrições e

interpretações das suas ações. Cabe ao pesquisador avaliar as afirmações e interpretações deste para não comprometer a independência da pesquisa.

Com o auxílio das análises geradas a partir da sétima etapa, retornou-se a todos os respondentes. Foi mostrado o *framework* de maturidade desenvolvido, apresentado os níveis de maturidade no qual a sua organização se encontrava em cada aspecto, para cada um dos respondentes, e explicado o que cada categoria informava. A partir destes, foi solicitado para que os respondentes informassem se a ferramenta evidenciava a situação real de sua organização a partir dos parâmetros apresentados, para, desta forma, identificar se a ferramenta era aderente ao que se propunha.

9º etapa: Conclusões: Neste tópico serão abordadas as considerações finais a respeito da análise, restrições e lacunas para continuação desta pesquisa.

3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram coletados em dois momentos, de acordo com as etapas 6 e 8. Na Figura 9 consta a relação dos respondentes das duas etapas de coleta, tanto da *on-line* como da entrevista presencial. Na 8º etapa, 8 organizações participaram da coleta de dados. Os demais 4 respondentes estavam em período de férias.

Figura 9: Características dos participantes

EMPRESA	TEMPO DE EMPRESA	CARGO NA EMPRESA	TEMPO NO CARGO	SEGMENTO DE ATUAÇÃO	MERCADO DE ATUAÇÃO	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS	TEMPO DE ATUAÇÃO DA EMPRESA NO MERCADO	POSSUI SETOR RESPONSÁVEL PELAS QUESTÕES DE SUSTENTABILIDADE?	PORTE DA EMPRESA	DURAÇÃO ENTREVISTA DE RETORNO
COM1	4 anos	Técnico de Segurança no Trabalho	4 anos	Comércio	Nacional	2.000	60 anos	Sim	Grande	26min
COM2	9 anos	Gerente	4 anos	Comércio	Nacional	10	28 anos	Não	Pequeno	
IND1	9 meses	Engenheiro de Vendas	9 meses	Indústria	Nacional	2.400	20 anos	Sim	Grande	
IND2	2 anos	Gerente Comercial	2 anos	Indústria	Internacional	5.000	112 anos	Sim	Grande	
IND3	6 anos	Gerente de EHS	6 anos	Indústria	Internacional	340	125 anos	Sim	Médio	36min
IND4	8 anos	Analista de RH	6 anos	Indústria	Internacional	17.000	50 anos	Sim	Grande	49min
IND5	3 anos	Analista de Responsabilidade Social	3 anos	Indústria	Nacional	420	53 anos	Não	Médio	52min
IND6	11 anos	Gerente Financeiro	8 anos	Indústria	Internacional	1.500	30 anos	Sim	Grande	21min
SER1	8 anos	Consultora de Resp. Socioambiental	3 anos	Serviços	Local	1.800	45 anos	Sim	Grande	35min
SER2	22 anos	Assessora de Resp. Social	16 anos	Serviços	Internacional	70.000	200 anos	Sim	Grande	
SER3	8 anos	Agente de Meio Ambiente	8 anos	Serviços	Local	80	50 anos	Não	Médio	34min
SER4	6 anos	Analista de Gestão da Inovação	5 anos	Serviços	Internacional	514	41 anos	Sim	Grande	36 min

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a Figura 9, todas aquelas organizações que possuem dados atribuídos na coluna da duração de entrevista de retorno participaram da etapa de retorno aos respondentes.

Para Eisenhardt (1989) a etapa de análise de dados possui um processo com dois estágios essenciais. O primeiro estágio inicia com análise das narrativas dentro de cada caso. O segundo segue com iterações de comparação dos casos que continua até que um conjunto

de construções que poderia explicar as semelhanças e diferenças nos resultados começa a emergir. A descoberta do achado individual deve ser comparada com a literatura anterior.

Para a análise das narrativas foi utilizado a análise de conteúdo. Para Bardin (2009) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise que se utiliza de procedimentos sistemáticos e objetivos para a descrição do conteúdo das entrevistas. É dividida nas seguintes etapas, que devem ser cumpridas nesta ordem: a) pré-análise, b) exploração do material e c) tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

- a) na primeira fase, a pré-análise consiste na análise flutuante, na escolha dos documentos, preparação do material e na referenciação dos índices e na elaboração dos indicadores;
- b) na etapa da exploração de material são realizados recortes do conteúdo de acordo com o contexto, seguido pela fase da categorização. A categorização consiste no agrupamento dos elementos, de acordo com um título geral. Esta categorização pode ser elaborada de acordo com os seguintes critérios:
 - Semânticos: é o agrupamento de acordo com o tema;
 - Sintático: critério baseado nos verbos e adjetivos do conteúdo.;
 - Léxicos: a palavra é caracterizada de acordo com o seu sentido, comparando sinônimos e sentidos próximos;
 - Expressivos: abordam as variações na linguagem e na escrita.

O tipo de agrupamento que foi utilizado nesta etapa da pesquisa é o semântico.

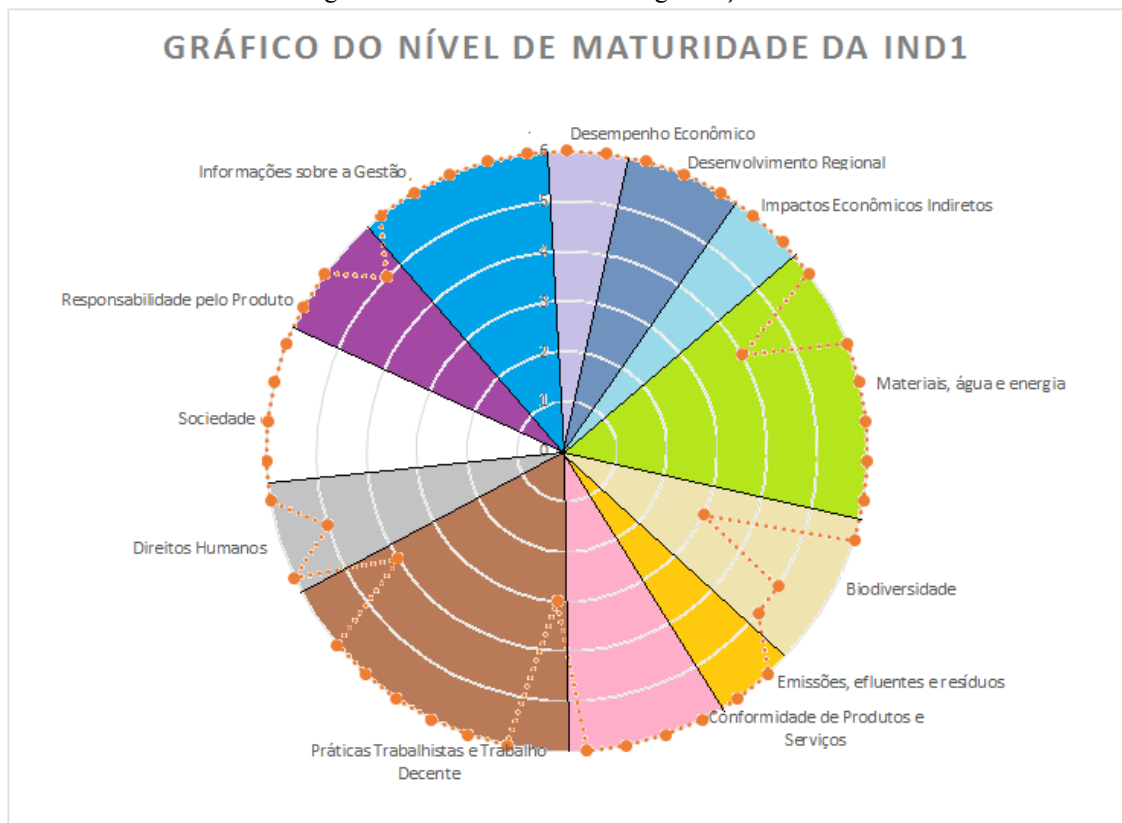
- c) No tratamento, inferência e interpretação dos resultados, os resultados encontrados são sistematizados de acordo com os objetivos iniciais, com o intuito de ampliar o conhecimento sobre o objeto pesquisado.

Nesta etapa da pesquisa partiu-se de categorias iniciais que representam as 12 categorias de avaliação que compuseram o instrumento de pesquisa. Adicionalmente foram criados códigos que representaram os níveis de maturidade propostos. As análises das entrevistas buscaram associar as categorias e códigos verificando se os respondentes confirmavam (ou não) os resultados apontados pela ferramenta de diagnóstico. Para auxiliar a análise e decodificação das entrevistas foi utilizado o software *NVivo 10*. As análises foram decodificadas individualmente para cada caso e após foi realizado a análise comparativa entre os casos, a fim de extrair as respostas da pesquisa.

As respostas da coleta de dados da etapa 6 foram consolidadas em gráficos do tipo Radar para apresentação aos respondentes. No retorno às organizações (etapa 8) foi

apresentado o respectivo gráfico com os níveis de maturidade da organização analisada com o resultado de cada aspecto e solicitado ao respondente para que avaliasse se estava de acordo com a sua percepção sobre a realidade da organização. A numeração zero seria uma categoria que não se aplica; o 1 corresponde ao nível Oposição; 2, ao nível Indiferença; 3, ao nível Básico; 4 corresponde ao nível Gerenciado, 5 corresponde ao nível estratégico e o 6 corresponde ao nível sistêmico. Após identificar a predominância de cada categoria da organização, cada aspecto era revisado de acordo com as respostas individuais da organização, o que tornava possível para o respondente identificar individualmente o seu nível de acordo com cada aspecto e desta forma ele avaliasse se estava de acordo. Na figura 10 está um exemplo de um gráfico utilizado para ilustrar a análise das respostas das organizações.

Figura 10: Gráfico de radar da organização IND1



Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste gráfico se observa o nível de maturidade de cada categoria. Cada ponto indica um aspecto em específico da categoria correspondente. Desta forma, observa-se os níveis em cada categoria, distintas por cores, e ainda possibilita a análise do nível de maturidade de cada aspecto em particular. A cor cinza se refere a categoria Desempenho Econômico; a cor azul marinho corresponde a categoria Desenvolvimento Regional; a cor azul celeste, a categoria

Impactos Econômicos Indiretos; a cor verde, a categoria Materiais, Água e Energia; a cor salmão corresponde a categoria Biodiversidade; a cor laranja corresponde a categoria Emissões, Efluentes e Resíduos; a cor rosa, corresponde a categoria Conformidade de Produtos e Serviços; a cor marrom corresponde a categoria Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente; a cor cinza corresponde a categoria Direitos Humanos; a cor branca, corresponde a sociedade; a cor roxa, corresponde a categoria Responsabilidade pelo Produto; e a cor azul turquesa, a categoria Gestão.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A validação da ferramenta de diagnóstico de maturidade foi realizada de acordo com as categorias pré-estabelecidas e com as respostas encontradas. Foi avaliado se o nível no qual a empresa se encontra possui coerência com o instrumento de diagnóstico e também se o *framework* possui uma estrutura com lógica evolutiva quanto aos níveis de maturidade. De acordo com YIN (2001 p.131), a “análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombina as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo”.

De maneira geral, as organizações foram classificadas de acordo com o Quadro 14:

Quadro 14: Classificação Geral do Nível de Maturidade das Organizações Participantes

Organização	Nível de Maturidade Geral
COM1	Gerenciado / Estratégico
COM2	Básico
IND1	Estratégico / Sistêmico
IND2	Gerenciado / Estratégico
IND3	Gerenciado
IND4	Gerenciado / Estratégico
IND5	Indiferença / Básico
IND6	Estratégico
SER1	Básico / Gerenciado
SER2	Básico / Gerenciado
SER3	Indiferença
SER4	Básico / Gerenciado

Fonte: elaborado pelo autor

No Quadro 14 consta a lista das organizações participantes da etapa da validação do instrumento e do *framework*. Para cada organização participante foi identificado o seu nível de maturidade geral, obtido através da média geral das suas respectivas categorias. Quando a média obtida se situava entre dois níveis, ou seja, indicava uma transição entre um estágio e outro, foi indicado na tabela os dois níveis pelos quais a transição estava ocorrendo. Apesar desta média indicar um nível de maturidade geral, é importante salientar que o instrumento de diagnóstico analisa o nível de cada aspecto dentro das categorias, sendo este o diferencial desta proposta. A organização que apresentou o menor nível de maturidade foi uma organização prestadora de serviços, a SER3, que estava no nível de Indiferença na média geral de todos os seus aspectos. Esta organização atua há 50 anos no mercado e não possui

setor específico de sustentabilidade e possui atuação apenas local. Por outro lado, a organização que possui o maior nível de maturidade é uma indústria, a IND1, que está na transição entre o nível estratégico e sistêmico. Esta organização atua no mercado há 20 anos, é uma organização de grande porte e possui comitê de sustentabilidade.

4.1 CATEGORIA: DESEMPENHO ECONÔMICO

A categoria do Desempenho Econômico diz respeito aos impactos da organização sobre as condições financeiras de seus *stakeholders* e sobre os sistemas econômicos. Na entrevista, a organização SER1 concordou estar em um nível estratégico, tanto que no momento de revisão do planejamento estratégico deles, o foco é nas questões de sustentabilidade. No *framework*, o no nível estratégico da sustentabilidade passa a fazer parte das escolhas estratégicas da organização, o que está de acordo. Na organização IND2 o nível diagnosticado também foi estratégico, o entrevistado concordou com o nível e ainda esclareceu que “tem isso muito bem definido dentro da organização, está associado ao processo do dia a dia mesmo. Tem os indicadores, demonstram os DRE, cumprem o plano de benefícios”, exatamente conforme previsto nos aspectos abordados no instrumento e ainda, inserido na estratégia da organização.

Na organização COM1 o instrumento identificou como estando no nível estratégico, o que o entrevistado estava de acordo:

“Correto, com certeza, identifica muito, tanto pela representação da ferramenta quanto da anterior, na pesquisa que foi feita (se referindo ao *framework*). Pelo conhecimento, principalmente pelo conhecimento do sistema de gestão que a gente tem, hoje eu não posso dizer que a alta liderança não defende o sistema de gestão ou que, por exemplo, não chega a atingir nosso público externo, ou até mesmo os fornecedores. A gente tem que ter política para isso. Então isso representa, e agora analisando este gráfico com esses níveis de maturidade feitos em gráficos se torna bem mais entendível a pesquisa, e tu podes fazer uma contraprova, digamos assim, das respostas com o entrevistado que ela é bem representativa”.

No nível estratégico do *framework* está previsto o envolvimento de alta gestão com as questões da sustentabilidade (BAUMGARTNER; EBNER, 2010).

A organização IND1 foi diagnosticada no nível sistêmico, pois, além desta categoria de Desempenho Econômico estar inserida na estratégia da empresa, IND1 ainda estendia estas exigências para a sua cadeia de fornecedores (BAUMGARTNER; EBNER, 2010):

Qualquer tipo de resultado é apresentado para a corporação como um todo... A parte de fornecedores, qual que é a ideia, a gente faz uma campanha de reunião de fornecedores, de tempos em tempos, seja semestral, seja anual, com os fornecedores da cadeia produtiva e até de material indireto, onde tu explica pra eles toda, apresenta toda a nossa parte interna o quanto que a gente tem como importância a nossa política, abrimos a nossa casa literalmente pra eles e daí a gente explana o que a gente deseja, o que a gente espera e o quanto aquilo, o que a gente cobra deles e o que isto reflete na nossa realidade. Então isto é uma das ações que a gente premedita também. Está totalmente (de acordo o nível sistêmico desta categoria).

A organização IND5 foi diagnosticada como nível básico, com tendência para o nível gerenciado. A organização não reporta demonstrativo do resultado do exercício, mas cumpre as obrigações previstas no plano de benefícios da organização. Possui também indicadores formalmente estabelecidos tanto para a questão social, econômica e ambiental. De acordo com o entrevistado:

“Há uma gerência sobre as questões, fazem a gestão, mas não publicam os relatórios. Abordam questão social, econômica e ambiental, internamente. O que foge é a divulgação, porque é divulgado até um nível, mas não no geral, não é colocado no mural ali o faturamento, por exemplo, isso não. Outras questões são divulgadas para a massa de trabalho, como número de acidentes de trabalho, atingimento de metas, isso vem sendo divulgado via reuniões, a diretoria divulga para os gerentes corporativos, os gerentes corporativos divulgam para as equipes, para o nível de gestão, e depois os supervisores fazem uma reunião mensal e divulgam para força de trabalho”.

De acordo com o *framework*, no nível Gerenciado as questões de sustentabilidade possuem requisitos geridos e processos planejados (NGAI *et al*, 2013), mas o que ocorre nesta organização são práticas que dependem mais da iniciativa da liderança do que de uma orientação institucional, o que caracteriza o nível Básico do *framework*.

A organização IND4 se enquadrou no nível estratégico, no qual o entrevistado concordou. De acordo com ele, a organização cumpre com as obrigações: “o salário nunca atrasa, plano de saúde” e a organização reporta os resultados financeiros para as partes interessadas, estando inserido na estratégia da organização.

No caso da organização SER4 o instrumento diagnosticou como nível gerenciado de maturidade. O entrevistado disse:

“Na questão econômica sim, acho que o gráfico retratou bem o que foi, o que é a minha organização, ela é de altos e baixos na questão de responsabilidade ambiental, social e econômica. Por quê? Por que a gente desenvolve tecnologias que são soluções para o agronegócio, para problemas do agronegócio. Com estas tecnologias nossas, com este produto nosso nós temos a preocupação de avalia-los depois, o impacto deles para a sociedade, e daí o impacto que avaliamos lá é justamente o impacto ambiental, econômico e social. Temos até tecnologias para avaliar o impacto no meio rural, mas em outras áreas, como a área interna, nas rotinas do dia a dia não percebo preocupação nossa com estes

aspectos, entendeu? A questão econômica sim, a questão econômica nós somos bem preocupados, mas em outras (categorias) não. Então eu acredito que reflete”.

Nesta categoria a organização passa a incorporar a sustentabilidade de uma forma mais institucional, e há uma preocupação na operação do negócio, conforme a descrição do estágio Gerenciado do *framework*.

4.2 CATEGORIA DESENVOLVIMENTO REGIONAL

A categoria de Desenvolvimento Regional aborda as ações que promovam impactos positivos sobre a comunidade. No caso da organização SER1, que está no nível Gerenciado, eles possuem programas na comunidade local, projeto social com participação de todos os níveis dentro da empresa e fazem classificação dos funcionários por competência. Eles trabalham para desenvolver outras competências nos voluntários e capacitá-los para exercerem novas funções de voluntariado, apesar disto não fazer parte da estratégia da empresa. A organização IND5, que está no nível gerenciado, destacou outro aspecto importante desta categoria, que trata do desenvolvimento de fornecedores locais para impulsionar o desenvolvimento regional e da contratação local de colaboradores da alta gestão, conforme aspectos da ferramenta de maturidade. O entrevistado alegou que:

”Os nossos (fornecedores) são todos locais, mas falando do Sul, porque aqui na volta não tem. A contratação de pessoal para alta gerência é conforme o perfil (da pessoa) e não da região, mas é aberto para todo mundo. Os últimos gerentes contratados foram todos daqui de Porto Alegre”.

Neste caso, possui uma gestão sobre este aspecto, mas não é definido como estratégico para a organização. A mesma situação ocorre com a organização IND4, no qual a contratação de gestores não tem que ser da comunidade local. De acordo com o entrevistado, “de alta cúpula não. Claro, se o cara é um cara bom e mora ali perto, beleza, a gente contrata, mas se ele é um cara bom e mora nas cidades vizinhas, eu vou contratar por que ele é um cara bom”. Devido a isso, o nível desta organização foi Básico, e o entrevistado estava de acordo que correspondia ao nível de sua organização. O nível Básico entende que há uma consciência crescente do assunto sustentabilidade, mas não há nada estabelecido. Neste caso a contratação era baseada pela qualidade do profissional, sem preocupação com o desenvolvimento regional. Na organização IND2 o diagnóstico foi gerenciado. Ele informou que as ações corriam de forma planejada, tanto na questão das contratações locais quanto aos programas

sociais, porém não estavam em um nível que pudesse ser considerado estratégico para a organização. Complementou ainda:

“A linha aqui da companhia é da área local né, do Rio de Janeiro, a operação, os empregados aqui da IND2, a maioria deles são da comunidade que a gente trabalha aqui, e a gente tem os programas sociais de auxílio, de campanhas que são feitas são voltados para a comunidade também”.

O entrevistado concordou com o nível de maturidade da sua organização quanto a este aspecto: “Sim, concordo, acho que está bem realista, não é mais do que isso, poderia ser feito um pouco mais”.

A organização SER3 informou que a sua organização é indiferente quanto a estas questões, e devido a isto a ferramenta identificou o nível corretamente. De acordo com o entrevistado, a organização não tem este tipo de preocupação da contratação ser local ou não, tanto para fornecedores quanto no caso de contratações de funcionários.

Caso oposto foi identificado na organização COM1, no qual o entrevistado informou que ocorre com certa frequência os investimentos na comunidade. De acordo com o entrevistado:

“É uma estratégia que a gente usa há algum tempo (contratação de membros da direção na comunidade local). Geograficamente falando, a gente tem bases espalhadas pelo Brasil todo. Se pegar uma Base do Norte, tu imagina eu pegando uma empresa pra fazer uma atividade pra nós, que sai do RS e vai para Santarém. A gente está praticamente inviabilizando esta ação. Esta questão de contratar localmente para fazer esta ação ela é importante e é hoje uma premissa da companhia. Querendo ou não tu está gerindo e criando receita para aquele município, pra localidade, então isso é importante”.

Para ele, esta questão está definida em nível estratégico na sua organização, exatamente conforme diagnosticado pela ferramenta. Este aspecto da sustentabilidade faz parte das escolhas estratégicas da organização, enquadrando esta categoria no nível Estratégico do *framework*.

No caso da organização SER4 a ferramenta diagnosticou nível básico. O entrevistado justificou:

“Eu acho que sim (a ferramenta apresenta o nível correto), é bem por aí, por que é o perfil da empresa, atender nacionalmente e pensar pouco no regional... a questão de empregar a mão de obra local não é o foco deles. Eu acho que realmente está básico mesmo, tem muito a ser desenvolvido nesta área”.

O nível de maturidade Básico do *framework* prevê que há uma consciência sobre o assunto sustentabilidade, mas não está claramente estabelecido. Não há procedimentos ou políticas definidas ou executadas (NGAI *et al* 2013).

A organização IND1 foi diagnosticada com o nível sistêmico nesta categoria. Ao apresentar para o entrevistado, ele concordou e ilustrou:

“Na verdade, tudo é um trabalho que é feito ao longo do tempo né... a empresa está situada numa região aqui da grande SP que é próximo a um centro industrial e econômico, com prestadores de serviços, e tem uma rede de faculdades em volta. Tem toda uma comunidade instalada, a empresa tem como prioridade dar preferência e contratar pessoas localmente. Os cargos de estagiário, e até mesmo os cargos de pessoas analistas que começaram desde que a empresa foi instalada aqui né, e isso já fazem oito anos, que foi transferida pra cá, que começou, e essas pessoas que vieram nessa época começaram a crescer e hoje já assumiram alguns cargos de nível de gestão e são pessoas da comunidade local, que moram nas proximidades. A empresa enxerga além do profissional, que está mais perto do trabalho, que valoriza o tempo, a qualidade de vida do profissional que gasta menos tempo de deslocamento e assim fomenta a economia regional, entendeu? O profissional que vai gastar dinheiro com a região e consequentemente desenvolver melhor, o município recebe mais impostos, e consequentemente melhora a condição de usabilidade do município, então é uma das premissas que a empresa enxerga. Isso não só nesta unidade que eu trabalho, isto em todas as unidades a nível Brasil e a nível mundial também. É uma política praticada pela companhia no mundo inteiro, a gente não está fazendo isso só aqui, eu só estou traduzindo para você o que é o caso real da unidade na qual eu trabalho aqui, que é onde temos uma fábrica”.

Neste caso destaca-se a referência aos prestadores de serviços locais, faculdades locais e comunidade, bem como fazer parte de uma política da companhia. Além de fazer parte da estratégia da organização, é implementado de forma sistêmica em todas as unidades, visando o desenvolvimento regional de prestação de serviços e de formação de pessoal.

4.3 CATEGORIA IMPACTOS ECONÔMICOS INDIRETOS

Esta categoria serve para compreender os impactos econômicos indiretos.

A organização SER1 foi diagnosticada como nível básico e o entrevistado concordou. O mesmo informou que não chega a estar no nível de gestão, mas apenas de consciência. Estão recém começando com estas iniciativas. Ele comentou:

“Há investimentos em infraestrutura para cada uma das unidades, estão pensando em colocar placas para captar energia solar na matriz. O papel comprado é certificado com o selo FSC. Existe também uma máquina que possuía duas opções, uma mais barata, que consumia mais água na produção, e outra mais cara, que consumia menos água. A organização investiu na mais cara com foco na redução do consumo de água”.

O entrevistado também concorda de estar no nível básico pois que tem muitos indicadores, mas acabam não fazendo nada com estes indicadores. Citou como exemplo indicadores de gastos de material, água e papel, mas não executam ações em cima disso. Neste caso as iniciativas de sustentabilidade estão sendo implementadas considerando as externalidades geradas. A classificação está de acordo com a descrição do nível Básico do *framework*, que prevê uma consciência sobre o assunto sustentabilidade, mas não há ações formalmente estabelecidas. A organização IND5 apresenta situação semelhante, no qual não há nenhum tipo de gestão sobre investimentos, mas estes são realizados de maneira pontual. Um exemplo citado quanto ao aspecto de prever investimentos em tecnologias, foi o seguinte:

“Para melhorar (reduzir) a agressão ao meio ambiente isso sim, a gente já renovou o parque fabril, e dentre os efeitos positivos a redução de energia, consumo menor de água, eficiência de máquinas, então hoje todas as nossas injetoras gastam em torno de 500 reais a menos de consumo elétrico”.

A organização IND4 prevê investimentos em sua infraestrutura. Um exemplo citado pelo entrevistado é a aquisição de filtros para eliminar a poluição liberada pela organização na comunidade na qual está instalado. Este caso corresponde ao cuidado com as emissões para a atmosfera devido às atividades empresariais, conforme literatura específica (BAUMGARTNER; EBNER, 2010). Quanto ao nível de maturidade, ele disse que “não é uma coisa que ocorre todo mês, isso acontece à medida que tem a necessidade, isso acontece, é periódico, e toda a empresa tem esta cultura, é generalizado”. Desta forma, não faz parte da estratégia da empresa, mas é gerenciado e realizado conforme há a necessidade.

A organização IND2 foi diagnosticada no nível estratégico. De acordo com o entrevistado:

“Preveem investimentos uma vez por ano, que é quando se faz o budget da companhia, por exemplo, o budget de meio ambiente de HS como um todo é meu, então eu discuto com a diretoria, então a gente monta quais são as ações, o que a gente vai fazer em relação ao meio ambiente como um todo, e nos últimos 6 anos tudo é aprovado entendeu, então a gente está investindo nos últimos 6 anos coisa de 2 a 3 milhões de dólares”.

Estes investimentos são na área de inovação e tecnologia, no desenvolvimento de novos produtos ambientalmente seguros e que reduzam os impactos ambientais (BAUMGARTNER; EBNER, 2010). O entrevistado concordou com o nível de classificação da sua empresa.

No caso da organização COM1 a ferramenta diagnosticou o nível estratégico nesta categoria. De acordo com o entrevistado, está correto:

“Por que a gente tem algumas variáveis. Quando tu vai falar na questão de investimento pra uma dependência X, Y ou Z. Não é que a empresa não entenda este tipo de diferença, só que, por exemplo, hoje a gente tem capacidade de distribuição e armazenamento diferente por unidade. Então este estudo de investimento ele é feito muito conforme esta capacidade. A gente fala em investimento plurianual, ou trimestral, depende do tamanho desta dependência, e nenhuma delas deixou de existir. Mesmo se a gente for falar hoje no atual momento de mercado, o fator crise, a empresa nunca deixou de prever investimentos. Mesmo na crise pensando em investimento. Então eu acho que está bem enquadrado (o nível de maturidade de acordo com o instrumento)”.

Neste caso, percebe-se que a organização está alinhando as suas métricas de negócios e investimentos para alcançar o sucesso em toda a organização (CURRY, DONNELLAN, 2012) conforme a necessidade das suas unidades.

No caso da organização SER3, o entrevistado informou que “a empresa não prevê os impactos. Ela é indiferente. Sim (corresponde ao nível da empresa)”. Neste caso correspondente a situação prevista no *framework*, da organização desconsiderar o impacto causado pelas suas atividades no meio ambiente e sociedade.

A ferramenta diagnosticou o nível sistêmico para a organização IND1. Quando solicitado a avaliar se estava de acordo com esta classificação, o entrevistado disse:

“Concordo (está no nível sistêmico), a gente tem uma política muito bem instalada, a empresa prevê investimentos anuais em melhoria de tecnologias, só pra você ter uma ideia o *board* da IND1, 6% de todo EBT de toda companhia ela destina para pesquisa e desenvolvimento e este dinheiro é gasto em qualquer lugar do planeta aí, independente de qual seja (a unidade), desde que seja apresentado para empresa manter uma área específica só de pesquisa e desenvolvimento de projetos, de processos e de produção, aonde a gente incorpora melhorias de benefícios pra produção em escala e conseqüentemente considerando níveis de emissões, níveis de emissões de redução de consumo de carbono, e por aí vai. Então sim, está de acordo aí, no nível sistêmico”.

Ao ser questionado em qual aspecto a organização estendia para a cadeia de fornecedores esta exigência, ele informou que para atender esta melhoria nos seus processos e produção era necessário repassar estas exigências para a cadeia de fornecedores, o que desta forma estaria de acordo com o *framework* de maturidade.

4.4 CATEGORIA MATERIAIS, ÁGUA E ENERGIA

Esta categoria descreve a contribuição da organização para a conservação da base de recursos globais e os esforços para reduzir a intensidade dos materiais como água e energia e aumentar a eficiência da economia.

A organização SER1 informou que isso faz parte da estratégia da organização, pois “Existem programas de redução, concordo com o estratégico”. Ele ilustra sua afirmação explicando como funciona:

“Sim. A gente tem o programa de redução do desperdício, na verdade nosso programa foi criado para podermos acompanhar o nosso consumo de 5 itens que julgamos pertinentes. Papel toalha, copo plástico, água, luz e impressões: pilares de acompanhamento. Para cada um deles tivemos uma iniciativa de redução. E o acompanhamento trimestral desse consumo dos colaboradores. Trimestralmente os colaboradores recebem o relatório de comparação de consumo dos itens de redução do desperdício”.

Esta prática da organização está de acordo com a literatura sobre o setor da energia e gestão de recursos, que prevê um conjunto de procedimentos organizacionais padrão e processos definidos, nos quais estes procedimentos e processos são usados para estabelecer a consistência em toda a organização. Estas iniciativas são consistentes e proativamente implementadas e gerenciadas (NGAI *et al*, 2013). Outro aspecto importante destacado é o investimento em infraestrutura com a finalidade de reduzir o consumo de água e energia:

“A SER1 tem postos de coleta, e todo o material coletado em nossos postos iam para um terceiro, que fazia as análises. A gente criou uma unidade enorme com equipamentos de última geração, e que processa todos os exames que coletamos. Então hoje todo o resultado dos exames é da SER1. Por mais que tenham sido investidas em máquinas eficientes ecologicamente, por exemplo, com análises que não usam água para a análise, que são bem mais caras, mas foi optado por essas devido a serem menos prejudiciais ao meio ambiente. O que isso não representa em consumo de água e energia? ”

Outra iniciativa desta organização é descrita abaixo:

“A SER1 tem captação de água da chuva, em diversas unidades. Então temos reservatórios, em que trazemos relatórios de quanta água utilizada foi proveniente da água captada da chuva. Esses locais utilizam água para lavagem da frota, de piso e irrigação das plantas. Nós até então não tínhamos uma solução para a sede. Nesse prédio em que estamos, é o que reúne o maior número de colaboradores, quase 700 pessoas, em 7 andares. Em 2015 foi instalado um sistema de captação de água da chuva aqui na sede, e hoje todos os vasos sanitários são utilizados com água da chuva”.

Neste trecho observa-se também a preocupação com a economia de água no processo produtivo, o qual ainda pode ser analisado na categoria de Impactos Econômicos Indiretos sob o aspecto de investimentos em infraestrutura.

Situação semelhante foi encontrada na IND5, que foi classificado como gerenciado. Nesta organização, eles realizam o controle do peso e volume total de materiais usados na produção e embalagens, determinam o percentual de insumos reciclados usados na fabricação, incluindo isso nas especificações do produto:

“Até porque tem alguns produtos que eu posso usar 5% de reciclagem, tem produtos que eu posso usar 10%, tem produtos que eu posso usar 20%”. A segmentação em materiais de fontes renováveis e não renováveis também ocorre, como papelão, plástico. Para esta organização, “Tudo que é renovável a gente entrega para uma empresa ... ele é classificado de novo e volta para o processo”.

No aspecto legal, de identificar e controlar as normas, metodologias e leis aplicáveis ao segmento, a organização informa que “estamos começando, hoje ainda veio um cara começar o diagnóstico, fazer um levantamento da legislação, já contratamos a empresa de consultoria, está em fase de implantação”, reforçando o nível Gerenciado. Outra iniciativa desta organização é o reaproveitamento de água através da captação da água da chuva. O entrevistado concorda que está no nível Gerenciado pois não é estratégico para a organização e ainda não exige isso da cadeia de fornecedores, mas tem intenção de fazer. Esta informação confirma a proposta dos níveis de maturidade estarem em um processo evolutivo quanto a adoção de iniciativas sustentáveis, ao observar que o nível Gerenciado está antes do Estratégico, que, por sua vez, antecede o nível Sistêmico. De acordo com a literatura, o modelo de maturidade descreve o desenvolvimento de capacidades específicas dentro de uma organização ao longo do tempo (HYNDS *et al.*, 2014).

A organização IND4 foi diagnosticada no nível estratégico neste aspecto, o qual foi confirmado pelo entrevistado: “Sim está correto, por que eu não acredito que seja sistêmico, mas isto faz parte da estratégia da empresa”. O entrevistado ainda deu exemplos das iniciativas:

“Descarte correto: a gente tem um 5S em toda a empresa, em todo Brasil. Todas as unidades têm, descarte de vidro, papel, plástico, metálico, orgânico, madeira, pilha, óleo, deve ter mais algum, mas eu não lembro de cabeça, eles separam os lixos, reaproveitam o que tem de reaproveitar e reutilizam o que tem que reutilizar. Sucata de produção, estou fazendo a produção do meu material, e teve material ali que deu errado na minha produção, e que pode voltar pra minha sucata, eu não vou jogar fora isso, eu vou reaproveitar na minha sucata. Eu ganho com isso. A água de resfriamento das máquinas, eu não fico tirando água nova pra resfriar os meus equipamentos e joga ela fora, eu pego a água, resfrio o meu equipamento, passo ela pra outro lugar pra tratar ela e ela volta, entendeu? Ela está sempre voltando. Principalmente com o meio ambiente, a empresa é muito ligada com o meio ambiente”.

Está de acordo com a literatura, na qual um conjunto de procedimentos organizacionais padrão e os processos são definidos. Estes procedimentos e processos são usados para estabelecer a consistência em toda a organização. No setor da energia e gestão de recursos, este nível implica que as organizações padronizaram iniciativas e procedimentos em relação a processos de produção sustentável. Além disso, estas iniciativas são consistentes e

proativamente implementadas e gerenciadas (NGAI *et al*, 2013). Situação semelhante ocorre com a organização IND2, cujo diagnóstico está no nível estratégico:

“Isso eu já posso resumir bem rápido pra ti, nos últimos 4 anos a gente reduziu em média 25% de água, energia e gás, então a gente tem projetos sustentáveis pra todos esses 3 tópicos, fazendo com que isso melhore, então isso já tem uma provisão boa. Sim, isso já faz parte sim (das escolhas estratégicas)”.

No caso da organização COM1 esta categoria estava inserida na estratégia da empresa e também era exigido para os prestadores de serviços que atuavam nesta organização, estando no nível sistêmico. Em consulta ao respondente desta organização ele confirmou e exemplificou:

“Identificou corretamente (a ferramenta). Eu falo muito no nosso sistema de gestão, mas nosso sistema de gestão já é bem explícito, em todas as campanhas, e internamente na questão da redução do nosso consumo. Tanto a energia elétrica, de água, de emissões de gases do efeito estufa, e isto a gente também reporta para o nosso prestador de serviço, pro nosso terceiro. Tem que vir com alguma política em relação a isso. E se ele vem fazer alguma atividade interna, citar um exemplo como alguma obra, ele tem que vir com um plano de consumo de energia e se for usar a nossa energia, como que ele vai nos reportar e como a gente vai tentar recuperar isso, de alguma forma. Então eu entendo que tudo isso está mais sistêmico, que a gente tem indicadores para isso, isso é mais mensurável”.

Situação oposta foi identificada na organização SER3, que foi diagnosticada no nível de Indiferença. De acordo com o entrevistado estava de acordo com a real situação da organização:

“Eu acho que de forma geral sim (sobre a empresa estar no nível da indiferença neste aspecto), por que não tem nada muito bem estabelecido, tem alguns resíduos que são recolhidos, tem alguns resíduos que não são recolhidos, estão armazenados e ninguém sabe o que faz, sabe, tem algumas coisas que o pessoal descarta, por que são várias unidades, né? Tem a sede e várias unidades, como não está tudo muito bem esclarecido, tem unidades que fazem uma coisa, tem unidades que fazem outra, mas sem a instrução correta de ter que ser assim. Então eu acho que é bem isso assim, todo mundo sabe da importância, todo mundo sabe o que tem que fazer, tem legislação cobrando, tem órgão ambiental cobrando, mas tá naquela situação assim. Algumas coisas são, outras não são. A gente tem uma perda absurda de água no sistema. Aí envolve manutenção, preventiva que não é feita, estas coisas todas assim, e a perda de água é absurda, e a perda de energia também é alta em função disto, porque toda água que sai é energia que está sendo gasta. É, existem alguns esforços né, de um ou de outro, mas como um geral, empresa, eu vejo como uma falha”.

O nível de Indiferença do *framework* está exatamente de acordo com esta descrição de não se opor, mas desconsiderar o impacto no meio ambiente e sociedade. O processo é imprevisível, mal controlado e reativo. (MANI, LYONS, SRIRAM; 2010).

A organização SER4 foi classificada como nível Básico e concordou com seu estágio: “Agora em destinação de lixo já tem um pouquinho mais de preocupação por que ou joga no rio, não tem aterro, não tem, tem pouca reciclagem, então eu acredito que tá dentro do básico, tem a consciência mas pouco se faz, nada sólido”. De acordo com o nível Básico, há uma consciência sobre o assunto sustentabilidade, mas não há nada estabelecido. Neste caso há a consciência de que deve ser tratado o lixo, não deve ser jogado no rio, mas não há procedimentos formalmente estabelecidos (SLOAN, KLINGENBERG, RIDER; 2013).

A ferramenta diagnosticou a organização IND1 no nível sistêmico. O entrevistado concorda estar neste nível, e explica como funciona:

“Nós temos algumas ações assim que são bastante claras. Como eu te falei, a gente tem uma preocupação imensamente grande até por a gente trabalhar com material que tem um prazo de descarte que, além de uma durabilidade muito grande ele demora muito pra se degradar. Então o controle que a gente tem com o descarte de todos os nossos resíduos produtivos, e principalmente com o nosso produto final é muito grande. A gente trabalha direto e homologa empresas que fazem descarte deste tipo e fazem a reciclagem de borracha no mercado. Então tanto como produtora deste tipo de material de borracha, a gente tem um controle muito sério apresentado, é necessário, isto é obrigado pelo INMETRO. Nós temos que trabalhar com empresas legalizadas e regulamentadas e nós temos um controle muito sério quanto a isso, onde estamos de período em período, eu não sei se te precisar agora mas, de período em período estes fornecedores que a gente trabalha são fiscalizados, inclusive considerando os níveis de consumo como, por exemplo, energia elétrica, que também é outro fator que a gente tem uma consideração muito grande por que a gente tem uma política de tentar consumir o mínimo possível. Então projetos de redução de consumo elétrico na empresa são constantes, até por que a gente está numa área de muitas indústrias, muitas empresas, então é uma área de alto consumo, então são sim fatores que a gente leva em consideração também. Concordo (estar em nível sistêmico)”.

Neste caso a organização possuía esta categoria no seu nível sistêmico e estende esta exigência para as empresas da cadeia. Esta organização teve a iniciativa de avaliar o ciclo de vida e extensão da responsabilidade do produtor, com uma nova consciência sendo criada na mentalidade dos produtores consumidores (Mani, Lyons & Sriram, 2010). A organização também está preocupada em reduzir o risco de sanções por não cumprir as normas legais (Sloan, Klingenberg e Rider 2013). O aspecto definidor do nível sistêmico é trabalhar com empresas legalizadas e regulamentadas e ter um controle quanto a isso, o que demonstra que está estendendo para a sua cadeia produtiva esta preocupação.

4.5 CATEGORIA BIODIVERSIDADE

A categoria da Biodiversidade aborda os impactos diretos e indiretos significativos sobre a biodiversidade. Nesta categoria, a organização SER1 foi diagnosticada no nível Indiferença, e concordou:

“Realmente não tem preocupação com isso, não há projetos nesta área, nem consciência sobre isso”. De acordo com o *framework*, no nível Indiferença as organizações não se opõem, mas desconsideram o seu impacto no meio ambiente e sociedade (SLOAN; KLINGENBERG; RIDER, 2014). Nesta mesma linha, a organização IND5 também foi diagnosticada neste nível de Indiferença:

“Concordo. A gente nunca pensou em fazer, a gente nunca tinha, agora que tu tá me (dizendo), as coisas importantes a gente sempre pensa em fazer, porque a gente conduz junto com a outra colega, então a gente não é muito acomodado, a gente tá sempre procurando sarna pra se coçar, mas isso é uma das coisas importantes que eu vou anotar aqui”.

Este trecho representa a indiferença da organização quanto a este aspecto. Não se trata de uma oposição, porém não há consciência sobre o assunto.

A organização IND4 informou que está previsto na estratégia da empresa avaliar o impacto das suas atividades na biodiversidade. O entrevistado disse:

“Tem um rio que passa perto, tem um lago que passa perto? O que a gente vai fazer para não poluir, entende? Eles se preocupam muito com o meio ambiente. Cuidados para que não prejudique um rio, que não faça uma poluição no ar, no entorno. Existe o programa de controle de emissões... tudo que for relativo ao meio ambiente ela é muito preocupada, tanto que tem muitos treinamentos para os colaboradores que tem que ser feitos, e uma vez por ano tem uma semana que a gente trabalha muito esta questão de excelência da biodiversidade, da responsabilidade que tem que ter em torno com a natureza, com descartes e com tudo. Trabalha muito forte nisso”.

Observa-se que há o desenvolvimento do capital humano para as questões relacionadas com a sustentabilidade através de programas específicos, tais como educação permanente, orientação ou treinamento (BAUMGARTNER; EBNER, 2010). Quanto ao nível da empresa, o entrevistado concorda que esteja no estratégico, e informou que não é estendido para a cadeia de fornecedores.

A organização COM1 também foi diagnosticada no nível estratégico. O entrevistado explicou como funciona:

“Hoje a gente faz vários estudos para implantação de uma nova base, e principalmente se é uma área de preservação, o nosso estudo é para sempre colocar da forma mais distante desta situação de uma área de preservação, distante de um rio, riacho, córrego, por que na eventualidade de ocorrer um imprevisto a gente evitar qualquer tipo de contaminação. Além disso tem as nossas licenças de operação e com os órgãos ambientais eles fazem este estudo em conjunto com a gente. Na atualidade está condizente (o estágio estratégico do aspecto) ”.

A organização IND1 também foi diagnosticada como nível estratégico e o entrevistado forneceu detalhes de suas iniciativas: “A companhia possui programas para reduzir o nível de emissões, a gente tem uma classificação da nossa área ambiental nos arredores da planta”.

Neste caso da organização IND1 o objetivo é reduzir as emissões para o ambiente (MANI; LYONS; SRIRAM., 2010) e isso está inserido na estratégia da organização.

Situação oposta ocorreu no caso da organização SER3, que foi diagnosticada como nível de Indiferença:

“Em função das áreas aqui, hoje se for construir uma nova área, uma nova planta, vai ter que considerar isso por que é exigência para licença. Mas as plantas anteriores, aqui como todas as outras, está numa área de preservação, tem uma área de preservação mais para baixo. Tem licença, está funcionando, mas não é preocupação sabe? Então todas as preocupações que existem são de se atender as normas da legislação para obtenção de licenças, mas não que seja uma preocupação da organização”.

No caso desta organização, a mesma concentra-se em reduzir o risco de sanções por não cumprir as normas legais mínimas (SLOAN, KLINGENBERG, RIDER; 2013). A planta da organização está instalada numa área de preservação. Mesmo sabendo da necessidade de preservar a biodiversidade, a organização não levava isso em consideração e passou a considerar apenas por questões legais que passaram a ser exigidas em caráter obrigatório.

No caso da organização SER4 foi diagnosticado como nível Básico. O entrevistado inicialmente ficou em dúvida quanto ao nível no qual a sua organização ficou classificada:

“Nesta eu acredito que ficaria um pouquinho acima, por que como está inserido na Amazônia, é um bioma que gera atenção do mundo sobre ele, existe sim um cuidado, nós temos alguns pontos ativos de germoplasma que conservam, por exemplo, espécies vegetais de locais onde a população, o desenvolvimento está chegando, e havia uma probabilidade de extinção ou diminuição Então neste ponto eu acredito que seria um pouco mais, eu acredito que temos uma preocupação com a biodiversidade, não tanto, mas seria um pouco maior”.

O entrevistado teve a oportunidade de rever as suas respostas do instrumento e concluiu que o equívoco foi causado pela importância que o mesmo deu a este aspecto em específico de preservação. Isto corresponde a apenas um aspecto da categoria Biodiversidade, enquanto esta categoria possui 4 aspectos. Nos demais aspectos a sua organização não estava

atendendo em altos níveis de maturidade, como, por exemplo, aos aspectos de identificação de emissões de gases do efeito estufa e programas para reduzi-los.

4.6 CATEGORIA EMISSÕES, EFLUENTES E RESÍDUOS

Esta categoria aborda as emissões, efluentes e resíduos potencialmente nocivos ao meio ambiente.

A organização IND5 estava no nível Gerenciado de acordo com o instrumento. O entrevistado forneceu alguns exemplos sobre a gestão realizada pela organização:

“Se for algum vazamento externo a gente chama o órgão responsável, mas vazamentos internos não porque nosso chão é impermeável. Porque assim, nós temos, tem o solo, aí depois tem uma altura, sei lá de 60 centímetros para depois o piso entendeu, e esse piso já é uma camada grossa, e também já tem toda, é impermeabilizado, aí nós temos uma área de resíduos que aí sim é de componentes químicos, tem bastante contenção, mas se tivesse algum derramamento a gente avisaria, com certeza. Concordo, acha que a ferramenta está de acordo”.

Na organização IND2 o instrumento diagnosticou como nível Estratégico. O entrevistado informou que atendia a legislação (conforme o nível Gerenciado prevê) e ainda possuía iniciativas nas escolhas estratégicas da organização:

“Isso é feito conforme a legislação como um todo e algo a mais. Por exemplo, a parte que a gente tem de resíduo efluente aqui em vez de mandar de maneira contínua a gente tem check-and-go. A gente manda o que está realmente bom, o que não dá retrabalho, então a gente não manda contínuo correndo o risco de contaminar o meio ambiente, então por isso eu concordo com o nível Estratégico. Por que faz parte da estratégia do negócio aqui. A gente tem muito mais do que a legislação pede, não atende só a legislação, atende ela e mais um pouco”.

Este caso também é de emissões para a água e solo devido as atividades empresariais (BAUMGARTNER, EBNER;2010).

No caso da organização COM1, o entrevistado concordou com a sua classificação de nível Estratégico e ainda explicou como é tratada esta categoria na sua organização:

“Perfeito, condiz (o nível estratégico), por que hoje a gente faz análise de todo o nosso produto, destina o resíduo para o local apropriado, trimestralmente a gente manda para os órgãos ambientais estas avaliações, então o nosso sistema de gestão hoje cobra muito isso. É bem transparente”.

Neste caso é citado um sistema de gestão que, de acordo com o entrevistado, realiza a gestão de processos das necessidades de sustentabilidade para implementar a sustentabilidade

corporativa sistematicamente, integrando a sustentabilidade na rotina empresarial (BAUMGARTNER, EBNER;2010).

Na organização SER3 foi diagnosticada no nível de Oposição, com alguns aspectos estando na Indiferença. De acordo com o entrevistado, está correto este diagnóstico: “Aqui a gente tem tratamento de água, o que gera um efluente em volume considerável. E a empresa possui um termo de compromisso ambiental, desde 2000, e sei que já venceu há alguns anos.” Neste caso está ocorrendo emissões devido as atividades empresariais (BAUMGARTNER, EBNER;2010) e mesmo estando ciente da contaminação, a organização não adota as precauções necessária. Neste caso não ocorre nem mesmo a conformidade regulatória (HYNDS *et al.* 2014), pois não estão atendendo ao termo de compromisso ambiental, e o impacto no meio ambiente e na sociedade está sendo desconsiderado (SLOAN, KILGENBERG, RIDER;2013). A organização SER4 foi diagnosticada como Indiferença. De acordo com o entrevistado, ocorre esta indiferença por parte dos funcionários: “Parece que a equipe ainda não incorporou isto nas rotinas. Então em média, com certeza, está dentro do que é a realidade da empresa”.

A organização IND1 foi diagnosticada como nível Sistêmico. O entrevistado comentou sobre as iniciativas adotadas:

“Nós temos um contrato de controle com uma empresa terceirizada que de tempos em tempos frequenta nossas unidades para fazer o controle de toda a água, a gente tem uma estação de tratamento de efluentes, então a gente trabalha muito sério em cima disso. Nós não temos como descartar todo o tipo de produto que venha a ser, descarte de produção não é despejado para fora da empresa, nem que seja utilizado numa empresa especializada nisto. Com relação a águas em geral e tudo mais, quando acontece algum tipo de contaminação ou algum tipo de comprovação de que nossas caixas d’água têm algum tipo de contaminação ou algo, no mesmo instante, pelo número de profissionais que a gente tem ao nosso redor, pela comunidade de pessoas que moram nas redondezas, a gente tem um acordo junto com os órgãos públicos locais aqui de contatar e de alertar pra possíveis ações corretivas aí. Nunca aconteceu, mas a gente, mas a gente tem uma política, um procedimento específico para se acontecer algo deste tipo contatar diretamente então. Sim, estamos de acordo aí com a sua ideia e eu exijo isso da minha cadeia de fornecedores, eu tenho um controle de auditorias ambientais e tenho alguns engenheiros de qualidade que trabalham na empresa que fazem a auditoria de planta dos meus fornecedores para que eles classifiquem toda a parte de emanações de gases ou de efluentes. Eu não trabalho com nenhuma empresa que tenha algum problema que possa gerar problemas no sentido de contaminação de solo, ou este tipo de coisa, então eu exijo laudos técnicos para poder homologar um fornecedor pra poder trabalhar, isto eu falo de caráter produtivo”.

Neste exemplo citado, além de fazer parte das estratégias da organização, a mesma estende esta exigência para a sua cadeia de fornecedores. Neste caso, está caracterizado o nível Sistêmico do *framework*. As questões de sustentabilidade são consideradas na compra de insumos e contratação de serviços, a consciência e consideração da sustentabilidade é

estendida para a cadeia de abastecimento. O relacionamento com fornecedores tem foco também na sustentabilidade (BAUMGARTNER, EBNER;2010).

4.7 CATEGORIA CONFORMIDADE DE PRODUTOS E SERVIÇOS

Esta categoria diz respeito a capacidade da gestão de garantir certos parâmetros de desempenho. A organização SER1 foi diagnosticada como Indiferença com alguns itens no nível básico. De acordo com os aspectos da ferramenta, a organização não realiza a maiorias destes itens, poucos itens são atendidos, sem planejamento. Muitos dos itens nem eram de conhecimento do entrevistado, ele não reconhecia a necessidade desta conformidade. Situação semelhante foi encontrada na organização SER3: “Não existe gestão dos parâmetros de desempenho. Na verdade, a mitigação dos impactos não existe”.

No caso desta organização, não há preocupação com a conformidade de seus produtos e serviços, eles desconsideram o seu impacto no meio ambiente e sociedade.

A organização SER4 foi diagnosticada como nível Básico. Ao apresentar os resultados para o entrevistado, ele concordou e explicou:

“Não tem gerenciamento, a gente está tentando até fazer, inclusive é a área em que eu tento atuar lá, conseguir, por que, o que acontece, o principal produto da nossa organização é o resultado de pesquisa, e o que tem acontecido, e que provavelmente por isso eu te respondi desta forma, e ficou em Básico, é que, por exemplo, o pesquisador lá está preocupado em publicar artigo, e o nosso foco como empresa, nossa missão na empresa é desenvolver soluções para o agronegócio brasileiro. Tem produtos de excelência, e tem produtos que acaba que o setor produtivo, o agricultor, não incorpora isto em suas rotinas, e aí isso fica despadronizado. Daqui a pouco tempo tem um produto de excelência e em dado momento não tem, acaba até a confiança do seu cliente fica posta em risco”.

No caso desta organização, há a consciência da necessidade da conformidade do produto, mas este não é o foco. O entrevistado cita que há “produtos de excelência”, e que “em dado momento não tem”. Não há nada estabelecido sobre este assunto, não há nada que ocorra de forma planejada, institucionalizada como prevê no nível Gerenciado do *framework*.

No caso da organização IND5, o instrumento diagnosticou como nível Gerenciado. Para o entrevistado, ele concordou, pois, “a gente não tem ainda nada na questão quantitativa. Não possui indicadores”. No estágio Estratégico do *framework* há a previsão de indicadores de desempenho e o acompanhamento de seu cumprimento, bem como a necessidade de estabelecer objetivos quantitativos para qualidade e gestão do desempenho. Como esta organização gerencia a conformidade do produto, mas não implementou de maneira estratégica este acompanhamento, o nível está adequado a sua situação.

No caso da organização IND4, há uma série de iniciativas que o entrevistado mencionou:

“A gente tem tipo um documento que diz, por exemplo, pra fazer este material eu vou precisar de disso, disso, disso e de matéria prima, e eles usam exatamente aquela quantidade pra fazer aquele material, e depois que o material está pronto eles pegam amostra pra saber se exatamente está nas especificações do produto, e se não estiver eles descartam e aquilo volta para sucata. Então eles são muito íntegros com aquilo, o que sai para o cliente, é um material 100% conferido e 100% correto. Temos área de descarte, reutilizamos produtos que por algum motivo não estavam dentro da especificação. Por que vou comprar a matéria prima se tenho ela dentro da empresa? Tanto para questão ambiental como para algum processo administrativo, se ocorre um erro realizamos reunião para tentar identificar a causa raiz para que não se repita. São criadas comissões para avaliar. Estratégico (captou bem), não está no nível sistêmico”.

No caso desta organização há a utilização de recursos renováveis e não renováveis, incluindo recursos reciclados (BAUMGARTNER; EBNER, 2010). A reutilização dos produtos também é uma maneira de se preocupar com o ciclo de vida do produto, pois há a reutilização de um material e não o seu descarte, pois o objetivo é reduzir as emissões para o ambiente considerando que o produto pode ter diferentes impactos ambientais durante as diferentes fases do seu ciclo de vida (MANI; LYONS; SRIRAM., 2010). Situação semelhante ocorre com a organização IND2, que também está no nível Estratégico nesta categoria:

“Isso aí está muito característico dentro do processo, então por exemplo, embalagem de fornecedor é reutilizada, muita coisa já volta para o fornecedor, então material aqui dentro ele é utilizado para um fundamento e reutilizado para outro, então a gente tem esse reaproveitamento do processo como um todo, então há algo já estratégico entendeu, por exemplo, eu não compro pallet porque eu uso pallet que vem de fora, tem essas políticas. Concordo, porque isso é muito mais do que a lei pede hoje”.

Um ponto importante a observar no depoimento do entrevistado da IND2 é a questão de ele destacar que concorda com o nível no qual está, pois isto é “muito mais do que a lei pede hoje”. Na descrição do nível Gerenciado está previsto que as ações ocorrem de forma planejada, atendendo a aspectos legais. No caso desta organização, há a realização de iniciativas que vão além da necessidade legal, que estão inseridos nas escolhas estratégicas da organização, o que condiz com o nível Estratégico. Neste ponto se verifica a conformidade do *framework* teórico com a sua aplicação prática.

Na organização COM1 há iniciativas implementadas e está no nível Estratégico, conforme o entrevistado:

“Identifica bem (estar no nível Estratégico), eu te digo que a gente está bem no estratégico migrando para o sistêmico, por que hoje qualquer tipo de derrame ele é identificado, ele é tratado, mitigado. Por que hoje falando do tratamento de solo contaminado, que é uma ferramenta, uma análise que a gente faz, nós temos a biopilha, que a gente trata este solo internamente e garante que ele vai voltar numa condição total para um outro local, ou pra gente fazer um aterro, derrame interno, em qualquer tipo de dependência, a gente tem vários tipos de ferramentas pra usar, eu posso fazer uma coleta por cima, posso fazer uma separação do produto com a água, eu posso tratar, existem várias formas da gente fazer isso”.

Estas iniciativas citadas servem para mitigar as emissões para o solo devido as atividades empresariais e também resíduos e resíduos perigosos devido às atividades empresariais (BAUMGARTNER, EBNER;2010). Ao ser questionado por que ele achava estar migrando para o nível Sistêmico, ele informou que esta exigência de conformidade possui um projeto que será estendido para os fornecedores que prestam serviços em suas dependências, o que está de acordo com o nível Sistêmico do *framework*.

A organização IND1 foi diagnosticada como nível Sistêmico na categoria de Conformidade:

“Sim, ela tem uma política de controle de reclamações com relação a contaminação ou qualquer tipo de encargo do trabalho com produtos de naturezas diversas com aplicação industrial cíveis, então eu tenho toda uma política de controle com relação a isso, tenho uma previsão de gastos, que possam ser gastos para que se possa fazer isso, criado em cima de bases de modelos matemáticos que preveem possíveis acontecimentos. É logico que eu tenho poucos históricos de acontecimentos com relação a isso, eu tenho um tratamento muito sério com a conformidade do produto e principalmente com a conformidade dos insumos que eu utilizo na fabricação, componentes que eu utilizo na fabricação, eu acredito que eu estou de acordo aí com a classificação sistêmica”.

Esta organização estende a sua preocupação com a conformidade para a sua cadeia de fornecedores através da sua necessidade de conformidade dos insumos utilizados na sua produção, o que está de acordo com o nível Sistêmico do *framework*. As questões de sustentabilidade são consideradas na compra de insumos, estendendo assim a consideração da sustentabilidade para a sua cadeia de abastecimento (BAUMGARTNER, EBNER; 2010). A preocupação com a contaminação citado pelo entrevistado diz respeito aos resíduos perigosos devido às suas atividades empresariais (BAUMGARTNER, EBNER; 2010), a qual ele possui uma política específica sobre isso.

4.8 CATEGORIA PRÁTICAS TRABALHISTAS E TRABALHO DECENTE

Esta categoria diz respeito aos impactos da organização sobre os sistemas sociais em que ela atua, atendendo as normas de legislação trabalhista e trabalho decente.

Nesta categoria, a organização SER1 foi diagnosticada no nível gerenciado. Esta organização possuía treinamentos sobre os aspectos desta categoria, mas de maneira gerenciada, atendendo apenas a aspectos legais. Não estava inserido na estratégia da organização.

A organização IND5 também estava no nível Gerenciado. O entrevistado citou algumas de suas iniciativas:

“Possuímos controles, comitê de ergonomia, tem a própria CIPA, tem a brigada de incêndio, de todos os níveis. Com o nosso sindicato, na própria convenção coletiva tem ali itens de segurança e saúde (incluídos). A IND5 tem um programa de educação continuada sobre estes aspectos. Tem um programa de gestão do desempenho (dos colaboradores). A gente tem, tem etapas. A primeira etapa é o planejamento, agora mudou, mas antigamente a primeira etapa era o planejamento, a segunda etapa era uma avaliação conforme o teu planejamento, e depois daquela avaliação tinha um PDI (plano de desenvolvimento individual), e depois, lá no final do ano, tinha outra avaliação pra ver se teve alguma evolução. Esse ano mudou, vai ser planejamento, daí o PDI antes da avaliação, e depois no final uma avaliação só. Tem banco de talentos. Homens e mulheres recebem salários iguais, mas tem o plano de cargos e salários, não formalizado, mas a empresa tem, tem júnior, pleno e sênior, o júnior vai ganhar um pouco menos, o pleno um pouco mais, dentro dos níveis os salários são iguais, não vai ter diferença por ser homem ou mulher. Qualquer tipo de reclamação a gente tem um canal que o pessoal pode preencher o formulário e entregar. Concordo com a classificação”.

No caso desta organização as ações ocorrem de forma planejada e atendendo aos aspectos legais, sendo vista de forma institucional, porém ainda não faz parte das escolhas estratégica da organização. Há nesta organização o desenvolvimento do capital humano para as questões relacionadas com a sustentabilidade através de programas específicos tais como educação permanente, orientação ou treinamento (BAUMGARTNER, EBNER;2010). Quanto aos salários iguais, distribuídos de acordo com um plano de cargos, mas que não diferencia gênero, diz respeito a uma cultura de respeito e regras justas dentro de uma organização e uma distribuição equitativa da riqueza/lucro, bem como grande consideração de ideais e necessidades das partes interessadas. Neste caso não há prejuízo aos funcionários, seja devido a sua crença religiosa, sexo, nacionalidade, cor ou a respeito de pessoas que são deficientes ou idosos (BAUMGARTNER, EBNER;2010).

A organização COM1 foi diagnosticada como nível Estratégico. Quando o resultado foi apresentado para o entrevistado, ele afirmou:

“Concordo (que está no nível estratégico), hoje a gente pode falar que tem uma área que trata de saúde, meio ambiente e segurança, esta área ela prevê as questões de treinamento, de segurança, procedimentos de trabalho, a questão de saúde tanto ocupacional, da nossa atividade, então está bem enquadrado”.

O entrevistado da COM1 informou ainda que há um comitê estabelecido formalmente para tratar das questões de sustentabilidade.

A organização IND4 também foi classificada como nível Estratégico nesta categoria:

“Tem o controle do número de trabalhadores por unidade, da taxa de rotatividade. O número das nossas gestoras está crescendo muito. Possui comitê formado, em todas as filiais, que cuidam de saúde e meio ambiente. E todos os trabalhadores são treinados nas questões de saúde e meio ambiente. Um dos itens dos nossos valores é a segurança do trabalhador. Os funcionários são treinados quanto a operação das máquinas, as normas NRs. A gente tem esta avaliação para todos os níveis. Antes era obrigado a fazer, agora o colaborador é responsável pelo seu desenvolvimento. Existem ferramentas de avaliação pessoal disponíveis. Temos um canal de ética para denúncias. Eles investigam a fundo todas as denúncias. Estratégico, com certeza”.

Outro caso enquadrado no nível Estratégico foi a organização IND2:

“Isso (os exemplos dados) é normal na companhia, a avaliação anual para todos 100% dos empregados, avaliação 360 pra nível gerencial, aqui não tem discriminação de sexo, cor, raça, nenhum tipo de discriminação, respeito a toda rede trabalhista, paga todos os impostos devidos, sempre tudo que a legislação manda. Então assim, a gente faz até um pouco mais do que isso, tem as políticas implementadas internas, esse tipo de coisa. Tem ombudsman, tem site que você pode fazer comentários se você não quer identificar, pessoal ou anônimo, tanto para a segurança quanto para a integridade, esse tipo de coisa... são para o mundo inteiro, isso é uma coisa de benchmarking, a gente exige isso dos fornecedores, a gente não trabalha com quem tem trabalho escravo, ou com quem tem trabalho forçado, com quem não respeita as regras ambientais, isso tudo é avaliado na qualificação dos fornecedores. Eu vou dizer assim, para ser conservador, está no estratégico saindo para o sistêmico vamos dizer assim, está maturando para ir pro sistêmico”.

No caso das três organizações citadas acima a sustentabilidade é totalmente integrada ao longo da empresa, não visto como uma iniciativa, mas sim como o modo como a empresa faz negócios (Hynds *et al*, 2014). Como esta preocupação está restrita à organização, está de acordo com a classificação.

Na organização SER3 a classificação do nível quanto a estes aspectos foi de Básico, com alguns aspectos no Gerenciado. Ao ser indagado, o entrevistado explicou:

“Sim, isto existe (comitê formalmente constituído de saúde e segurança). É dentro da CIPA. Cada unidade tem. Existe controle de acidentes de trabalho de funcionários próprios e terceirizados. Realiza acordos formais com sindicatos, sob aspectos de saúde e segurança. Sobre o acordo coletivo, o sindicato é bem atuante nesta questão. Os treinamentos são mais em relação a atividade desempenhada. Existe principalmente quando são funcionários novos. Tem alguns treinamentos periódicos, mas não que existam programas. Não existem programas de avaliação de desempenho. Possui equiparação salarial para todos os cargos, independente de gênero. Existe um canal para questão de assédio moral. Sim, o instrumento captou o nível adequado, do básico indo para o gerenciado”.

No caso desta organização algumas iniciativas estavam no nível de consciência, e algumas no nível de atendimento a aspectos legais.

A organização SER4 foi diagnosticada no nível gerenciado na categoria Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente:

“A partir de 2004 foi lançado um novo plano de carreira e, quem estava (na empresa) na época disse que dobrou o salário para atender esta questão de pagar igual o mercado. Outras questões, não só a questão remuneratória, questões como, por exemplo, cuidados com a saúde do funcionário, planos de qualidade de vida, todo ano tem eventos de qualidade de vida, para os funcionários, para incentivar hábitos saudáveis, como alimentação e práticas esportivas, a preocupação também quando o funcionário sai pra viagens. Hoje não se paga uma diária fixa, se paga uma diária pra despesas com alimentação e se paga uma diária para hotel, e esta diária pra hotel ela é mediante comprovação, por que, por que daí força o empregado a ficar bem alojado, digamos assim, escolher bons hotéis, por que se pagasse uma diária completa, talvez o cara optasse por ficar num muquifo e pegar o dinheiro como parte da renda dele. Então existem preocupações com o bem-estar do funcionário em todos os níveis. Então isto reflete sim ter ficado num nível gerenciado”.

Neste caso as iniciativas de sustentabilidade quanto a esta categoria estão num nível Gerenciado. A sustentabilidade é vista de forma institucional sob o aspecto das práticas trabalhistas e a legislação está sendo cumprida. No caso citado pelo entrevistado, a organização evita impactos negativos de saúde física dos empregados através da criação de iniciativas para os funcionários se manterem saudáveis (BAUMGARTNER, EBNER;2010).

A organização IND1 foi diagnosticada como nível Estratégico, e menciona sobre os diversos aspectos, iniciando pelo controle de indicadores desta categoria:

“Controla os acidentes de trabalho próprio e companhias que a gente contrata, seja transportadora, se ocorrer um acidente num transporte de nossas cargas, todos estes tipos de ação nós controlamos, até por que a gente tem uma rastreabilidade pelo número de funcionários. Pelo número de funcionários que trabalham e pelo número de pessoas que frequentam a fábrica, todas as nossas unidades fabris e administrativas”.

Outro aspecto mencionado pela IND1 foi quanto a estrutura de plano de carreira:

“A empresa ela tem uma estrutura meritocrata, ela tem um modelo matemático desenvolvido para cada uma das áreas de atuação das empresas, ela tem o mesmo modelo de trabalho por todas os lugares no mundo, já é um modelo consolidado, então, são estabelecidas métricas que nem sempre estão atrelados a resultados financeiros da empresa, e que mobiliza o plano de carreira e ascensão do profissional. Então o profissional entra com o cargo A, e durante um período ele pode ter uma ascensão por atingimento de metas e isso independente do período que ele está trabalhando, tem pessoas que podem atingir as metas em 6 meses e tem pessoas que atingem em 4 anos. A ideia é sempre capacitar os profissionais para que todos consigam atingir as metas. Nem sempre é possível, mas a gente tenta na medida do possível, até por que a empresa tem que trabalhar, não dá só pro pessoal ficar fazendo treinamento, mas a gente tenta na medida do possível sempre capacitar inúmeras vezes e fazendo os programas de reciclagem e treinamentos em geral, seja de caráter produtivo do profissional ou seja de caráter em geral, meramente ilustrativo, com

uma novidade, alguma inovação pra que os profissionais da empresa estejam sempre a par do que está acontecendo, não só na sua função, quanto no que ocorre dentro da empresa. Hoje eu não exijo nada da minha cadeia de prestadores no sentido de recursos humanos, certo? Apenas controlo os acidentes de trabalho de terceiros”.

De acordo com o depoimento do entrevistado, a organização possui estas iniciativas no nível Estratégico da organização, porém não exige nada da cadeia de prestadores. Desta forma, o nível está adequado, e o entrevistado está de acordo com a sua classificação. Nesta organização há a iniciativa do desenvolvimento do capital humano para as questões relacionadas com a sustentabilidade através de programas específicos tais como educação permanente, orientação ou treinamento (BAUMGARTNER, EBNER; 2010).

4.9 CATEGORIA DIREITOS HUMANOS

Esta categoria aborda até que ponto os processos foram implementados, casos de violação de direito humanos e mudanças na capacidade de *stakeholders* de desfrutar e exercer seus direitos humanos. A organização SER1 foi diagnosticada no nível básico e concorda que a ferramenta captou o nível adequado de sua organização, pois “está na missão, valores da empresa, mas não se fala muito, não há uma ênfase em treinamentos”, ou seja, há uma consciência sobre estes aspectos da sustentabilidade, mas não há nada estabelecido, conforme nível Básico do instrumento.

Na organização IND4 o entrevistado informou que “todos os anos é realizado treinamento de ética, de assédio moral com os colegas, sobre não aceitar propina, não discriminar um cara por que ele é negro”. O nível desta categoria foi Gerenciado, e o entrevistado estava de acordo, pois de acordo com o mesmo este aspecto da sustentabilidade é vista de forma institucional mas não faz parte das escolhas estratégicas da organização, são apenas realizados treinamentos sem impacto nos processos da organização. Mesmo estágio da organização SER4, no qual o entrevistado concorda que corresponde à realidade. Para ele, “tem (a preocupação com direitos humanos), não só com os *stakeholders* internos, mas os externas, tem um pouco a mais do que a lei exige, não dá para dizer que é uma preocupação só da empresa, tem a lei e ela faz um pouquinho a mais do que a lei exige nesse sentido”.

A organização IND2 informou que “há um respeito na parte dos direitos humanos como um todo né, das ações, dos processos, a gente praticamente não tem processo trabalhista aqui entendeu, isso faz parte *do compliance* da organização”. Sobre estar no nível Estratégico, o entrevistado concordou, pois, apesar de estar nas escolhas estratégicas da organização e afetar diretamente seus processos e contratos com fornecedores, ele não avalia a categoria de

Direitos Humanos na sua cadeia de fornecedores, apenas nos contratos firmados pela sua empresa nos serviços prestados nas suas unidades. Mesma situação ocorre com a organização COM1:

“Tem este nível de preocupação de direitos humanos e ela externa isso para o prestador de serviços quando a gente contrata alguém para trabalhar, e a gente vê a questão de contrato, contrato de trabalho, a idade destas pessoas, a formação destas pessoas está adequada e da onde ele tira esta mão de obra, todo o vínculo, não só empregatício, deste prestador com esta contratante, então a gente avalia bem isto”.

Situação diferente ocorre na organização SER3, a qual não avalia esta categoria na sua atividade. O entrevistado concordou sobre o diagnóstico desta categoria estar situada na indiferença. O fator financeiro e tecnológico tem preferência neste caso, ocorre mais ignorância da categoria Direitos Humanos do que oposição (SLOAN, KLINGENBERG, RIDER; 2013).

A organização IND1 foi diagnosticado nesta categoria como Estratégica, com alguns aspectos no nível sistêmico. Quanto a preocupação com os Direitos Humanos, o entrevistado informou:

“Na verdade, a gente tem alguns contratos de prestação de serviços com empresas terceirizadas onde a gente registra que qualquer evidência, qualquer comprovação (de infração) tem previsão de multa, e multa de danos cíveis em geral que a empresa possa apresentar. Então qualquer denúncia de qualquer prestador de serviços conta com a harmonia, neste sentido, seja ela de caráter, de profissionais, seja por exemplo, um estagiário prestando um serviço numa terceirizada, ou até mesmo o exercício de uma função executiva em uma empresa minha, de uma planta da companhia, isso a gente não autoriza. Coisas por exemplo, no sentido de alguma discriminação por sexo, religião, até na questão étnica ou de cunho de gênero em geral a gente também tem uma restrição, mas isso a gente não apresenta em caráter de contrato, é só uma questão de política de boa vizinhança e então neste sentido sim, e dentro da companhia é totalmente direto”.

Pelo fato desta organização estender esta exigência com os direitos humanos para a cadeia de prestadores de serviço, ele teve alguns aspectos avaliados como nível sistêmico, mas a predominância foi de aspectos no nível estratégico, de escolhas estratégicas da organização.

4.10 CATEGORIA SOCIEDADE

Esta categoria aborda os impactos gerados por uma organização na sociedade e em comunidades locais.

A organização SER1 foi classificada no nível Básico e concordou, “pois há a consciência, mas os próprios treinamentos estão incluído em outros treinamentos, não há nada

específico pra isso, apenas o básico mesmo”. No nível Básico do *framework* há a consciência sobre o assunto sustentabilidade, mas não há nada estabelecido, o que está de acordo com o depoimento desta organização.

A organização IND5 foi diagnosticada no nível Gerenciado. O entrevistado comentou sobre as iniciativas que eram geridas pela organização, apesar de não estar entre as escolhas estratégicas da mesma:

“Já dei treinamento para o pessoal de coleta seletiva, tem uma colega que ouve muito a demanda dos moradores, porque inclusive nós temos funcionários que são moradores da comunidade, e que são os que estão no meio ali e acabam decidindo junto com o restante da comunidade pelas demandas, então o planejamento do instituto é feito pela demanda que vem aqui do entorno da comunidade. Até o próprio projeto PESCAR tem bastante pessoas aqui da comunidade, se dá essa preferência. Tem código de ética que trata sobre isso (questões de corrupção), por exemplo a questão de aceitar brinde, tem a questão das contratações que daí tem dois critérios que é o financeiro e o técnico, então isso tem. Nós temos indicador de pessoas beneficiadas e horas de voluntariado. Tem os voluntários já inscritos que fazem parte do grupo de voluntariados, e para cada ação eles são envolvidos. Concordo com o instrumento”.

Situação semelhante ocorre com a organização IND4;

“Eles são muito criteriosos. Existem auditorias administrativas que identificam os pagamentos de fornecedores, impostos, e questiona os funcionários sobre estes pagamentos em caso de dúvidas. No treinamento de ética há muito a questão de combate a corrupção, não aceitar presentes de fornecedor, deve ser contratado a empresa que esteja dentro das regras de contratação. A empresa é preocupada com a sua imagem na sociedade, pois tem uma marca forte, íntegra e ética. Estou de acordo sim (sobre estar no nível Gerenciado)”.

Nestes exemplos citados pelo entrevistado da organização IND5 e IND4 se observa a preocupação com o comportamento ético, os pressupostos básicos e princípios relativos à cooperação dentro de uma organização e o comportamento para com as partes interessadas (externas) para a questão da sustentabilidade. Quanto à sustentabilidade, os elementos importantes que são uma cultura de respeito e regras justas dentro de uma organização, bem como grande consideração de ideais e necessidades das partes interessadas (BAUMGARTNER, EBNER;2010), que neste caso seria a comunidade beneficiada pelos projetos da organização da IND5.

A organização IND1 foi diagnosticada como nível Sistêmico. Ao ser questionado se estava de acordo com a classificação, o entrevistado concordou e explicou por que concordava:

“A minha empresa ela tem uma divisão de negócios chamada divisão de compliance e ela é uma divisão que está atrelada a todas as unidades fabris da empresa, ou seja então, de todas

as divisões, e ela tem uma atuação intensa, frenética, de treinamento, capacitação, seja de nós como funcionário e tem uma parte de treinamentos para com fornecedores e até uma política gerada em cima de clientes pra evitar toda a questão de corrupção, da parte de confiabilidade, e etc. Concordo (de estar no nível sistêmico)”.

Esta organização possui os aspectos desta categoria na sua estratégia e ainda estende esta exigência para a sua cadeia de fornecedores, estando assim no nível Sistêmico. Esta busca pela transparência em todas as suas atividades a fim de melhorar o relacionamento com as suas partes interessadas, seguindo as regras dos mercados na governança corporativa e definindo responsabilidades e comportamentos do *board* (BAUMGARTNER, EBNER;2010) está previsto na literatura sobre os aspectos sociais.

No caso da organização SER3, sua classificação foi de Oposição nesta categoria. De acordo com o entrevistado:

“Não existem programas institucionalizados (de treinamentos com a sociedade). Existe trabalho com escolas, mas a partir do momento que a escola entre em contato e solicite. Não é um programa da empresa, por exemplo, que faz, que anuncia, que divulga, que vai atrás para trazer isso. É uma coisa mais passiva assim. Se chegar aqui acontece, senão.... Não é abordado treinamento sobre políticas de corrupção com os funcionários. Sim, acho que está de acordo (o nível Oposição) ”.

Neste caso, mesmo tendo conhecimento da questão dos seus impactos na sociedade, a organização não possui programas que engajem a sociedade, não avalia as suas operações com riscos significativos e não realiza treinamento em políticas de combate a corrupção, de acordo com os aspectos questionados nesta categoria. Devido a isto, está no nível de Oposição.

A organização IND2 estava no nível Estratégico nesta categoria. Ao ser questionado para que comentasse sobre as suas iniciativas, o entrevistado disse:

“É isso, a gente tem a análise dos aspectos e dos impactos da organização como um todo, a gente conhece o que pode contaminar e o que não pode, e tudo que pode contaminar a gente não faz aqui. É uma prática altamente sustentável, a gente não tem nada, a gente mede por exemplo ruído fora do nosso site, é lei e a gente tem muito mais baixo do que a lei pede, dá pra te garantir que não tá incomodando a vizinhança, a comunidade, a gente não descarta produto no rio de maneira contínua porque pode matar peixe se tiver algo contaminado. Então a gente tem o processo de check'n go, enfim, é basicamente isso relacionado à sociedade. Não chegamos a consultar a comunidade. Tem treinamento de combate à corrupção, faz parte da carteira, tem carteira e tudo. Concorda”.

A organização COM1 também estava no nível Estratégico:

“Mas isso quando a gente fala da questão da sociedade, quando a gente fala do sistema de gestão, a gente pode até falar do entorno. Sociedade, no nosso sistema de gestão, a gente

analisa muito onde a base está situada, quem são, se tem empresas, se tem moradores, e isso a gente trata de uma forma diferente, né? Quais são os riscos? Quando a gente fala em sociedade, que é este morador que mora no entorno da nossa base, a ação com esse cara tem que ser diferente, do tipo, a gente trabalha com produto perigoso, e pode gerar algum tipo de risco para você. Então você tem que adotar este tipo de procedimento para garantir a tua segurança. A gente também tem algumas campanhas que são feitas com umas instituições, a Junior Achievement, que lida com algumas ações sociais, a gente usa também. Existe um sistema de gestão, que liga todo o sistema de sustentabilidade com segurança e meio ambiente, de todas as unidades, isto não se reflete em uma única dependência, são mais de 48 dependências, que tem uma política de sustentabilidade por trás de tudo isto”.

No caso da organização SER4, que está no nível Estratégico, o entrevistado menciona que, apesar de estar nesse nível, é devido a fatores externos:

“Sim, é uma pressão externa que faz com que a empresa chegue a este nível... a legislação é muito forte, e pressiona para que isto ocorra. É estratégico, mas é por que é imposto. Não que todos sejam santos na empresa, que tenham cuidado com a corrupção, mas é por que a legislação é muito forte nisso, o que faz com que chegue a este nível”.

Tanto no caso da organização IND2, COM1 e SER4, pode ser observado que estas iniciativas estão inseridas nas escolhas estratégicas da organização. A organização COM1 reporta preocupação com a sociedade, sem citar a exigência regulatória. Esta organização ainda reporta uma atividade social em parceria com a Junior Achievement, de cunho social, que é criação de atividades relacionadas com a sustentabilidade para a comunidade local (BAUMGARTNER, EBNER, 2010). No caso da organização IND2 e SER4 se observa não apenas o atendimento dos aspectos desta categoria por exigência regulatória (HYNDS *et al*, 2014), mas a inserção desta necessidade nas escolhas da estratégia da organização devido a pressões externas e de legislação.

4.11 CATEGORIA RESPONSABILIDADE PELO PRODUTO

A categoria de Responsabilidade pelo Produto diz respeito aos produtos que afetam os *stakeholders* diretamente e clientes em particular. Nesse sentido, a organização SER1 concordou estar no nível Estratégico, pois de acordo com o entrevistado “o cliente é tudo para nós, somos focados na satisfação do cliente, avaliamos os impactos na saúde e segurança do cliente, realizamos pesquisas de satisfação, mas não estendemos para a cadeia de fornecedores”. A organização IND2 concorda também estar no nível estratégico nesta categoria e cita o exemplo de sua nova linha de equipamentos:

“É uma inovação que foi feita pelos clientes, pelos trabalhadores, mecânicos que lidam com ela visando a comunidade, por exemplo, tem uma série de requisitos ambientais, que foi

estabelecido nela, que os outros equipamentos não têm, isso a torna mais cara ainda, então a IND2 prefere vender um equipamento sustentável, mais caro porém ambientalmente mais correto”.

A organização SER4 analisou a sua classificação e concordou estar no Estratégico, informando:

“Eu acho que o único ponto ainda que falta é um sistema nacional que abranja todas, tipo, que isto seja institucionalizado por toda a empresa... lá sim, nós temos a preocupação de mandar equipes nos clientes para avaliar, para saber se está atendendo, até mesmo lançar produtos substitutivos por conta de vícios na elaboração dos anteriores”.

A organização COM1 informa:

“Os nossos produtos têm um controle dos agentes agressivos, da saúde, a gente tem que frisar sempre a questão dos elementos químicos... e a gente faz toda uma questão de monitoramento, a gente garante que estes limites vão estar sempre abaixo de um limite de ação, que possa ser prejudicial para a nossa saúde. Este tipo de informação, tanto quanto a FISPQ, que é a ficha de informação de segurança do produto químico, que contém todos estes agentes agressivos, por todos que trabalham e manuseiam estes produtos, além da sinalização de segurança informando algumas proibições, ou os equipamentos apropriados, podemos dizer um EPI, para se manipular e trabalhar com este produto. Está bem de acordo (o nível estratégico)”.

Na organização IND5 o entrevistado informou que “toda a entrada de novos produtos ou mudança de processo tem um fluxo e tem que ter uma avaliação de aspectos ambientais e sociais”.

Esta atitude das organizações citadas acima está de acordo com a literatura sobre o assunto, no qual o foco é na inovação, na busca do engajamento dos *stakeholders* para inovar. Os produtos e processos são ambientalmente seguros (SLOAN, KLINGENBERG e RIDER;2013). No caso da empresa COM1, também se encontra a questão de saúde e segurança serem sistematicamente planejadas e implantadas (BAUMGARTNER E EBNER, 2010).

Na organização IND4 o entrevistado informou que “há um controle sobre a especificação do produto. Há uma área específica para isso, e atendem as reclamações do cliente. Tanto cliente interno e externo, há pesquisas de satisfação”. Neste caso está de acordo com o estágio Gerenciado, no qual as ações ocorrem de forma planejada, mas não está incluído nas escolhas estratégicas da organização, conforme informado pelo entrevistado.

A situação da organização IND1 foi diagnosticada como um nível Estratégico, com tendências do nível sistêmico nesta categoria. O entrevistado argumentou:

“Nós praticamos, temos como prática fazer todo o acompanhamento da utilização, todos os nossos produtos são acompanhados de manual de utilização, de manuais técnicos, fazemos capacitação em centros de treinamentos para pessoas que fazem a utilização dos nossos equipamentos e instalações dos nossos produtos, temos uma política de acompanhamento de check lists que são feitos de tempos em tempos de atendimento e pesquisas de satisfação. Concordo (estar próximo ao nível sistêmico)”.

No *framework* de maturidade está de acordo com o nível Estratégico, que determina que as atividades estão prontas para evitar riscos à saúde e segurança em longo prazo, e programas e medidas de educação são oferecidos sob este aspecto (BAUMGARTNER E EBNER, 2010).

4.12 CATEGORIA GESTÃO

A categoria de Gestão informa como a organização conduz o assunto de sustentabilidade. O entrevistado IND5 indicou:

“Possui um comitê formalmente instituído, que faz parte do MEG (Modelo de Eficiência de Gestão) e do SGP que é o sistema de gestão próprio, onde nós temos, somos responsáveis pelo critério 4 da sustentabilidade de acordo com o PGQP e o sistema de gestão da empresa, então temos o comitê que trabalha isso e reportamos isso mensalmente em uma reunião, cada comitê tem um líder, são 8 comitês e lá na reunião se elabora um plano de ação”.

Mesma situação ocorre na organização IND1:

“A empresa tem um comitê formado geralmente de, tem um comitê paralelo que tem um membro físico e específico na empresa, em cada uma das filiais onde você tem o que seria a responsabilidade da mantenedora no caso, que executa e mantém a política viva. É como se fosse o capital intelectual, e de tempos em tempos nós elegemos um colegiado que vai trabalhando as políticas de renovação. Então toda a parte de sustentabilidade que a gente considera, lógico que para cada um dos tópicos que você mencionou estão dentro da política de sustentabilidade vista pela empresa, na área de *compliance* tem um membro neste sentido, na área ambiental, que é onde me encaixo, tem uma outra pessoa, que sou eu”.

A organização IND2 informa também possuir um comitê específico para tratar do assunto:

”A gestão dela hoje é por mim, então eu sou o gerente de saúde, segurança e meio ambiente da organização, tem uma advogada também que cuida da parte de compliance, toda a parte de compliance é com ela, a parte de qualidade também é comigo, e a gente discute isso nos comitês de diretoria. Então tem o comitê de alta direção que é onde a gente leva pelo menos duas vezes por ano, em reuniões específicas pra tratar sobre isso, sob gestão como um todo, a gente é certificado na 14001 na parte ambiental, 9001 na parte de qualidade, a gente tá

buscando a certificação no Instituto Ethos na parte de compliance, na parte de integridade como um todo, enfim, tem uma estrutura por trás pra cuidar disso aí”.

No caso da organização COM1, o entrevistado concordou, “condiz (o nível estratégico), hoje segmentando as áreas, dizendo que tenho uma área de saúde, segurança e meio ambiente, se eu só pegar a área de meio ambiente ela já trata destes assuntos.” Todas estas organizações estão no nível Estratégico de acordo com a descrição dos níveis propostos no *framework* gerado a partir dos modelos encontrados na literatura, pois há a existência de estruturas formais de gestão estabelecidas (BAUMGARTNER; EBNER, 2010).

Outro aspecto observado é através do entrevistado IND5, quando o mesmo informa que “isto é reportado para a alta direção e são criados planos de ações”, novamente estando de acordo com o nível Estratégico, que prevê que a alta gestão tem função essencial a respeito das questões de sustentabilidade (BAUMGARTNER; EBNER, 2010).

No caso da organização IND1 ele informa:

“A gente monta colegiado de pessoas de vários níveis hierárquicos da empresa, inclusive em alguns casos até os presidentes da empresa acabam participando, os presidentes das divisões. Algumas ocasiões nas quais a gente faz uma reavaliação das políticas aplicadas e define os novos procedimentos, daí a gente implementa e começa as facilitações. Isto tem como prática acontecer a cada 24 meses por que tem como vista que a gente faz um período, faz uma aprovação, avalia os impactos que a gente está tendo e executa a melhoria contínua. Então de tempos em tempos a gente faz este encontro do colegiado que nem sempre são as mesmas pessoas para que você tenha opiniões diferentes formadas, não fique sempre batendo na mesma tecla, na ideia das mesmas pessoas dizendo sempre as mesmas coisas. Então a gente tem como parâmetros isso. Sim, concordo (sistêmico)”.

De acordo com a descrição do *framework*, no nível sistêmico os objetivos quantitativos de melhoria são estabelecidos, continuamente avaliados e utilizados como critérios para gerenciar a melhoria dos processos e a alta gestão apresenta função exemplar a respeito das questões de sustentabilidade (BAUMGARTNER; EBNER, 2010), estando esta organização de acordo com o nível identificado pela ferramenta e com a teoria encontrado na literatura.

No caso da organização SER3, o entrevistado informou que “no passado havia um departamento que estava ligada à presidência que estava tratando as questões de educação ambiental, tanto organizacional, como externa, mas depois foi cortado. Agora não existe nada”. Neste caso, há a consciência sobre o assunto sustentabilidade, mas não há nada estabelecido, o que remete ao nível Básico do *framework*.

A organização IND4 informou: “Todas as unidades têm uma célula responsável por saúde do trabalho, meio ambiente e segurança que cuida da sustentabilidade. Nestas equipes

as pessoas possuem cargos específicos para isso”. Concordou que estava no nível Gerenciado, pois não havia uma estrutura formal de gestão estabelecida com participação da alta gestão, o que seria o nível estratégico, mas sim, pessoas designadas para estas atividades. Informou também que “a empresa não vê se o fornecedor tem isso (controle sobre as questões de sustentabilidade), não é exigido”. Este fato também excluiu a organização do nível Sistêmico. A organização SER4 também estava no nível Gerenciado, pois tem pessoas responsáveis pelas questões de sustentabilidade, mas não um setor específico. O entrevistado informou:

“Temos equipes hoje que se dedicam a avaliação dos impactos ambientais, mas esta equipe, por exemplo, é um cara que trabalha nas finanças, trabalha na gestão de pessoas, que dedicam um tempo na rotina de trabalho dele para se reunirem, semanalmente ou quinzenalmente, para fazerem estas atividades. Então tem pessoas, não remuneradas especificamente para fazer isso. Tem pessoas encarregadas, é montado uma equipe indicando um cara do laboratório, um cara da gestão de pessoas, mas eles têm outras atividades, eles não são dedicados exclusivamente para isso”.

Neste caso, há a gerência das questões de sustentabilidade sem um comitê específico para estas questões.

4.13 VALIDAÇÃO DO *FRAMEWORK* DE MATURIDADE E DO INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO

Conforme encontrado na literatura, um modelo de maturidade descreve o desenvolvimento de capacidades específicas dentro de uma organização ao longo do tempo (HYNDS *et al.*, 2014) e “a maturidade permite a avaliação de qualquer ser, coisa ou sistema, visando determinar as suas características e desempenhos, nomeadamente os seus pontos fortes e fracos em plena atividade” (ANTUNES 2001, p. 45). Nas entrevistas de retorno observou-se que os comentários dos entrevistados a respeito do *framework* estavam de acordo com a proposta do modelo de maturidade. O entrevistado SER1 comentou que “o *framework* consegue classificar bem as empresas em seus níveis. As categorias estão bem classificadas. Dá para avaliar bem com os critérios propostos”. O entrevistado IND4 teve opinião parecida, ao alegar que o *framework* “está super bem estratificado, super bem dividido. Tu consegues identificar bem uma coisa (níveis) da outra, por exemplo, a oposição, da indiferença, do básico, entende? Está muito bem explícito”. O entrevistado IND2 indicou também que o *framework* “condiz com a realidade... condiz perfeitamente, ele está muito bem adequada, muito bem claro e maduro e de fácil entendimento”.

O entrevistado COM1 ao avaliar o estágio no qual se encontra no *framework* de maturidade diz:

“Ainda tem alguns passos para gente falar somente sistemático. Que é um plano de evolução, do nosso sistema de gestão, da companhia. Como sistema de gestão, ele passa por uma formatação, e passa por um plano de melhoria, digamos eu anual. A empresa caminha a passos largos para trabalhar de uma forma sistêmica, e tratar para os nossos prestadores de serviços e comunidade no entorno”.

Desta forma, está de acordo com a proposta de um modelo de maturidade de sustentabilidade indicar o estágio de desenvolvimento e aplicação das iniciativas sustentáveis no qual a organização se encontra, e poder ser usado por equipes ou indivíduos para situar o seu progresso na jornada para integrar a sustentabilidade nos seus processos (HYNDS *et al.*, 2014).

O entrevistado IND1, que estava no nível Estratégico, menciona:

“A gente está implementando agora nos próximos meses um programa muito sério com relação a parte de cadeia, tanto de clientes, por que a gente tem um foco muito grande na utilização e descarte final do produto e também com a linha de fornecedores. (Concordo) bastante, achei bastante inteligente este modelo”.

O entrevistado estava de acordo com a sua classificação no nível Estratégico na categoria de Gestão, e ainda indica que os próximos passos da sua organização é justamente estender estas iniciativas para a cadeia de fornecedores, o que está de acordo com o nível Sistêmico do *framework* de maturidade, o que confirma a lógica de evolução dos níveis proposto pelo conceito de modelo de maturidade.

No quesito de eficácia do Instrumento de Diagnóstico de Maturidade, os entrevistados deveriam analisar se a ferramenta conseguiu identificar corretamente o nível de maturidade no qual se encontra, e embasar a sua resposta. Para o entrevistado IND4 “o instrumento foi coerente, os questionamentos foram muito de acordo com a sociedade, parecia que tu estava fazendo especificamente para a minha empresa, tudo veio bem a calhar, foi muito bem feito, muito bem elaborado”. O entrevistado COM1 indica que “com certeza atendeu muito, e olhando os níveis de maturidade da empresa pelo gráfico gerado e pelo *framework*, a gente vê que está bem consistente a pesquisa, quando foi a resposta via *on-line*, as informações agora se complementam”. O entrevistado SER1 afirmou que “o instrumento conseguiu captar bem o nível de sustentabilidade da organização, estava de acordo”, mesma linha do entrevistado IND1, IND5 e SER3 que acreditavam estar de acordo os níveis com a situação da sua organização.

O entrevistado IND2 afirmou ao ver seus resultados:

“Perfeitos, ferramenta excelente, acho que ela é bem completa, ela passa uma segurança na informação como um todo para gente, e deixa até confortável para gente responder, eu achei que foi bem interessante sim, gostei bastante. Muito fácil e autodidata de responder”.

O entrevistado SER4 também concordou quando questionado se a ferramenta identificava o nível de maturidade de sustentabilidade: “Sim, estou de acordo. Eu fiquei com dúvida, talvez tenha sido nas questões das respostas na questão da biodiversidade, mas nos outros bateu certinho com o que a gente imagina mesmo que seja, que esteja acontecendo na empresa”. Este foi o único aspecto que gerou uma dúvida quanto ao instrumento captar o nível real da organização, mas foi apresentado para o entrevistado as suas respostas sobre os 4 aspectos de biodiversidade e ele então percebeu que em apenas um havia um pleno atendimento, nos outros aspectos a organização estava em níveis iniciais e o mesmo acabou concordando.

Na Figura 11 é apresentado um comparativo das médias de acordo com o porte da empresa. Para fins de enquadramento das organizações de acordo com o porte da empresa, foi utilizado a classificação adotada pelo Sebrae, conforme descrito no Quadro 14:

Quadro 15: Classificação das organizações segundo o número de empregados

Porte da Empresa	Números de Empregados	
	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa	Até 9	Até 19
Empresa de Pequeno porte	10 a 49	20 a 99
Empresa de Médio porte	50 a 99	100 a 499
Empresa de Grande porte	>99	>499

Fonte: SEBRAE, 2017.

O Quadro 14 apresenta a classificação das organizações segundo o número de empregados. É o modelo utilizado pelo departamento de pesquisas do SEBRAE e foi utilizado neste projeto de pesquisas para classificar as empresas pesquisadas.

Figura 11: Gráfico de Radar Comparativo dos Níveis de Maturidade por Porte da empresa

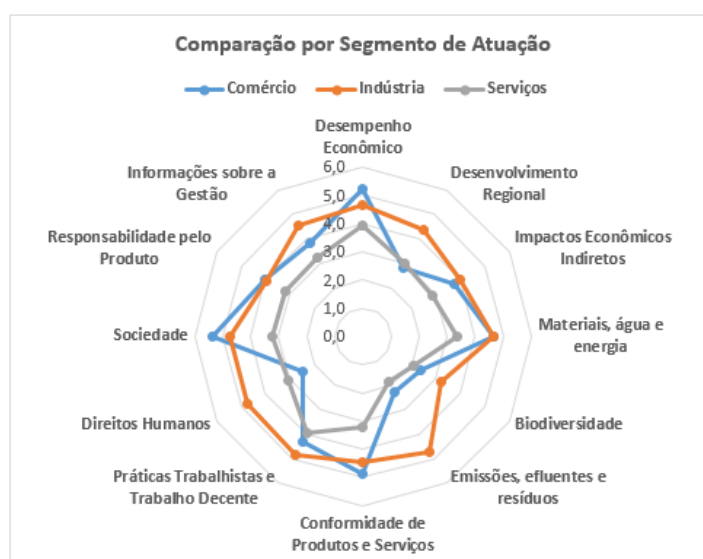


Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a Figura 11, se pode observar que entre as organizações entrevistadas classificadas como grande porte possuíam níveis de maturidade mais avançados em relação as organizações de pequeno e médio porte. As organizações de médio porte entre as entrevistadas apresentaram um comportamento mais uniforme entre os níveis intermediários e as organizações de pequeno porte ficaram em níveis de maturidade mais iniciais, a exceção das categorias Sociedade, Desempenho Econômico e Conformidade de Produtos nas quais o nível foi mais alto.

Na figura 12 a comparação realizada é entre o segmento de atuação das organizações.

Figura 12: Gráfico de Radar Comparativo dos Níveis de Maturidade por Segmento de Atuação



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na comparação por segmento de atuação, se observa que a indústria obteve de maneira geral níveis de maturidade mais altos em comparação com o comércio e os serviços. Dentre estes segmentos o de serviços apresentou os menores níveis de maturidade.

Outra análise possível é a comparação entre as organizações que informaram possuir setor para tratar das questões de sustentabilidade e aquelas que não possuem, conforme a Figura 13:

Figura 13: Gráfico de Radar Comparativo dos Níveis de Maturidade entre Organizações que possuem setor de sustentabilidade e as que não possuem



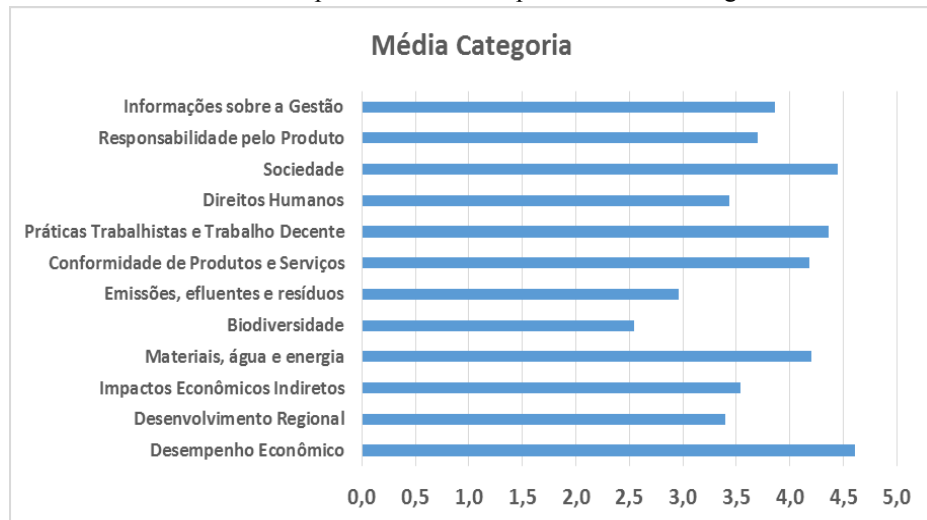
Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste gráfico se observa que aquelas organizações que possuem setor de sustentabilidade possuem níveis de maturidade maiores do que aquelas que não possuem.

Os gráficos 11, 12 e 13 objetivam ilustrar o potencial de uso da ferramenta de diagnóstico e do nível de maturidade, promovendo que as organizações possam se comparar com outras, ou ainda, se aplicada a setores, comparar o nível de maturidade dos mesmos.

Quanto a média de cada categoria, é realizado um comparativo entre as categorias com o auxílio de um gráfico de barras, conforme a Figura 14:

Figura 14: Gráfico de Radar Comparativo do Desempenho de cada Categoria Analisada

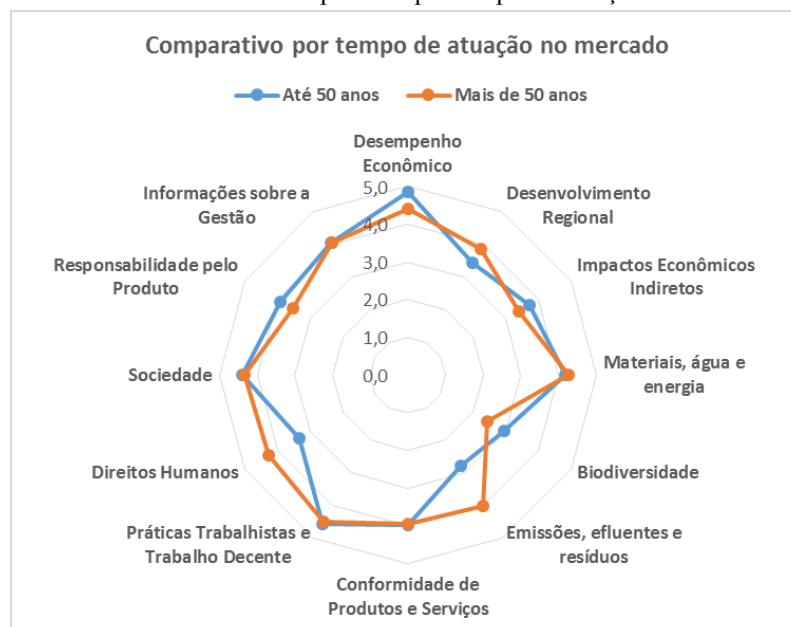


Fonte: elaborado pelo autor

Através deste gráfico é possível observar que a categoria Desempenho Econômico possui a melhor média entre todas as categorias, com média superior a 4,5. Em segundo lugar encontra-se a categoria Sociedade, com média próxima a 4,5. Logo em seguida está a categoria práticas Trabalhistas e Trabalho Decente, seguido pelas categorias Conformidade de Produtos e Serviços e Materiais, Água e Energia, que possuem médias similares. Desta forma se identifica que a categoria que é a principal preocupação entre as organizações pesquisadas é o Desempenho Econômico.

A Figura 15 faz uma análise comparativa por tempo de atuação no mercado:

Figura 15: Gráfico de Radar Comparativo por tempo de atuação no mercado



Fonte: elaborado pelo autor

Na comparação entre organizações com mais de 50 anos de atuação e aquelas com menos de 50 anos mostra que aquelas organizações com mais de 50 anos de atuação possuem níveis de maturidade maiores nos aspectos de Emissões, Efluentes e Resíduos e Direitos Humanos. Nos demais aspectos não houveram diferenças significativas.

5 CONCLUSÕES

Este trabalho se propôs a elaborar um *framework* para diagnóstico de maturidade corporativa em relação à adoção das iniciativas sustentáveis nas organizações, através da identificação na literatura de modelos e quadros de referência na adoção da sustentabilidade e de categorias e subcategorias relativas a sustentabilidade. Neste trabalho de pesquisa as subcategorias foram chamadas de aspectos. Para isso, foi proposto o desenvolvimento de um *framework* destinado a identificar o nível de maturidade da sustentabilidade corporativa e também um instrumento que permita a organização diagnosticar o nível de maturidade em sustentabilidade corporativa.

A partir dos cinco modelos de maturidade de sustentabilidade encontrados na literatura foi elaborado um *framework* com seis níveis de maturidade. Destes níveis, os dois primeiros indicavam organizações que não possuíam iniciativas de sustentabilidade incorporadas nas suas atividades. Destes, o primeiro nível, chamado de Oposição, indicava uma organização que não possui as iniciativas de sustentabilidade devido ao fato de não perceberem como legítimas as questões de sustentabilidade. No segundo nível, chamado de Indiferença, a organização não possui iniciativas de sustentabilidade, mas não por se opor e sim, por descaso em relação a necessidade de conduzir os seus negócios desta forma. Estas organizações desconsideram o seu impacto na sociedade e no meio ambiente. No terceiro nível está o Básico, no qual as organizações possuem uma consciência da necessidade das iniciativas sustentáveis, mas não há nada estabelecido formalmente. Toda e qualquer iniciativa sustentável destas organizações dependem da iniciativa de lideranças e indivíduos, ao invés de uma orientação institucional, ou então da necessidade de conformidade regulatória. No quarto nível encontra-se o Gerenciado. Neste nível as organizações começam a adotar as suas iniciativas de sustentabilidade de uma forma institucional. Além do respeito das questões de sustentabilidade sob o aspecto da obrigação legal, a sustentabilidade passa a fazer parte dos processos padrões da organização. No próximo nível, chamado de Estratégico, a organização cumpre as obrigações legais, trata de forma institucional e ainda prevê as questões de sustentabilidade nas escolhas estratégicas da organização. No último nível de maturidade está o Sistêmico, que assim como o Estratégico, prevê as questões de sustentabilidade nas escolhas estratégicas da organização e, além disso, emprega iniciativas sustentáveis em toda a extensão dos negócios da empresa para incluir clientes, fornecedores e parceiros. Ao concluir o *framework* de maturidade elaborado a partir dos modelos e ferramentas encontrados na literatura, é apresentado uma estrutura com 6 níveis de maturidade para aplicação em

qualquer tipo de organização. Através dela é possível identificar o nível de maturidade da organização, não se restringindo apenas àquelas que já possuem as iniciativas de maturidade, mas também para as organizações que se opõem a esta ideia ou então que desconheçam a sua necessidade.

Para a identificação dos níveis de maturidade, foi elaborado um instrumento de diagnóstico a partir das dimensões da sustentabilidade encontradas na literatura, que são econômicas, sociais e ambientais, e de mais uma dimensão que emerge das ferramentas gerenciais sobre o assunto, a dimensão da gestão. As categorias da sustentabilidade foram elaboradas a partir do relatório GRI e do Instituto ETHOS, que informam os aspectos que devem ser publicados por todas aquelas organizações que desejam reportar a sua sustentabilidade para os *stakeholders*. Desta forma, o instrumento de diagnóstico criado possibilita as organizações identificarem os seus níveis de maturidade predominantes em cada categoria da sustentabilidade e ainda, de acordo com cada aspecto individual da sustentabilidade, possibilita a organização identificar exatamente os pontos que merecem maior atenção para evoluir com as suas iniciativas de sustentabilidade.

Durante a análise dos dados coletados no campo empírico se identificou que a ferramenta corresponde à realidade da incorporação das iniciativas de sustentabilidade nas organizações. A aplicação em organizações dos mais diferentes níveis possibilitou a validação de todos os níveis do *framework*, desde estágios iniciais, no qual a organização estava num nível básico, e até mesmo de oposição e indiferença, como quanto aos níveis mais avançados, no caso das organizações que incluíam a sustentabilidade no seu nível estratégico e ainda exigiam estas iniciativas de sua cadeia de fornecedores, caracterizando desta forma um nível sistêmico. Com a conclusão do *framework* de maturidade e da ferramenta de diagnóstico a questão de pesquisa é respondida, ou seja, a maturidade da adoção das iniciativas sustentáveis na organização pode ser diagnosticada com o auxílio do *framework* de maturidade e da ferramenta de diagnóstico. Os objetivos geral e específicos também são atendidos no caminho de responder a questão de pesquisa, através da identificação dos modelos e quadros de referências para adoção das iniciativas de sustentabilidade e identificação das categorias e subcategorias.

5.1 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS

O presente estudo contribuiu para diferentes campos de atuação. No campo acadêmico, a pesquisa continua os estudos sobre modelos de maturidade de sustentabilidade

ao propor um *framework* menos específico em relação aos modelos encontrados na literatura. Este *framework* também foi avaliado através de evidências empíricas das organizações, tanto que possuem iniciativas de sustentabilidade como aquelas que não possuem.

Outro aspecto das contribuições acadêmicas foi a identificação dos quadros e modelos associados à adoção de iniciativas sustentáveis. Foi identificado que, além das dimensões habituais da literatura, que são o econômico, social e ambiental, a dimensão Gestão também deve ser considerada para que se obtenha sucesso ao incorporar as iniciativas de sustentabilidade na organização. De acordo com o grupo de organizações pesquisadas, se observou um nível de maturidade superior nas empresas que possuíam setor específico de sustentabilidade em relação àquelas que não possuíam setor específico para tratar das questões de sustentabilidade.

No campo gerencial, o *framework* de maturidade pode ter uma aplicação prática para toda organização que objetive identificar o seu nível de maturidade. Outro aspecto das contribuições gerenciais seria a própria ferramenta de diagnóstico para identificação do nível de maturidade, através da qual as organizações poderão, além de identificar o seu nível, conhecer os aspectos e requisitos que merecem a sua atenção para que ocorra a evolução dos seus níveis de maturidade através da incorporação das iniciativas de sustentabilidade, considerando que as informações são de aplicação prática e elaboradas a partir dos principais relatórios utilizados pelas organizações que reportam a sua sustentabilidade para as partes interessadas.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Este trabalho de pesquisa limitou-se a propor um *framework* de maturidade de sustentabilidade corporativa e uma ferramenta de diagnóstico e sua validação. Dado a sua natureza qualitativa e a quantidade de organizações consultadas, os resultados não podem ser generalizados. Desta forma, o assunto em questão não pode ser considerado como encerrado, e sim, sugere-se que seja continuado a partir do estado atual da literatura.

Outra limitação encontrada pelo estudo foi a quantidade de entrevistados. Em cada organização se procurou identificar os responsáveis pela adoção de iniciativas de sustentabilidade. Devido a indisponibilidade de agenda de algumas organizações, não foi possível validar com todos os participantes da primeira etapa da coleta de dados. Desta forma, se sugere que seja validado com um número maior de organizações em pesquisas futuras.

Por último, é importante frisar que este trabalho abre uma série de possibilidades de reflexão e aplicação no tema aqui em destaque: a sustentabilidade nas organizações. Particularmente, trata-se de um *framework* passível de aplicação prática em organizações, viabilizando observações, análises, aprimoramento, expansão etc. Uma sugestão de continuidade deste estudo seria a pesquisa em empresas de pequenos portes, tendo em vista que nesta pesquisa os níveis de Indiferença e Oposição ficaram bastante semelhantes na prática, sendo então indicado uma investigação específica em organizações de pequenos portes para evidenciar a diferença entre estes dois níveis. Outra sugestão é a continuidade deste estudo com a realização de pesquisas quantitativas em organizações de diferentes segmentos, com o enfoque na identificação das características determinantes dos diferentes desempenhos, ou seja, dos motivadores dos melhores desempenhos em sustentabilidade. Da mesma forma, poderia ser realizado uma comparação quanto ao mercado de atuação, podendo serem elencados o mercado regional, nacional ou internacional, a fim de identificar os drivers motivadores para a adoção das iniciativas sustentáveis em cada um destes mercados. Uma terceira sugestão para continuidade do estudo seria a identificação de fatores internos e externos à organização que levam a adoção da sustentabilidade nos negócios.

Estas sugestões podem servir de partida para a continuidade das pesquisas sobre a sustentabilidade nas organizações, o que possibilitará a identificação de fatores e elementos que ajudarão na compreensão da incorporação da sustentabilidade nas organizações.

REFERÊNCIAS

- ABRANCHES, Sérgio. A COP15: apontamentos de campo. **Estudos avançados**, v. 24, n. 68, p. 121-132, 2010.
- ALMEIDA, Fernando. **Os Desafios da Sustentabilidade** – uma ruptura urgente. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2007..
- ANTUNES, Ilídio. A problemática da Avaliação e da Maturidade nos Processos de Desenvolvimento de Aplicações Informáticas. **Informação & Informática, UTL/ISEG**, n. 26, p. 46-47, 2001.
- ARRUDA, Luis; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. **Sustentabilidade: um longo processo histórico de reavaliação crítica da relação existente entre a sociedade e o meio ambiente**. B. Téc. Senac: a R. Educ. Prof., Rio de Janeiro, v. 36, n.3, 2010.
- BAUMGARTNER, Rupert J. Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation. **Sustainable Development**, v. 17, n. 2, p. 102-113, 2009.
- BAUMGARTNER, Rupert. J.; EBNER, Daniela. Corporate sustainability strategies: Sustainability profiles and maturity levels. **Sustainable Development**, v. 18, n. 2, p. 76–89, 2010.
- BAUMGARTNER, Rupert J. Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 21, n. 5, p. 258-271, 2014.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. **Lisboa: Edições 70**, 2009.
- BOONS, Frank; LÜDEKE-FREUND, Florian. Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda. **Journal of Cleaner Production**, v. 45, p. 9-19, 2013.
- BOVESPA: ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial. http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm. Acesso em 02/10/2016
- BOWEN, Howard R. **Social responsibilities of the businessman**. University of Iowa Press, 2013.
- CARPENTER, George; WHITE, Peter. Sustainable development: finding the real business case. **Corporate Environmental Strategy: International Journal for Sustainable Business**, v. 11, n. 2, p. 2-51, 2004.
- CARTER, Craig R.; ROGERS, Dale S. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. **International journal of physical distribution & logistics management**, v. 38, n. 5, p. 360-387, 2008.

CARROLL, Archie. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. **Business & Society**, vol. 38, no. 3, September, 268-295, 1999.

CMMAD. **Nosso Futuro Comum**. Rio de Janeiro: FGV, 1987.

CORAZZA, Rosana Icassatti. Tecnologia e meio ambiente no debate sobre os limites do crescimento: notas à luz de contribuições selecionadas de Georgescu-Roegen. **Revista Economia**, v. 6, n. 2, p. 435-461, 2005.

CURRY, Edward; DONNELLAN, Brian. Understanding the maturity of sustainable ICT. In: **Green Business Process Management**. Springer Berlin Heidelberg, 2012. p. 203-216.

DINIZ, Eliezer Martins. Os resultados da Rio+ 10. **Revista do Departamento de Geografia**, v. 15, p. 31-35, 2011.

DYLLICK, Thomas; HOCKERTS, Kai. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business strategy and the environment**, v. 11, n. 2, p. 130-141, 2002.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ELKINGTON, John. Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. **California management review**, v. 36, n. 2, p. 90-100, 1994.

FERNANDEZ, Brena Paula Magno. Ecodesenvolvimento, desenvolvimento sustentável e economia ecológica: em que sentido representam alternativas ao paradigma de desenvolvimento tradicional?. **Desenvolvimento e meio ambiente**, v. 23, 2011.

GASKELL, George; BAUER, Martin W. Para uma prestação de contas pública: além da amostra, da fidedignidade e da validade. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**, v. 4, p. 470-490, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, v. 5, p. 61, 2002.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GRI – Global Reporting Initiative. **Diretrizes para relatório de sustentabilidade**. 2012. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/reporting/g4/Pages/default.aspx>>. Acesso em: 7 nov 2015.

HANSEN, Erik G.; GROSSEDUNKER, Friedrich; REICHWALD, Ralf. Sustainability innovation cube—a framework to evaluate sustainability-oriented innovations. **International Journal of Innovation Management**, v. 13, n. 04, p. 683-713, 2009.

HANSEN, Erik G.; GROSSEDUNKER, Friedrich. Sustainability-oriented innovation. In: **Encyclopedia of corporate social responsibility**. Springer Berlin Heidelberg, 2013. p. 2407-2417.

G. HANSEN, Erik; SCHALTEGGER, Stefan. 100 per cent organic? A sustainable entrepreneurship perspective on the diffusion of organic clothing. **Corporate Governance**, v. 13, n. 5, p. 583-598, 2013.

HYNDS, E. Jefferson; BRANDT, Virginia; BUREK, Susan; KNOX, Peter; PARKER, Jamie. A Maturity Model for Sustainability in New Product Development. **Research Technology Management**, , n. February, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES ECONÔMICAS, 2015. Disponível em <<http://ibase.br/pt/sobre-o-ibase/>>. Acesso em 7 nov 2015.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis**, 2015. Disponível em: <http://www3.ethos.org.br/conteudo/iniciativas/indicadores/#.UIRLxNK7JEw>. Acesso em: 7 nov 2016.

PROJETO PESCAR. Disponível em <http://site.projetopescar.org.br/>. Acesso em 05 fev 2017.

ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 14 000**. Disponível em: < www.iso.org/iso > Acesso em: 7 nov 2015.

ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 14005:2010**. Disponível em: < www.iso.org/iso > Acesso em: 7 nov 2015.

ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 26000:2010**. Disponível em: < www.iso.org/iso > Acesso em: 7 nov 2015.

ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 50001:2011**. Disponível em: < www.iso.org/iso > Acesso em: 7 nov 2015.

ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 20121:2012**. Disponível em: < www.iso.org/iso > Acesso em: 7 nov 2015.

JOHNSON, Matthew P.; SCHALTEGGER, Stefan. Two decades of sustainability management tools for SMEs: how far have we come?. **Journal of Small Business Management**, 2015.

KIRKWOOD; David Allan; ALINAGHIAN, Leila Sadat; SRAI, Jagjit Singh. A maturity model for the strategic design of sustainable supply networks. **Management**, v. 28, n. 5, p. 386, 2008.

MANI, Mahesh; LYONS, Kevin; SRIRAM, Ram. Developing a sustainability manufacturing maturity model. **Proceedings from the IMS Summer School on Sustainable Manufacturing**, p. 311-321, 2010.

MCCORMICK, John. Rumo ao paraíso: a história do movimento ambientalista. **Rio de Janeiro: Relume-Dumará**, p. 111, 1992.

MCWILLIAMS, Abigail; SIEGEL, Donald S. Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. **Journal of Management**, 2010.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. Qualitative data analysis: an expanded source book. 2. ed. London: Sage Publications, 1994

MORTON, Burleigh.; JONES, Stephen. A. **World Green Building Trends**. 2016.

NASCIMENTO, Luis F.; LEMOS, A. D. C.; DE MELLO, M. C. A. **Gestão Socioambiental Estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NASCIMENTO, Luis F. **Gestão Ambiental e Sustentabilidade**. Florianópolis, 2012.

NETO, F.P.; FROES, C. **Empreendedorismo Social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002. 208 p.

NGAI, E. W. T.; CHAU, D. C. K.; POON, J. K. L.; TO, C. K. M. Int . J . Production Economics Energy and utility management maturity model for sustainable manufacturing process. , v. 146, p. 453–464, 2013.

NIDUMOLU, Ram.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. WHY SUSTAINABILITY IS NOW THE KEY DRIVER OF INNOVATION. (cover story). **Harvard Business Review**, v. 87, n. 9, p. 56–64, 2009.

PASSOS, Priscila. N. G. DE. a Conferência De Estocolmo Como Ponto De Partida Para a Proteção Internacional Do Meio Ambiente. **Revista Direitos Fundamentais e Democracia**, v. 6, p. 1–25, 2009.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL. Biblioteca Central Ir. José Otão. **Modelo para apresentação de trabalhos acadêmicos, teses e dissertações elaborado pela Biblioteca Central Irmão José Otão**. 2011. Disponível em: <www.pucrs.br/biblioteca/trabalhosacademicos> . Acesso em: 5 maio 2016.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina; FREITAS, Angilberto Sabino; MAISONNAVE, Paulo Roberto. Métodos interpretativistas em Administração: as implicações para o(a) pesquisador(a). In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Critérios e conceitos para classificação de empresas. 2017. Disponível em: Acesso em 15 fevereiro 2017

SCHALTEGGER, Stefan; BURRITT, Roger. 5. Corporate sustainability. **The International Yearbook of Environmental and Resource Economics 2005/2006**, p. 185, 2005.

SLOAN, Ken; KLINGENBERG, Bet.; RIDER, Caroline. Towards Sustainability : Examining the Drivers and Change Process within SMEs. , v. 3, n. 2, p. 19–30, 2013.

TACHIZAWA, T. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: Estratégias de Negócios Focadas na Realidade Brasileira**. São Paulo: Atlas S.A., 2011. 472 p.

VIZEU, Fabio; MENEGHETTI, Francis Kanashiro; SEIFERT, Rene Eugenio. Por uma crítica ao conceito de desenvolvimento sustentável. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 10, n. 3, p. 569-583,

2012.

WHITTEMORE, Robin; CHASE, Susan K.; MANDLE, Carol Lynn. Validity in qualitative research. **Qualitative health research**, v. 11, n. 4, p. 522-537, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA VALIDAÇÃO

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL – PUCRS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Mestrado em Administração e Negócios

Autor: Eduardo Luís Hepper

Orientadora: Dra. Maira Petrini

Título do projeto: PROPOSIÇÃO DE MODELO DE MATURIDADE DE SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

1. Questão de Pesquisa: **Como avaliar a maturidade da adoção das iniciativas sustentáveis nas organizações?**

1.2 Objetivos

Os objetivos dividem-se em geral e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral será **propor um modelo de maturidade da adoção das iniciativas sustentáveis nas organizações**. Considerando que as organizações podem estar em diferentes níveis de evolução em relação aos aspectos da sustentabilidade (que são subcategorias dentro das categorias econômica, social, ambiental) o objetivo é desenvolver uma ferramenta de diagnóstico que permita identificar tais níveis de maturidade em cada aspecto, propiciando que a organização desenvolva ações de desenvolvimento em cada um deles.

1.2.2 Objetivos Específicos

O desdobramento desse objetivo dar-se-á por meio dos seguintes objetivos específicos:

- 1) Identificar modelos e quadros de referência na adoção da sustentabilidade;
- 2) Identificar categorias e subcategorias relativas a sustentabilidade;
- 3) Elaborar um instrumento que permita a organização diagnosticar o nível de maturidade em sustentabilidade empresarial.

2. Referencial Teórico utilizado na Pesquisa:

Figura 1 – Referencial teórico

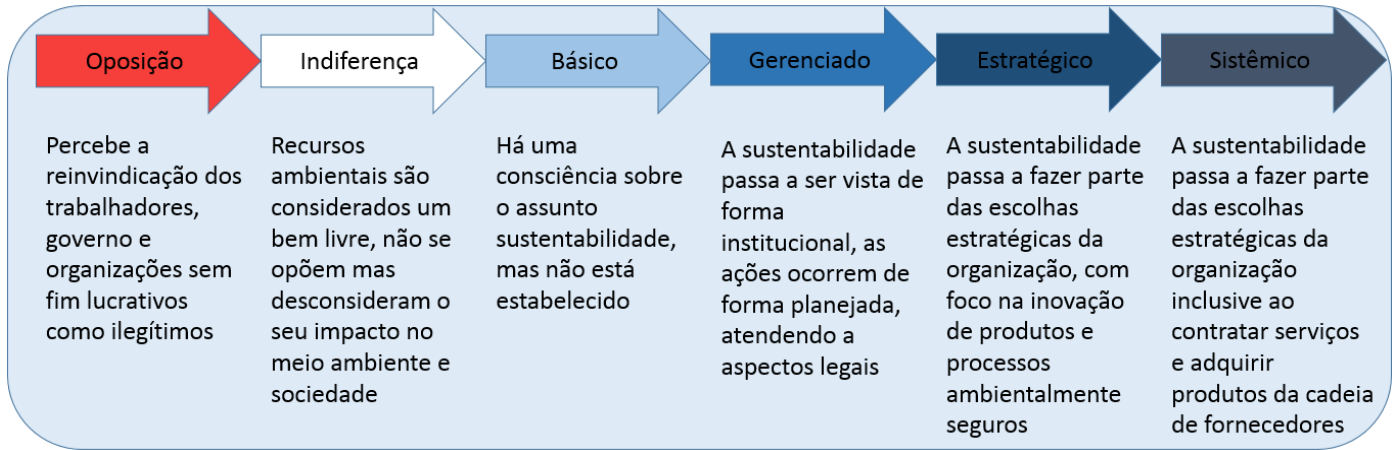
TEMA	AUTORES
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	Abranches, 2010 CCMAD, 1987 Diniz, 2011 McCormick,1992 Nascimento, 2012 Nascimento et al. 2008 Vizeu; Meneghetti;Seifert, 2012
RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA	Almeida (2007) Bowen (1953) Carrol (1979) Elkington (1994) Carter e Rogers (2008)
SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL	Baumgartner; Ebner, 2010 Boons; Ludekefreund, 2013 Hansen et al, 2009 Hansen; Grossedunker, 2013 Hansen; Schaltegger, 2013 Schaltegger; Burrit, 2005
FERRAMENTAS PARA GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE	Arruda e Quelhas (2010) INSTITUTO ETHOS, 2015 GRI, 2015 ISE BMVF BOVESPA, 2015 IBASE,2015 ISO,2015
MODELOS DE MATURIDADE	Baumgartner e Ebner (2010) Curry (2012) Hynds et al., 2014 Kirkwood (2011) Mani (2010) Ngai (2013) Sloan (2013)

Fonte: elaborado pelo autor

2.1 Proposição de Modelo de Maturidade

Com base nos modelos encontrados na literatura foi elaborado um modelo de maturidade, com níveis conforme apresentado na Figura 2:

Figura 2: Níveis de Maturidade



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Figura 2 observa-se o comportamento das organizações quanto a adoção de iniciativas sustentáveis em direção a evolução dos níveis de maturidade da sustentabilidade. O nível inicial, chamado de Oposição, simboliza uma organização que não acredita na necessidade de adotar a sustentabilidade nos seus negócios; o segundo estágio, chamado Indiferença, mostra uma organização que é indiferente às questões de sustentabilidade, porém pode apresentar algumas iniciativas involuntárias de sustentabilidade. A partir do terceiro estágio, que é o Básico, a organização, com maior ou menor planejamento, passa a ter as iniciativas de sustentabilidade incorporadas a sua operação. Os estágios do modelo proposto, suas definições e origem na literatura, encontram-se detalhados na figura 3:

Figura 3: Modelo de Maturidade Organizacional desenvolvido com descrição por níveis

Nível	Descrição	Autores
Oposição	A organização opera com uma perspectiva de exploração sobre os trabalhadores e o ambiente natural, opondo-se ao governo, as organizações sem fins lucrativos e a própria comunidade, percebendo as reivindicações destes como ilegítimos	SLOAN et al., 2014
Indiferença	Neste nível ocorre mais ignorância do que oposição. Os recursos ambientais são considerados como um bem livre. Não se opõem mas desconhecem ou desconsideram o seu impacto na sociedade e no meio	SLOAN et al., 2014
Básico	Há uma consciência crescente do assunto sustentabilidade, mas não está claramente estabelecida. Existem iniciativas e ações sociais e ambientais, mas ocorrem pontualmente. Estas práticas dependem mais da iniciativa de lideranças do que de uma orientação institucional. Não há procedimentos ou políticas definidas ou executadas. No setor da energia e gestão de recursos, o nível de maturidade implica que as organizações não têm iniciativas energéticas estabelecidas e de gestão de recursos. Segue a via de medidas de conformidade mais proativas para manter a imagem de bom cidadão. Há uma consciência crescente do assunto, mas não está claramente estabelecido. Podem existir algumas políticas, mas são adotadas de forma inconsistente. A saúde e segurança são respeitados no aspecto da obrigação jurídica e não há medidas de desenvolvimento específico de capital humano sobre sustentabilidade	BAUMGARTNER; EBNER, 2010; MANI et al., 2010; KIRKWOOD et al., 2011; CURRY; DONNELLAN, 2012; NGAI et al., 2013; SLOAN et al., 2013; HYNDNS et al., 2014
Gerenciado	A sustentabilidade passa a ser vista de uma forma mais institucional. As iniciativas e ações sociais e ambientais ocorrem de forma planejada, mas a implantação ainda é mais de caráter reativo. A sustentabilidade é considerada no desenvolvimento de novos processos e há uma preocupação com tais questões na operação do negócio. Em várias áreas da organização as medidas de incentivo são definidas para melhorar a motivação sobre sustentabilidade. Saúde e segurança são respeitados no aspecto da obrigação jurídica. A sustentabilidade é considerada no desenvolvimento de novos processos e ao definir objetivos. Os projetos adaptam os processos padrões da organização. Neste nível de maturidade as organizações se asseguraram que os requisitos são geridos e os processos são planejados, executados, medidos e controlados. Os requisitos de energia e gestão de recursos, processos de utilização e acompanhamento, controle e mecanismos de medição são gerenciados. Além disso, as iniciativas ambientais e os resultados são visíveis para a gestão em determinados pontos. Os sistemas são vistos como um meio para uma maior produtividade e eficiência, e a gestão ambiental é vista como uma fonte de custo evitável para a organização	BAUMGARTNER; EBNER, 2010; MANI et al., 2010; KIRKWOOD et al., 2011; CURRY; DONNELLAN, 2012; NGAI et al., 2013; SLOAN et al., 2013; HYNDNS et al., 2014
Estratégico	A sustentabilidade passa a fazer parte das escolhas estratégicas da instituição. A sustentabilidade é incluída em várias áreas da empresa, e estruturas formais de gestão são estabelecidas. São tomadas medidas para garantir a transparência corporativa, seja em programas de educação para os funcionários, seja visando comunicar ao mercado e ser reconhecida por sua atuação sustentável. A maioria dos funcionários é treinada sobre as questões de sustentabilidade. São definidos indicadores de desempenho e seu cumprimento é acompanhado. São estabelecidos objetivos quantitativos para qualidade e gestão do desempenho. Estas medidas são incorporadas no repositório de medições da organização para o desenvolvimento sustentável. No setor da energia e gestão de recursos, implica que as organizações executam de forma eficiente e precisa os processos e gestão de recursos, praticando um padrão de qualidade e medição de desempenho no controle. Além disso, os dados de recursos naturais do desempenho de gestão são coletados, analisados quantitativamente, e avaliados contra benchmarks internos e externos para identificar as causas nas variações dos processos. O foco é na inovação de produtos e processos ambientalmente seguros, defende a boa cidadania para maximizar os lucros e aumentar a atração e retenção de funcionários. A sustentabilidade é incluída em várias áreas da empresa, incluindo pesquisa e desenvolvimento de produtos, marketing, elaboração de relatórios, e usado como uma vantagem competitiva em alguns mercados. A sustentabilidade é um componente essencial de negócios para planejar os ciclos de vida. Ela alinha métricas de negócios para alcançar o sucesso em toda a empresa. Também projeta políticas para permitir a realização de melhores iniciativas. A alta gestão tem uma função essencial a respeito das questões de sustentabilidade. As questões de saúde e segurança são sistematicamente planejadas e implantadas na maioria das áreas da companhia. As atividades estão prontas para evitar riscos a saúde e segurança em longo prazo. Vários programas e medidas de educação são oferecidos sob estes aspectos.	BAUMGARTNER; EBNER, 2010; MANI et al., 2010; KIRKWOOD et al., 2011; CURRY; DONNELLAN, 2012; NGAI et al., 2013; SLOAN et al., 2013; HYNDNS et al., 2014

Nível	Descrição	Autores
Sistêmico	<p>A organização reinterpreta a natureza da corporação para uma auto renovação do elemento integrante de toda a sociedade e de seu contexto ecológico, os processos organizacionais são continuamente reforçados através da melhoria tecnológica.</p> <p>Objetivos quantitativos de melhoria dos objetivos são estabelecidos, continuamente avaliados e utilizados como critérios para gerenciar a melhoria de processos. No setor da energia e utilidade da gestão de recursos, este nível implica que organizações estabeleçam objetivos quantitativos de melhoria de desempenho ambiental para abordar as causas da variação do processo. Além disso, os processos existentes são alterados para alcançar a sustentabilidade ambiental, e o foco na melhoria de processos.</p> <p>A sustentabilidade é totalmente integrada ao longo da empresa, não sendo visto mais apenas como uma iniciativa, mas sim como o modo como a empresa conduz os seus negócios. A organização emprega iniciativas sustentáveis em toda a extensão dos negócios da empresa para incluir clientes, fornecedores e parceiros. O mercado reconhece a organização como um líder em sustentabilidade e usa suas iniciativas sustentáveis como modelo para formulação de novos padrões para este mercado.</p> <p>A alta gestão tem função exemplar a respeito das questões de sustentabilidade. Os funcionários são eficientemente estimulados por motivações e incentivos monetários e não monetários. Devido a isso, os princípios de sustentabilidade são internalizados e mudam o comportamento da organização.</p> <p>A abordagem de saúde e segurança organizacional suportam metas em relação à sustentabilidade. Isso é sistematicamente planejado e utilizado em toda a empresa. As atividades são definidas para evitar riscos à saúde e segurança em longo prazo e são consequentemente melhoradas. Vários programas e medidas de educação são oferecidos. Cada funcionário é treinado sobre as questões de sustentabilidade, e estas questões são estendidas para a cadeia de fornecedores.</p>	<p>BAUMGARTNER; EBNER, 2010; MANI et al., 2010; KIRKWOOD et al., 2011; CURRY; DONNELLAN, 2012; NGAI et al., 2013; SLOAN et al., 2013; HYNDS et al., 2014</p>

	Não se aplica a organização	A organização não vê necessidade	A organização não realiza	A organização realiza de forma pontual, sem frequência estipulada	A organização realiza de forma sistematizada e com periodicidade estabelecida	Faz parte da estratégia da organização	Faz parte da estratégia da organização inclusive ao contratar serviços e comprar produtos da cadeia de suprimentos e fornecedores
A organização cumpre as obrigações previstas no plano de benefícios da organização (p. ex, plano de aposentadoria)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização possui indicadores formalmente estabelecidos para acompanhar as questões sociais, econômicas e ambientais (exemplo: número de pessoas atendidas na campanha do agasalho).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sugestões de melhorias, adições e exclusões que julgar pertinente para o conjunto de questões:

	<p>Não se aplica a organização</p>	<p>A organização não vê necessidade</p>	<p>A organização não realiza</p>	<p>A organização realiza de forma pontual, sem frequência estipulada</p>	<p>A organização realiza de forma sistematizada e com periodicidade estabelecida</p>	<p>Faz parte da estratégia da organização</p>	<p>Faz parte da estratégia da organização inclusive ao contratar serviços e comprar produtos da cadeia de suprimentos e fornecedores</p>
<p>A organização considera as externalidades geradas a partir de sua atividade produtiva? (ex. incorporar o custo de descarte de baterias, investimento em novas tecnologias para reduzir o CO2 da atmosfera)</p>	<p><input type="radio"/></p>	<p><input type="radio"/></p>	<p><input type="radio"/></p>	<p><input type="radio"/></p>	<p><input type="radio"/></p>	<p><input type="radio"/></p>	<p><input type="radio"/></p>

Sugestões de melhorias, adições e exclusões que julgar pertinente para o conjunto de questões:

Categoria Ambiental - A dimensão ambiental da sustentabilidade diz respeito aos impactos da organização sobre ecossistemas, incluindo Aspectos bióticos e abióticos (p. ex.: solo, ar e água). A Categoria Ambiental abrange impactos relacionados a insumos (p. ex.: energia e água) e saídas (p. ex.: emissões, efluentes e resíduos). Ela abrange, também, impactos relacionados à biodiversidade, aos transportes e a produtos e serviços, bem como a conformidade e os gastos e investimentos ambientais.

Q4

Materiais, água e energia - descreve a contribuição da organização para a conservação da base de recursos globais e os esforços envidados para reduzir a intensidade dos materiais, água e energia e aumentar a eficiência da economia.

	Não se aplica a organização	A organização não vê necessidade	A organização não realiza	A organização realiza de forma pontual, sem frequência estipulada	A organização realiza de forma sistematizada e com periodicidade estabelecida	Faz parte da estratégia da organização	Faz parte da estratégia da organização inclusive ao contratar serviços e comprar produtos da cadeia de suprimentos e fornecedores
A organização controla o peso ou volume total de materiais usados na produção e embalagem dos principais produtos e serviços?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização determina o percentual de insumos reciclados usados na fabricação dos principais produtos e serviços da organização?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização destina os seus resíduos para reciclagem, através de cooperativas de catadores ou empresas legalmente constituídas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização efetua o descarte correto de insumos e materiais perigosos ou potencialmente contaminados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização controla os seus materiais em fontes renováveis e não renováveis?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização identifica e controla as normas, metodologias e leis aplicáveis ao segmento no qual atua?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização objetiva a redução do consumo de energia e água diretamente em decorrência de melhorias na conservação e eficiência?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sugestões de melhorias, adições e exclusões que julgar pertinente para o conjunto de questões:

Q5

Biodiversidade - impactos diretos e indiretos significativos sobre a biodiversidade em relação a um ou mais dos seguintes aspectos:

	Não se aplica a organização	A organização não vê necessidade	A organização não realiza	A organização realiza de forma pontual, sem frequência estipulada	A organização realiza de forma sistematizada e com periodicidade estabelecida	Faz parte da estratégia da organização	Faz parte da estratégia da organização inclusive ao contratar serviços e comprar produtos da cadeia de suprimentos e fornecedores
A organização identifica as áreas protegidas e de alto valor de biodiversidade situada nas proximidades de sua planta, analisando o impacto direto e indireto que sua atividade produtiva pode causar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização possui programas para proteger ou restaurar áreas de habitats?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização identifica as emissões diretas e indiretas de gases do efeito estufa provenientes da sua atividade?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização possui programas para reduzir emissões de gases do efeito estufa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sugestões de melhorias, adições e exclusões que julgar pertinente para o conjunto de questões:

Q6

Emissões, Efluentes e Resíduos – questões sobre emissões de gases de efeito estufa (GEE), efluentes e resíduos potencialmente nocivos ao meio ambiente.

	Não se aplica a organização	A organização não vê necessidade	A organização não realiza	A organização realiza de forma pontual, sem frequência estipulada	A organização realiza de forma sistematizada e com periodicidade estabelecida	Faz parte da estratégia da organização	Faz parte da estratégia da organização inclusive ao contratar serviços e comprar produtos da cadeia de suprimentos e fornecedores
A organização controla o volume total de água contaminada e descartada?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização considera as externalidades geradas a partir de sua atividade produtiva? (ex. incorporar o custo de descarte de baterias, investimento em novas tecnologias para reduzir o CO2 da atmosfera)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização controla os vazamentos e derrames significativos de produtos que possam contaminar o meio ambiente, informando ao órgão ambiental responsável?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sugestões de melhorias, adições e exclusões que julgar pertinente para o conjunto de questões:

Q7

Conformidade de Produtos e Serviços - O nível de não conformidade dentro da organização ajuda a indicar a capacidade da gestão de garantir que as operações satisfaçam certos parâmetros de desempenho

	Não se aplica a organização	A organização não vê necessidade	A organização não realiza	A organização realiza de forma pontual, sem frequência estipulada	A organização realiza de forma sistematizada e com periodicidade estabelecida	Faz parte da estratégia da organização	Faz parte da estratégia da organização inclusive ao contratar serviços e comprar produtos da cadeia de suprimentos e fornecedores
A organização identifica quantitativamente até que ponto os impactos ambientais causados por produtos e serviços foram mitigados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização recupera e reutiliza produtos e embalagens na sua atividade?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização mitiga os impactos ambientais significativos decorrentes do transporte de produtos, colaboradores e outros bens e materiais usados nas operações da organização?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização prevê investimentos e gastos com medidas de proteção ambiental, tais como disposição de resíduos, tratamentos de emissões, custos de remediações, custos de prevenção e gestão ambiental?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização controla o número de queixas e reclamações relacionadas a impactos ambientais registrados, processados e solucionadas por meio de mecanismo formal?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sugestões de melhorias, adições e exclusões que julgar pertinente para o conjunto de questões:

	Não se aplica a organização	A organização não vê necessidade	A organização não realiza	A organização realiza de forma pontual, sem frequência estipulada	A organização realiza de forma sistematizada e com periodicidade estabelecida	Faz parte da estratégia da organização	Faz parte da estratégia da organização inclusive ao contratar serviços e comprar produtos da cadeia de suprimentos e fornecedores
A organização possui programas implementados de treinamento técnico de empregados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização realiza avaliação regular de desempenho e de desenvolvimento de carreira?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização possui equiparação salarial para todos os funcionários, independente do gênero?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização controla número total de queixas e reclamações relacionadas a práticas trabalhistas registradas por meio de mecanismos formais?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sugestões de melhorias, adições e exclusões que julgar pertinente para o conjunto de questões:

Q9

Direitos Humanos - aborda até que ponto processos foram implementados, casos de violações de direitos humanos e mudanças na capacidade de *stakeholders* de desfrutar e exercer seus direitos humanos.

	Não se aplica a organização	A organização não vê necessidade	A organização não realiza	A organização realiza de forma pontual, sem frequência estipulada	A organização realiza de forma sistematizada e com periodicidade estabelecida	Faz parte da estratégia da organização	Faz parte da estratégia da organização inclusive ao contratar serviços e comprar produtos da cadeia de suprimentos e fornecedores
A organização inclui cláusulas de direitos humanos nos contratos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização prevê treinamento em políticas de direitos humanos ou procedimentos relacionados a aspectos dos direitos humanos relevantes para as operações da organização?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização controla o número de casos de discriminação, casos de violação dos direitos humanos e indígenas ocorridos e toma ações para corrigi-los?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sugestões de melhorias, adições e exclusões que julgar pertinente para o conjunto de questões:

Q10

Sociedade - aborda os impactos gerados por uma organização na sociedade e em comunidades locais.

	Não se aplica a organização	A organização não vê necessidade	A organização não realiza	A organização realiza de forma pontual, sem frequência estipulada	A organização realiza de forma sistematizada e com periodicidade estabelecida	Faz parte da estratégia da organização	Faz parte da estratégia da organização inclusive ao contratar serviços e comprar produtos da cadeia de suprimentos e fornecedores
A organização possui programas que engajam a comunidade na avaliação dos impactos e do desenvolvimento local deste programa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização avalia as operações com riscos significativos de corrupção e toma medidas para evitar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização realiza comunicação e treinamento em políticas e procedimentos de combate a corrupção?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização possui critérios para avaliar seus impactos na sociedade?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sugestões de melhorias, adições e exclusões que julgar pertinente para o conjunto de questões:

Q11

Responsabilidade pelo Produto - diz respeito a produtos e serviços que afetam *stakeholders* diretamente e clientes em particular.

	Não se aplica a organização	A organização não vê necessidade	A organização não realiza	A organização realiza de forma pontual, sem frequência estipulada	A organização realiza de forma sistematizada e com periodicidade estabelecida	Faz parte da estratégia da organização	Faz parte da estratégia da organização inclusive ao contratar serviços e comprar produtos da cadeia de suprimentos e fornecedores
A organização avalia os impactos na saúde e segurança dos clientes causados por seus produtos e serviços, buscando melhorias?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização apresenta as informações mínimas necessárias no rótulo do seu produto ou na ocasião da prestação dos seus serviços, tais como uso seguro do produto ou serviço, disposição do produto e impactos ambientais e sociais, entre outros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A organização realiza pesquisas de satisfação com os seus clientes para identificar externalidades causados por seus produtos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sugestões de melhorias, adições e exclusões que julgar pertinente para o conjunto de questões:

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA

Default Block

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E
NEGÓCIOS**

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Tema da Pesquisa: PROPOSIÇÃO DE UM FRAMEWORK DE MATURIDADE DE SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

Pesquisador responsável: Eduardo Luís Hepper

Instituição: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS

Orientadora: Dra Maira de Cassia Petrini

Prezado(a) Senhor(a): Você está sendo convidado a participar como informante de uma pesquisa científica. Antes de concordar em participar das atividades, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. O pesquisador esclarecerá todas as suas dúvidas antes que você decida participar.

Objetivo do estudo: O objetivo geral será propor um framework de avaliação de maturidade gerencial da adoção das iniciativas sustentáveis nas organizações.

Sigilo: As informações fornecidas por você serão tratadas em sigilo. Não serão identificadas as empresas nem os participantes da pesquisa em nenhum momento, mesmo quando os resultados da pesquisa forem divulgados em qualquer forma.

Da garantia de esclarecimento e acesso à informação: É garantido ao participante tomar conhecimento e obter informações, a qualquer tempo, dos procedimentos e métodos utilizados neste estudo, bem como dos resultados parciais e finais desta pesquisa. Para tanto, o pesquisador responsável poderá ser contatado a qualquer momento.

- Declaro que obtive todas as informações necessárias e esclarecimentos quanto às dúvidas por mim apresentadas e, por estar de acordo, assinalo esta opção afirmando que pretendo participar da pesquisa, sabendo que a qualquer momento poderei solicitar uma cópia bem como o resultado final da pesquisa.
- Não desejo participar desta pesquisa após ter todas as informações necessárias e esclarecimentos quanto às dúvidas por mim apresentadas.

Dados do participante:

Nome do participante:

Tempo de empresa:

Cargo na empresa:

Tempo no cargo:

Segmento de atuação:

- Comércio
- Indústria
- Serviços
- Outros

Mercado de atuação:

- Local
- Nacional
- Internacional

Quantidade de funcionários:

Tempo de atuação da empresa no mercado:

A empresa possui um setor responsável pelas questões de sustentabilidade?

- Sim
- Não

Bloquear 2

Favor ler a afirmação e responder de acordo com a alternativa que melhor se aplica:

	Não se aplica a organização	A organização não considera necessário	A organização tem ciência da necessidade, mas não realiza	A organização realiza de forma pontual, sem frequência estipulada	A organização realiza de forma sistematizada e com periodicidade estabelecida	Faz parte da estratégia da organização	Faz parte da estratégia da organização inclusive exigindo tal questão dos fornecedores
E1. A organização reporta demonstrativos de resultados do exercício.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A1. A organização controla o peso ou volume total de materiais usados na produção e embalagem dos principais produtos e serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A2. A organização determina o percentual de insumos reciclados usados na fabricação dos principais produtos e serviços da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Não se aplica a organização	A organização não considera necessário	A organização tem ciência da necessidade, mas não realiza	A organização realiza de forma pontual, sem frequência estipulada	A organização realiza de forma sistematizada e com periodicidade estabelecida	Faz parte da estratégia da organização	Faz parte da estratégia da organização inclusive exigindo tal questão dos fornecedores
A3. A organização destina os seus resíduos para reciclagem, através de cooperativas de catadores ou empresas legalmente constituídas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S1. A organização controla a rotatividade, taxa de novas contratações de empregados e de retorno ao trabalho após licença maternidade, discriminados por faixa etária, gênero e região.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S2. A organização controla os acidentes de trabalho para o total de trabalhadores (empregados próprios e terceirizados).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S3. A organização realiza acordos formais com sindicatos, que abordem questões de saúde e segurança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
G1. A empresa considera a reivindicação de ambientalistas e estudiosos referente à preservação do meio ambiente ao projetar seus produtos e serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E2. A organização cumpre as obrigações previstas no plano de benefícios da organização (p. ex, plano de aposentadoria).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A4. A organização efetua o descarte correto de insumos e materiais perigosos ou potencialmente contaminados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A5. A organização controla a origem de seus materiais em fontes renováveis, e não renováveis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A6. A organização identifica e controla as normas, metodologias e leis aplicáveis ao segmento no qual atua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S4. A organização prevê treinamentos para os empregados, abordando questões de saúde, meio ambiente e segurança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S5. A organização possui programas implementados de treinamento técnico de empregados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Não se aplica a organização	A organização não considera necessário	A organização tem ciência da necessidade, mas não realiza	A organização realiza de forma pontual, sem frequência estipulada	A organização realiza de forma sistematizada e com periodicidade estabelecida	Faz parte da estratégia da organização	Faz parte da estratégia da organização inclusive exigindo tal questão dos fornecedores
S6. A organização realiza avaliação regular de desempenho e de desenvolvimento de carreira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
G2. A empresa atribui para algum funcionário a responsabilidade pela atenção às questões de sustentabilidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E3. A organização faz investimentos na comunidade e economia local.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A7. A organização objetiva a redução do consumo de energia e água no seu processo produtiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A8. A organização identifica as áreas protegidas e de alto valor de biodiversidade situada nas proximidades de sua planta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A9. A organização possui programas para proteger ou restaurar áreas de habitats naturais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S7. A organização possui equiparação salarial para todos os funcionários, independente do gênero.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S8. A organização controla número total de queixas e reclamações relacionadas a práticas trabalhistas registradas por meio de mecanismos formais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S9. A organização inclui cláusulas de direitos humanos nos contratos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
G3. A empresa possui algum comitê responsável por tratar de forma exclusiva das questões de sustentabilidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E4. A organização dá preferência para os fornecedores locais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A10. A organização identifica as emissões diretas e indiretas de gases do efeito estufa provenientes da sua atividade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A11. A organização possui programas para reduzir emissões de gases do efeito estufa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Não se aplica a organização	A organização não considera necessário	A organização tem ciência da necessidade, mas não realiza	A organização realiza de forma pontual, sem frequência estipulada	A organização realiza de forma sistematizada e com periodicidade estabelecida	Faz parte da estratégia da organização	Faz parte da estratégia da organização inclusive exigindo tal questão dos fornecedores
A12. A organização controla o volume total de água contaminada e descartada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S10. A organização prevê treinamento em políticas de direitos humanos ou procedimentos relacionados a aspectos dos direitos humanos relevantes para as operações da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S11. A organização controla o número de casos de discriminação, casos de violação dos direitos humanos e indígenas ocorridos e toma ações para corrigi-los.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S12. A organização possui programas que engajam a comunidade na avaliação dos impactos e do desenvolvimento local deste programa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
G4. A empresa procura se diferenciar no mercado ao integrar as iniciativas de sustentabilidade em seus negócios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E5. A organização contrata seus membros da alta direção na comunidade local.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A13. A organização controla os vazamentos e derrames significativos de produtos que possam contaminar o meio ambiente, informando ao órgão ambiental responsável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A14. A organização identifica quantitativamente até que ponto os impactos ambientais causados por produtos e serviços foram mitigados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S13. A organização avalia as operações com riscos significativos de corrupção e toma medidas para evitar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S14. A organização realiza comunicação e treinamento em políticas e procedimentos de combate a corrupção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S15. A organização possui critérios para avaliar seus impactos na sociedade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Não se aplica a organização	A organização não considera necessário	A organização tem ciência da necessidade, mas não realiza	A organização realiza de forma pontual, sem frequência estipulada	A organização realiza de forma sistematizada e com periodicidade estabelecida	Faz parte da estratégia da organização	Faz parte da estratégia da organização inclusive exigindo tal questão dos fornecedores
E6. A organização prevê, em cada período, investimentos de infraestrutura e serviços para cada uma de suas unidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A16. A organização recupera e reutiliza produtos e embalagens na sua atividade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A17. A organização mitiga os impactos ambientais significativos decorrentes do transporte de produtos, colaboradores e outros bens e materiais usados nas operações da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A18. A organização controla o número de queixas e reclamações relacionadas a impactos ambientais registrados, processados e solucionadas por meio de mecanismo formal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S16. A organização avalia os impactos na saúde e segurança dos clientes causados por seus produtos e serviços, buscando melhorias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S17. A organização apresenta as informações mínimas necessárias no rótulo do seu produto ou na ocasião da prestação dos seus serviços, tais como uso seguro do produto ou serviço, disposição do produto e impactos ambientais e sociais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S18. A organização realiza pesquisas de satisfação com os seus clientes para identificar efeitos sociais indiretamente causados por seus produtos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E7. A organização considera as externalidades geradas a partir de sua atividade produtiva ao realizar o orçamento? (ex. incorporar o custo de descarte de baterias, investimento em novas tecnologias para reduzir o CO2 da atmosfera).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Não se aplica a organização	A organização não considera necessário	A organização tem ciência da necessidade, mas não realiza	A organização realiza de forma pontual, sem frequência estipulada	A organização realiza de forma sistematizada e com periodicidade estabelecida	Faz parte da estratégia da organização	Faz parte da estratégia da organização inclusive exigindo tal questão dos fornecedores
G5. A organização possui indicadores formalmente estabelecidos para acompanhar as questões sociais, econômicas e ambientais (exemplo: número de projetos sociais desenvolvidos com a comunidade).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bloquear 3

QD1 – Na sua visão este framework atende a todas as necessidades de uma empresa em termos de sustentabilidade?

- Sim
- Não

Favor comentar outras situações que estejam contemplados:

QD2 – Você identifica algum caso em que este framework teria dificuldade de ser aplicado ou não poderia ser utilizado?

- Sim
- Não

Qual caso? Favor citar: