



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

RENATA NUNES DA SILVA LUÍS

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CAPITAL HEALTH**

Brasília
2016

RENATA NUNES DA SILVA LUÍS

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CAPITAL HEALTH**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Empresarial.

Orientadora: Profa. Dra. Joana D'Arc Bicalho Félix

Brasília
2016

RENATA NUNES DA SILVA LUÍS

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL
UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA CAPITAL HEALTH**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Empresarial.

Orientador: Profa. Dra. Joana D’Arc Bicalho Félix

Brasília, 15 de agosto de 2016.

Banca Examinadora

Profa. Ma. Fabyola Simonossi

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Dedico este trabalho à pessoa mais importante da minha vida, dedico à minha mãe, Terezinha de Jesus, que não me deixou fraquejar, que não permitiu que eu desistisse de mim mesma.

AGRADECIMENTOS

A Deus e ao mestre Meishu-Sama, por terem permitido que eu concluísse o curso de pós-graduação, mesmo com a limitação da minha doença, e por terem me dado forças para superar todas as dificuldades que passei durante esse período.

À minha orientadora, professora Dra. Joana D'Arc Bicalho Félix, pela oportunidade, pela paciência na orientação e pelo incentivo, que tornaram possível a conclusão desta monografia.

Ao professor Dr. Gilson Ciarallo, pela atenção e presteza nas correções deste trabalho e pelo apoio nas horas em que necessitei.

Agradeço à minha mãe, Terezinha de Jesus Nunes da Silva, heroína que me deu apoio, incentivou nas horas difíceis de desânimo e cansaço, pois não mediu esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida. A vitória é sua!

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

Não há conflito entre lucratividade e a gestão ambiental com responsabilidade social; ambas podem harmonizar-se na prática.

Takeshy Tachizawa

RESUMO

Com o passar dos anos e com a evolução dos meios de comunicação, muitas empresas estão incorporando a sustentabilidade em seus processos. Para alguns autores, a questão ambiental empresarial não é mais uma vantagem competitiva, tornando-se um requisito obrigatório. Devido à evolução desse tema, a pesquisa tem como objetivo geral compreender como a responsabilidade socioambiental se adéqua aos processos da organização. São objetivos específicos do trabalho compreender os diferentes conceitos relacionados à responsabilidade socioambiental, analisar se há evidências de ações em Gestão Ambiental na empresa Capital Health e analisar se os resultados financeiros da adequação da responsabilidade socioambiental são de curto ou longo prazo e se há ou não retorno financeiro. Para alcançar tais objetivos, utiliza-se a metodologia de estratégia de estudo de caso, técnica de observação, seguida de um roteiro de entrevista qualitativo. Após a pesquisa realizada, conclui-se que a Capital Health não trata a responsabilidade socioambiental apenas como um setor isolado, mas a considera integrada com todas as áreas da empresa. A empresa mantém uma diretoria de sustentabilidade, ou seja, utiliza a gestão ambiental e ainda auxilia a formação de colaboradores ambientalmente conscientes. Observa-se que a empresa está contribuindo para a preservação do meio ambiente, adequando todos os seus processos para que sejam sustentáveis.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Gestão Ambiental. Responsabilidade Socioambiental. Capital Health.

ABSTRACT

Over the years and with the evolution of the media, many companies are incorporating sustainability into their processes. For some authors, the environmental business issue is not longer a competitive advantage, making it a mandatory requirement. Due to the evolution of this issue it is that the research has the general objective to understand how social and environmental responsibility fits in the organization's processes. It has the following objectives: to understand the different concepts related to social and environmental responsibility, to consider whether there is evidence of actions in Environmental Management in Health Capital company and examine whether the financial results of the adequacy of social and environmental responsibility are short or long term or if there is no financial feedback. To achieve work objectives using the methodology of case study strategy, observation technique, followed by a qualitative interview guide. After the survey, it was concluded that Capital Health does not deal with social and environmental responsibility only as an isolated sector is considered to be integrated with all areas of the company. There is a board of sustainability, that is, it uses environmental management, and also helps to make environmentally conscious employees. It notes that the company is contributing to the preservation of the environment, adapting all processes to be sustainable.

Key words: Sustainability. Environmental Management. Social Responsibility. Capital Health.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
1 A IMPORTÂNCIA DA SUSTENTABILIDADE NA EMPRESA	12
1.1 Sustentabilidade: alguns conceitos	13
1.2 A relação empresa <i>versus</i> meio ambiente	15
2 GESTÃO SUSTENTÁVEL: UMA INOVAÇÃO NECESSÁRIA NA EMPRESA	17
2.1 Organização, sistemas e métodos na empresa	19
2.2 Planejamento estratégico	19
2.2.1 Declaração da missão	20
2.2.2 Análise externa	21
2.2.3 Análise interna	21
2.2.4 Objetivos estratégicos	22
2.2.5 Implementação da estratégia	22
2.2.6 Acompanhamento e controle da estratégia	22
2.3 Modelo de gestão ambiental	23
2.3.1 Padrões de qualidade na gestão socioambiental na empresa	25
3 SUSTENTABILIDADE NA EMPRESA CAPITAL HEALTH - ANÁLISE DE RESULTADOS	27
3.1 A empresa e seus programas	27
3.1.1 Compromisso com o Pacto Global	31
3.2 Conscientização por meio da competição sustentável	31
3.2.1 Primeira fase: coleta seletiva	31
3.2.2 Segunda fase: largada da sustentabilidade	33
3.2.3 Levando a sustentabilidade para fora do ambiente de trabalho	34
3.3 Ações sociais incentivadas pela Capital Health	35
3.4 Programa de redução de papel	36
3.5 A sustentabilidade no planejamento estratégico da empresa	39
3.6 Pesquisa de campo - como os colaboradores percebem a sustentabilidade na empresa	39
3.6.1 As evidências de ações em gestão ambiental na empresa Capital Health	40
3.6.2 O nível de conscientização da responsabilidade socioambiental na empresa, entre os colaboradores e clientes	41
3.6.3 Sustentabilidade <i>versus</i> retorno financeiro	43
CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	47
APÊNDICE - Roteiro de entrevista da pesquisa na empresa Capital Health	49

INTRODUÇÃO

Segundo Lueneburguer e Goleman (2010, p. 40), a questão da sustentabilidade se tornou tão importante para a sociedade, que a tecnologia acompanhou esse progresso. Hoje há aplicativos de celular que permitem ao consumidor saber se o produto que está prestes a comprar é sustentável.

Atualmente, a responsabilidade socioambiental é percebida em algumas empresas a partir de uma visão estratégica. No caso ora analisado, a empresa conta até mesmo com um departamento para integrar todos os seus setores nessa nova visão. Portanto, sustentabilidade não é mais uma palavra da moda e sim uma questão de sobrevivência do planeta.

Esta pesquisa busca analisar a empresa Capital Health¹, fundada em 18 de maio de 1978 e que atua no ramo de seguro de saúde, contando com 22 mil colaboradores e 11 filiais em todo o Brasil. Espera-se verificar se a empresa está envolvida em ações sociais, se procura ser ecologicamente correta, se tem como compromisso orientar seus colaboradores a contribuir para tal finalidade e se é flexível em relação às novas tendências do mercado.

O objetivo geral do presente trabalho é compreender como a responsabilidade socioambiental se adequa aos processos da organização. Foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: compreender os diferentes conceitos relacionados à responsabilidade socioambiental, analisar se há evidências de ações em Gestão Ambiental na empresa Capital Health, se os resultados financeiros da adequação da responsabilidade socioambiental são de curto ou longo prazo e se há ou não retorno financeiro.

Para alcançar esses objetivos, utilizou-se a metodologia do estudo de caso, com base no caso concreto da Empresa Capital Health. Segundo Laville e Dionne (2008, p. 155), tal metodologia se aplica evidentemente ao estudo de um caso, de uma pessoa, mas também de um grupo, de uma comunidade, de um meio, ou então se refere a um acontecimento especial.

A referida empresa, ao implantar a responsabilidade socioambiental, estudou como poderia realizar tal façanha em todos os setores, em cada processo

¹ Capital Health é o nome fictício da verdadeira empresa.

da organização. Após esse estudo, verificou-se que havia na empresa um grande consumo de copos descartáveis e de papel, descarte incorreto do lixo, desperdício de água e energia, detectada assim uma oportunidade de reduzir esse consumo, possibilitando o equilíbrio corporativo com o meio ambiente.

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizada a técnica de observação, tendo em vista que, ao se aplicar um questionário com base no tema, haveria o risco de uma pesquisa tendenciosa, uma vez que as pessoas tenderiam a responder ao questionário de forma politicamente correta. Por esse motivo, a técnica de observação pouco ou não estruturada foi a escolhida. Utilizou-se também um roteiro de entrevista composto de perguntas específicas para a gestão da empresa.

De acordo com Laville e Dionne (2008, p. 180), o pesquisador deve mostrar-se ainda mais metódico se quiser tirar proveito de seu trabalho. Porém, os resultados podem se revelar substanciais, não impondo limite à investigação nem estrutura de análise definida *a priori*.

Ainda segundo Laville e Dionne (2008, p. 181), vários pesquisadores veem nesse gênero de observação uma técnica conveniente, sobretudo a enunciação de hipóteses ou a explicitação de indicadores, hipóteses que serão em seguida verificadas com o auxílio de abordagens mais estruturadas.

Desse modo, esta pesquisa acadêmica busca identificar as vantagens de uma empresa se preocupar com os seus processos, isto é, crescer economicamente com a sustentabilidade.

Do ponto de vista social, o estudo contribuirá para compreender melhor a evolução do sistema empresarial adequando-se à responsabilidade socioambiental corporativa. Sob a perspectiva acadêmica, contribuirá ainda para esclarecer alguns conceitos, como responsabilidade socioambiental no meio corporativo, e proporcionará a análise do ganho financeiro para a organização mediante a aplicação de estratégias de sustentabilidade.

Do ponto de vista da pesquisadora, o interesse por este tema nasceu do fato de trabalhar em uma empresa que preza, em seus princípios e valores, a sustentabilidade corporativa, respeita e se preocupa com o meio ambiente, desde o início da sua cadeia de produção até chegar ao cliente final (o consumidor). Tenta aplicar algo sustentável em todos os seus processos (setores da empresa).

Observando toda a reestruturação da empresa para ser ecologicamente correta é que surgiu o questionamento sobre se vale a pena, do ponto de vista financeiro da empresa, realizar todas essas mudanças, investimentos muitas vezes significativamente altos, para se adaptar à nova realidade mundial, e se há um retorno financeiro em algum momento para a empresa.

Este trabalho está dividido em três capítulos. No primeiro, apresenta-se a importância da sustentabilidade na empresa, conceitos de sustentabilidade, a conscientização da sociedade sobre o tema e como isso leva a mudanças nas organizações. O segundo capítulo proporciona uma análise sobre gestão sustentável na empresa, modelos de gestão, como a sustentabilidade começou a fazer parte do planejamento estratégico empresarial, como e em quais áreas essa integração impacta a empresa. No terceiro e último capítulo, apresenta-se como estudo de caso a empresa Capital Health, são apresentados os resultados da pesquisa realizada, bem como um estudo feito por meio de um roteiro de entrevista desenvolvido especificamente para a área de gestão.

1 A IMPORTÂNCIA DA SUSTENTABILIDADE NA EMPRESA

De acordo com Barbieri (2007, p. 7), os problemas ambientais provocados pelos humanos decorrem do uso do meio ambiente para obter os recursos necessários para produzir bens e serviços. Essa maneira de as empresas obterem a matéria-prima para criar seus produtos fez com que a sociedade percebesse como as ações das organizações estavam afetando o planeta.

Barbieri (2007, p. 26) afirma ainda que a preocupação com o meio ambiente era restrita a um pequeno grupo da sociedade, como artistas e cientistas, mas foi incorporada por amplos setores da população de praticamente todo o mundo.

Segundo Seiffert (2005, p. 24), é um processo adaptativo e dinâmico, por meio do qual as organizações definem e redefinem suas expectativas e metas relacionadas à proteção do ambiente, selecionando estratégias e meios para atingir esses objetivos num tempo determinado.

Ainda de acordo com Seiffert (2005, p. 24), tendo em vista toda essa reestruturação dentro da empresa, é necessário implantar a gestão ambiental, pois ela serve praticamente como um guia no novo modelo de gestão.

Bruns (2010) postula que a Gestão Ambiental visa ordenar as atividades humanas para que estas provoquem o menor impacto possível sobre o meio. Isso ocorre desde a escolha das melhores técnicas até o cumprimento da legislação e a alocação correta de recursos humanos e financeiros. Desse modo, faz-se necessário compreender qual é a relação entre a saúde financeira da empresa e suas ações de responsabilidade socioambiental.

1.1 Sustentabilidade: alguns conceitos

Conforme Dias (2011, p. 22), o conceito foi criado em 1987 na comissão de Brundtland, com o relatório intitulado “Nosso Futuro Comum”, segundo o qual o desenvolvimento sustentável é aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades.

Portanto, de acordo com Dias (2011, p. 22), o conceito de sustentabilidade corporativa implica na ideia de que a empresa cresça, seja rentável, mas contribua para o desenvolvimento da sociedade e para a preservação do planeta.

Diante dessa nova realidade, John Elkington criou o termo *Triple Bottom Line* para designar o equilíbrio entre as três dimensões, ambiental, econômica e social, para atingir o sucesso nos negócios, sendo sustentável.

Segundo o Instituto Ethos (2013, p. 3), a responsabilidade social empresarial implica em práticas de diálogo e engajamento da empresa com todos os públicos ligados a ela a partir de um relacionamento ético e transparente.

Entende-se que a economia e o meio ambiente são duas partes de um todo, que não podem ser tratadas separadamente. Analisando as palavras *desenvolvimento* e *sustentável*, é possível alcançar as seguintes definições, segundo Seiffert (2005, p. 20):

Sustentável: possui dois significados, o primeiro é estático, significa impedir que caia, suportar, apoiar, conservar, manter e proteger. O segundo é dinâmico e positivo, significa favorecer, auxiliar, estimular, incitar e instigar.
Desenvolvimento: significa estágio econômico, social e político de determinada comunidade, o qual é caracterizado por altos índices de rendimento dos fatores de produção, ou seja, pelos recursos naturais, o capital e o trabalho.

Dessa forma, segundo Seiffert (2005, p. 20), usar os termos responsabilidade socioambiental ou somente sustentabilidade é a mesma coisa, pois os dois conceitos englobam tanto o aspecto social, quanto o econômico e o ambiental.

Esta pesquisa destaca os estudos de Christoph e Goleman (2010, p. 40-41), que falam abertamente sobre o que as organizações pensam ao aplicar a

sustentabilidade. Os autores relacionam alguns dos motivos pelos quais as empresas têm receio de implantar a responsabilidade socioambiental:

Muitos executivos compreendem que esta dinâmica vai alterar radicalmente os seus negócios, e eles entendem que a sustentabilidade é em última instância, a própria sobrevivência de suas organizações. Mas muitas vezes eles tropeçam na forma de fazer a transição por causa de equívocos básicos sobre o que é necessário para transformar suas empresas. Muitos cometem o erro de tratar a sustentabilidade como qualquer outra grande iniciativa empresarial. Ela é diferente em outros aspectos cruciais. Ou, então, reconhecem que ela irá exigir um grande esforço ao longo dos anos (LUENEBURGUER; GOLEMAN, 2010, p. 40-41).

O equívoco ao qual os autores se referem é comum, pois muitas empresas têm medo da mudança e da possibilidade de instabilidade financeira. Elas entendem que, para que os processos da empresa sejam sustentáveis, há de haver investimento.

Potter (2012) postula algo inovador, que é o valor compartilhado, ou seja, a empresa se reconectar com a sociedade sem perder o foco no seu objetivo. O autor enfatiza que o valor compartilhado é a empresa associar o seu produto ou serviço de modo que ajude de alguma maneira a sociedade.

Para dar esse salto, é preciso deixar para trás a teoria neoclássica criada por economistas e expandir a perspectiva. Precisamos abandonar a ideia de externalidade e entender que, quando há um problema social, ele afeta o custo, a produtividade e a empresa como um todo. As empresas que mudaram sua mentalidade descobrirão muitas oportunidades. Primeiro, pensando em como o produto e o serviço podem atender as necessidades sociais e, depois, mudando a perspectiva da própria empresa. Essas serão as empresas que crescerão, porque o próprio consumidor está saturado dos modelos tradicionais. Tenho 110% de certeza que esse é o caminho. “As grandes estratégias do futuro terão um único componente: um núcleo de valor compartilhado.” (POTTER, 2012).

Sendo assim, de acordo com Potter (2012), o desafio do valor compartilhado é adequar o produto ou serviço da empresa a uma forma sustentável, isto é, que dê retorno financeiro à empresa e não prejudique o meio ambiente.

Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009, p. 12) destacam que, no final da década de 60, o bem-estar humano começa a ser percebido como derivado do bem-estar do planeta, e, por isso, o desempenho social da empresa compreende também a preocupação ambiental, originando o conceito de responsabilidade socioambiental.

De acordo com Tachizawa e Andrade (2008, p. 1), está cada vez mais evidente que a responsabilidade socioambiental será permanente e definitiva. Os

resultados econômicos passam a depender cada vez mais de decisões empresariais, levando em conta que não haja conflitos entre a lucratividade e a questão socioambiental, que clientes e comunidade em geral passem a valorizar cada vez mais práticas de sustentabilidade por parte das organizações.

Tachizawa (2015, p. 25) define a gestão ambiental como “resposta natural das empresas ao novo cliente, o consumidor verde e ecologicamente correto”. Além disso, ressalta outro elemento significativo, quando acrescenta que a “empresa verde passou a ser sinônimo de bons negócios”.

1.2 A relação empresa *versus* meio ambiente

De acordo com Tachizawa (2004, p. 75), gestão ecológica é o exame e a revisão das operações de uma empresa da perspectiva da ecologia profunda ou do novo paradigma. O autor entende que a gestão ecológica

É motivada por uma mudança nos valores da cultura empresarial, da dominação para a parceria, da ideologia do crescimento econômico para a ideologia da sustentabilidade ecológica. Envolve uma mudança correspondente do pensamento mecanicista para o pensamento sistêmico e, por conseguinte, um novo estilo de administração conhecido como administração sistêmica.

Segundo Barbieri (2007, p. 7), a relação da empresa com o meio ambiente é fundamental, pois grande parte dos problemas enfrentados hoje no planeta foi causada pelas empresas. Devido à revolução industrial, globalização e evolução tecnológica, o consumismo aumentou. Para as empresas, esse consumo global era conveniente, pois aumentava seus lucros.

De acordo com Tachizawa (2006), nos dias de hoje, as empresas têm procurado colaborar com a diminuição do impacto que causam com os seus processos no ecossistema, adaptando os modelos de gestão por meio de políticas ambientais, da gestão ambiental e do *marketing* verde.

Pesquisa recente da Confederação Nacional da Indústria - CNI e do Ibope revela que 68% dos consumidores brasileiros estariam dispostos a pagar mais por um produto que não agredisse o meio ambiente. Esta mesma pesquisa revelou que as razões para a adoção de práticas de gestão ambiental (quase 85 % das empresas pesquisadas adotam algum tipo de procedimento associado à gestão ambiental) não foram apenas em função da legislação, mas, principalmente, por questões que poderíamos associar a gestão ambiental: aumentar a qualidade dos produtos; aumentar a competitividade das exportações; atender o consumidor com preocupações

ambientais; atender à reivindicação da comunidade; atender à pressão de organização não governamental ambientalista; estar em conformidade com a política social da empresa; e melhorar a imagem perante a sociedade, ou seja, a gestão ambiental é a resposta natural das empresas ao novo cliente, o consumidor verde e ecologicamente correto (TACHIZAWA, 2006).

Segundo Itacarambi (2013), é cada vez maior o número de empresas que estão adotando a sustentabilidade de alguma maneira em seus processos.

A tendência de preservação ambiental por parte das organizações deve continuar de forma definitiva em áreas cujos resultados econômicos passam a depender de decisões em que não haja conflito entre a lucratividade e a questão ambiental (TACHIZAWA, 2006).

Os impactos das ações de sustentabilidade implantadas na empresa serão sentidos de maneira crescente e com efeitos econômicos cada vez mais profundos.

As organizações que tomarem decisões estratégicas integradas à questão ambiental e ecológica conseguirão significativas vantagens competitivas, quando não, redução de custos e incremento nos lucros a médio e longo prazo. Empresas como a 3M, somando as 270 mil toneladas de poluentes na atmosfera e 30 mil toneladas de efluentes nos rios que deixou de despejar no meio ambiente desde 1975, consegue economizar mais de US\$ 810 milhões combatendo a poluição nos 60 países onde atua (TACHIZAWA, 2006).

Diante do que foi exposto pelos autores, é possível idealizar que responsabilidade socioambiental será uma necessidade competitiva e não mais uma vantagem competitiva.

2 GESTÃO SUSTENTÁVEL: UMA INOVAÇÃO NECESSÁRIA NA EMPRESA

Cordeiro e Ribeiro (2002, p. 1) relatam que, a partir da década de 1990, o ambiente de negócios se tornou mais complexo. Desse modo, é evidente a evolução do mundo e do pensamento da sociedade, tudo se tornando mais moderno. A sociedade modifica sua percepção do mundo e se preocupa cada vez mais em como as empresas estão atuando para a sociedade e o que estão fazendo com o planeta, de acordo com a forma de gestão de cada uma.

Cordeiro e Ribeiro (2002, p. 1), ainda afirmam que diante dessa nova conformação da sociedade, as empresas se viram obrigadas a modificar o modo como lidam com os seus negócios. Deixam de visualizar apenas o lucro e se adaptam a novos modelos de gestão que abrangem não só o lucro, mas também a questão ambiental, social e o bem-estar de seus funcionários.

Valeriano (2005, p. 12), postula que com a mudança de mentalidade da sociedade, a administração foi bastante difundida e o significado dos termos *gestão* e *administração* costumam causar certa confusão pela proximidade de suas funções. É normal as pessoas pensarem que algo relacionado com gestão é a mesma coisa que administrar, no entanto há diferenças que podem ser significativas.

Para Valeriano (2005, p. 12), administração e seus derivados se referem aos problemas típicos das organizações. A administração de uma organização contempla a gestão da qualidade, entre outras disciplinas de gestão. Assim, o ato de administrar envolve uma sequência de atividades conectadas buscando atingir resultados, utilizando os recursos físicos e matérias da melhor maneira possível.

Ainda de acordo com Valeriano (2005, p. 12), gestão e seus derivados dizem respeito tanto ao âmbito da organização como ao do projeto, a setores especializados das atribuições do administrador ou do gerente do projeto. Pode-se entender que gestão é o ato de gerenciar os recursos e forma eficiente para que os objetivos da empresa sejam alcançados.

Chiavenato (2006, p. 2) enfatiza que a administração se tornou primordial para o próprio progresso da sociedade.

A Administração deixou de ser um simples processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos organizacionais. Hoje, ela significa a melhor maneira de agregar valor e criar riqueza dentro da sociedade (CHIAVENATO, 2006, p. 2).

Conforme Cordeiro e Ribeiro (2002, p. 2), a ênfase na gestão vem da necessidade de aperfeiçoar continuamente os processos de negócio pelo aprendizado e inovação permanentes. Essas inovações podem ocorrer por meio de novas técnicas de gestão, novos mecanismos de apoio e sistemas da informação.

Para uma empresa adotar um novo modelo de gestão e com isso até mesmo modificar a sua cultura organizacional, é necessário o envolvimento de todos ou, do contrário, pode ocorrer resistência à mudança. Scartena esclarece:

A resistência das pessoas em aceitar mudanças, inclusive da própria direção da empresa, a falta de disciplina para seguir novas regras de conduta, a falta de visão de futuro ou, até mesmo, a visão equivocada baseada em ilusões e desejos, são exemplos desses impedimentos. Por isso, esse exercício deve ser feito com a participação do máximo de pessoas possível, pois os colaboradores estão envolvidos diariamente com o cotidiano da empresa e podem contribuir apontando as barreiras já existentes ou que possam vir a ocorrer (SCARTENA, 2012, p. 149).

Ainda segundo Scartena (2012, p. 149), pode ocorrer que o bloqueio à mudança venha dos próprios gestores, por falta de conhecimento do mercado em que estão inseridos, das novas tendências que influenciam diretamente o seu público-alvo.

Para Scartena (2012, p. 140), o modelo de gestão é estruturado a partir das estratégias, da cultura, das crenças, dos valores, além da composição organizacional formal. É a partir das estratégias que o caminho a ser seguido pela empresa é modelado para atingir os resultados almejados. Dessa forma, a gestão empresarial será integrada com a gestão ambiental em conjunto, para atingir os objetivos da empresa de forma sustentável.

Conforme Tachizawa (2006), a gestão ambiental torna-se um importante instrumento gerencial para capacitação e criação de condições de competitividade para as organizações, qualquer que seja o seu segmento econômico.

Scartena (2012, p. 140), esclarece que é no modelo de gestão que se desenha a estrutura da empresa, e nele constarão, por exemplo, a missão, a visão, os objetivos, as estratégias, a responsabilidade socioambiental, etc. Após a

definição desses itens, é que será estruturado o planejamento estratégico, quando então será possível planejar todos os setores da empresa.

Segundo Tachizawa (2006), o ato de administrar não é possível sem o envolvimento das pessoas, uma vez que não é um ato isolado. É necessário um trabalho em conjunto com o fator humano que constitui a organização.

Seiffert (2009, p. 47) relaciona as seguintes razões para se adotar a gestão ambiental empresarial:

- Melhorar a qualidade do produto;
- Aumentar a competitividade das exportações;
- Atender ao consumidor com preocupações ambientais;
- Atender à reivindicação da comunidade;
- Atender à pressão de organização não governamental ambientalista;
- Estar em conformidade com a política social da empresa;
- Melhorar a imagem perante a sociedade.

2.1 Organização, sistemas e métodos na empresa

Segundo Scartena (2012, p. 161), Organização, Sistema e Métodos – OSM é um conjunto de técnicas que objetivam o aprimoramento do funcionamento das organizações. Sua função é executar tarefas de levantamento, análise, elaboração e implantação de sistemas administrativos. Caso seja detectado qualquer problema durante as análises, é atividade da OSM encontrar soluções para corrigi-las.

Ainda de acordo com o autor, o sistema de gestão ambiental precisa necessariamente estar inserido no planejamento estratégico da empresa.

2.2 Planejamento estratégico

Conforme Nogueira (2014, p. 5), planejamento consiste em estabelecer os objetivos da organização e criar planos que possibilitem que eles sejam alcançados, bem como deve haver uma orientação para a direção que a empresa deve seguir.

O autor ainda afirma, que com o planejamento é possível ter uma visão unificada do que se deseja, é possível adotar ações preventivas, é possível medir desempenho e deixar claro o que a empresa espera de cada colaborador. Além do mais, permite o auxílio na tomada de decisão dos gestores.

Segundo Maximiano (2011, p. 61), planejar consiste em tomar três tipos de decisões:

- Definir o objetivo (ou objetivos) – qual situação deverá ser alcançada;
- Definir um ou mais cursos de ação – caminhos para atingir o objetivo;
- Definir meios de execução – previsão dos recursos necessários para realizar o objetivo.

Ainda de acordo com o autor, as decisões listadas acima devem se repetir até que os objetivos finais sejam atingidos. Quando essas ações afetam a empresa e seu futuro, trata-se de planejamento estratégico.

“Estratégico” significa tudo o que é importante para a realização dos objetivos de mais alto nível da empresa, ou seja, sua missão, sua sobrevivência, sua competitividade... Dessa forma há fornecedores estratégicos, clientes estratégicos, instalações estratégicas, suprimentos estratégicos e assim por diante (MAXIMIANO, 2011, p. 62).

De acordo com Nogueira (2014, p. 4), a estratégia empresarial envolve a ideia de criar vantagem competitiva sobre um concorrente.

Andersen (2014, p. 28) elenca os elementos básicos do modelo genérico de gestão estratégica: declaração da missão, análise externa e interna, objetivos estratégicos, implementação da estratégia, resultados estratégicos e controle estratégico.

2.2.1 Declaração da missão

Para Andersen (2004, p. 28), a missão deve fornecer um direcionamento para todas as atividades da organização, definindo sua razão de existir, metas a serem alcançadas, valores e diretrizes que estabeleçam um padrão de comportamento dentro da organização. Deve ser analisado qual o ramo de atuação e qual tipo de dano ambiental pode causar, pois a missão deve refletir a preocupação da empresa com o impacto ambiental e com a sociedade.

2.2.2 Análise externa

Conforme Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009, p. 4), o macroambiente tem trazido novos desafios para as organizações: “Observa-se uma valorização de comportamentos ecologicamente corretos, busca por qualidade de vida no trabalho, postura ética e diversidade da força de trabalho devido aos novos valores sociais, cultura e estilo de vida”.

Segundo Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009, p. 4), o governo federal pretende introduzir o conceito de “licitações verdes” nas compras de toda a administração pública direta e indireta.

Os autores ainda afirmam que o ambiente tecnológico tem sido pressionado pelo *ecodesign*², logística reversa, produção de menor impacto ambiental e maior segurança no trabalho. Enfatizam que no ambiente econômico se observa a ampliação de crédito diferenciado e mais barato para empresas ambientalmente corretas, além da expansão de fundos de investimentos sociais.

Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009, p. 4), postulam que diante do exposto, a vantagem competitiva não está com as empresas que conseguem seus insumos mais baratos, mas sim com aquelas que sabem captar as tendências do mercado, uma vez que saber analisar o ambiente interno também é muito importante.

2.2.3 Análise interna

Conforme Maximiano (2011, p. 66), para realizar uma análise interna, deve-se examinar o desempenho financeiro, a participação dos clientes, produtos e serviços no faturamento e participação no mercado (*market share*).

O autor ainda afirma que a análise interna pode ser feita mesmo antes de se abrir uma empresa. Os pontos fortes e fracos podem ser achados nos recursos, nas fontes de desperdício, nos motivos de insatisfação dos funcionários, nas opiniões dos fornecedores.

² Ecodesign: é a estratégia de desenvolvimento de produto que permite uma atuação preventiva em relação aos potenciais problemas ambientais causados durante todo o ciclo de vida desses produtos, desde a sua concepção mercadológica até seu descarte.

Para Andersen (2014, p. 28), a análise interna proporciona uma visão geral dos ativos produtivos, das competências e do *know-how* (recursos) essenciais para a criação de valor corporativo.

2.2.4 *Objetivos estratégicos*

Maximiano (2011, p. 68) sustenta que os objetivos estratégicos detalham as estratégias, abrangem áreas de desempenho anteriormente analisadas, como posição no mercado, responsabilidade social e recursos humanos.

2.2.5 Implementação da estratégia

Para Maximiano (2011, p. 70), a estratégia desdobra-se em outros planos, dos quais resultam outros objetivos e meios, até que os objetivos originais sejam realizados.

Ainda de acordo com o autor, pode acontecer que a fase de implementação da estratégia não ocorra da forma planejada devido a diversos fatores, como a falta de apoio dos líderes, por exemplo.

2.2.6 Acompanhamento e controle da estratégia

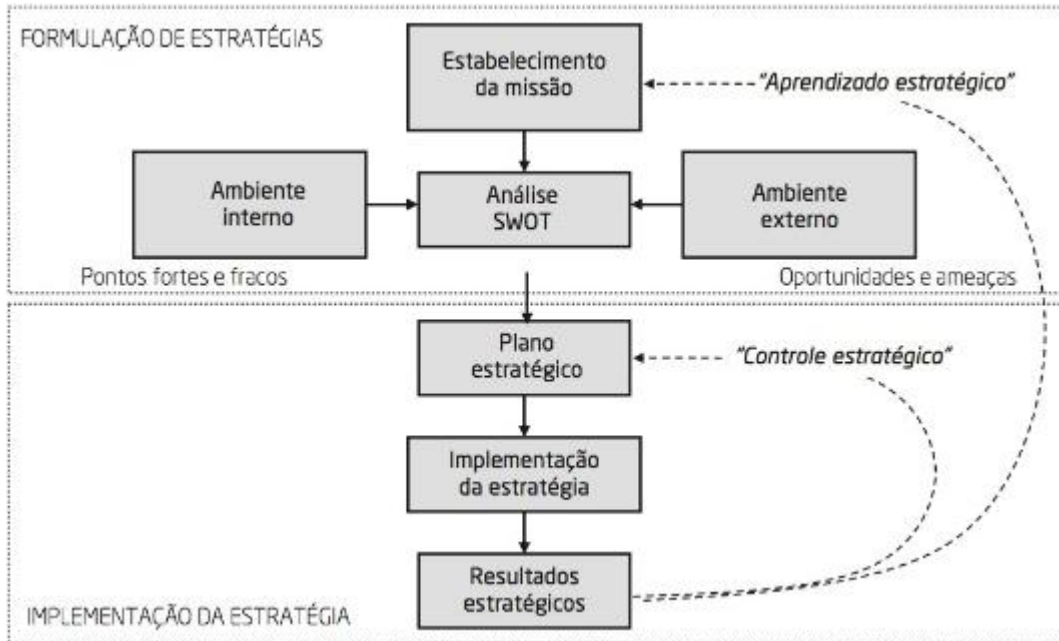
Conforme Matias-Pereira (2011, p. 101) esclarece, é necessário haver mecanismos que garantam a implementação da estratégia, o que pode ser feito por um sistema de acompanhamento permanente da execução do plano.

O autor ainda afirma que, após a implementação, é preciso monitorar e controlar. Esse processo só termina quando todos os objetivos propostos são alcançados. Para atender a todos os requisitos do planejamento estratégico, faz-se necessária a escolha de um modelo de gestão ambiental adequado ao ramo no qual a empresa atua.

2.3 Modelo de gestão ambiental

Na obra de Andersen (2014, p. 13), é possível verificar o modelo genérico de gestão que continua sendo ensinado ao redor do mundo.

Figura 1 - Modelo de abordagem sistêmica de gestão estratégica



Fonte: Gestão estratégica: uma introdução (Andersen, 2014)

De acordo com Andersen (2014, p. 13), a verdade é que tal modelo, de certa forma, não atende mais às necessidades das empresas, devido à evolução dos conceitos da sociedade, que em consequência afetam diretamente os resultados financeiros da empresa.

Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009, p. 8) afirmam que essas transformações começam a apontar para estratégias de gestão que visam manter um diálogo constante e transparente com a sociedade, de modo a garantir o crescimento e a sustentabilidade organizacional.

As estratégias competitivas relacionadas à reputação ganham, então, uma dimensão nova para as empresas, sendo responsáveis por um avanço rápido e significativo da tecnologia ambiental e das metodologias de relações comunitárias. Essa relação entre organização e ambiente reflete no desenvolvimento de estratégias até pouco tempo atrás desnecessárias e negligenciadas.

A responsabilidade ambiental deve ser interpretada como extensão da gestão da empresa. A preocupação com o impacto social deve estar presente em

todas as decisões e rotinas do negócio (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009, p. 18).

Na Figura 2, é possível visualizar os impactos da responsabilidade socioambiental na gestão da empresa, de acordo com Porter e Kramer:

Figura 2 – Impactos da responsabilidade socioambiental na gestão da empresa.



Fonte: Adaptada de Porter (2005 apud ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009).

Nos termos definidos por Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009, p. 19), a gestão da responsabilidade socioambiental só evoluirá se houver o esforço e o envolvimento de diversos setores da empresa, entre eles se destacam sete áreas:

- Área de compras: pode ser uma indutora de novos comportamentos socioambientais por parte dos fornecedores;
- Área de *marketing* e comunicação: deve refletir junto aos clientes e à sociedade os compromissos assumidos pela empresa, sendo portanto imprescindível criar um canal direto de comunicação com o consumidor (ouvidoria, serviço de atendimento de dúvidas e reclamações);
- Área de recursos humanos: precisa incutir comportamentos éticos e comprometidos nos colaboradores;
- Área de produção: potencial causador de grande impacto ambiental, deve se preocupar com a redução do consumo de energia por

quantidade de produto fabricado, emissões gasosas geradas pelas atividades industriais, etc.;

- Área de finanças: pode contribuir dando consistência à responsabilidade socioambiental na gestão da empresa ao publicar o balanço social.

De acordo com Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009, p. 19), para que esse novo modo de gestão seja institucionalizado, é preciso conquistar os funcionários e compartilhar a nova visão do negócio.

Para Tachizawa (2015, p. 93), na formulação de um modelo de gestão socioambiental, é preciso realizar o delineamento estratégico da organização, que nada mais é do que a análise da missão, dos concorrentes, fornecedores, órgãos normatizadores, produtos e processos sistêmicos.

Ainda na linha de raciocínio do autor, faz-se necessário implementar esses passos para conhecer qual a situação do mercado em que a organização está inserida, tendo em vista que, para cada tipo de organização, existe um tipo de modelo de gestão ambiental.

2.3.1 Padrões de qualidade na gestão socioambiental na empresa

Segundo Seiffert (2005, p. 26), para estar de acordo com os padrões de qualidade em relação à preservação do meio ambiente, é necessário cumprir as normas dessa nova realidade: as legais (ISO 14000), as econômicas, as tecnológicas, as sociais, as demográficas e as físicas.

O autor ainda afirma, que além do estabelecimento de uma forma de ação comum para o gerenciamento ambiental, as normas ISO 14000 são uma resposta às exigências legais e do mercado. Cujas finalidades são equilibrar a proteção ambiental e a prevenção de poluição com as necessidades sociais e econômicas.

Barbieri (2007, p. 163) esclarece que a auditoria ambiental e a avaliação do desempenho ambiental são dois tipos de instrumentos de gestão que permitem identificar as áreas ou funções que necessitam de melhorias.

A auditoria ambiental tratada pelas normas ISO 14000 é uma avaliação periódica para verificar o funcionamento do SGA. A avaliação do desempenho ambiental é um processo permanente de coleta e análise de dados e informações para verificar a situação atual das questões ambientais

pertinentes à organização e prever as tendências futuras com base em indicadores previamente estabelecidos.

Barbieri (2007, p. 163), afirma que a ISO 14001 - Sistemas de Gestão Ambiental, uma das normas da série ISO 14000, visa melhorar o desempenho ambiental da empresa. É uma norma que pode ser implantada em qualquer empresa, independentemente de seu tamanho ou segmento operacional.

3 SUSTENTABILIDADE NA EMPRESA CAPITAL HEALTH – ANÁLISE DE RESULTADOS

Para a compreensão do caso aqui analisado, apresenta-se um estudo observacional, documental, seguido de uma entrevista com questionário qualitativo.

O roteiro de entrevista foi aplicado em 3 de junho de 2016 a uma colaboradora da diretoria médica da Capital Health, que faz parte do quadro da empresa há mais de dez anos, tendo acompanhado várias transformações da organização ao longo dos anos.

Não foi aplicado questionário aos demais colaboradores, pois poderia tornar-se uma pesquisa tendenciosa, uma vez que as pessoas tendem a responder de forma politicamente correta.

3.1 A empresa e seus programas

Esta investigação busca analisar a empresa Capital Health, seguradora de saúde fundada em 18 de maio de 1978. Possui 11 filiais em todo o Brasil e conta com 22 mil colaboradores. Com a pesquisa, espera-se verificar se a empresa está envolvida em ações sociais, se procura ser ecologicamente correta, se tem como compromisso orientar seus colaboradores a contribuir para tal finalidade, se é flexível às novas tendências do mercado, se é uma instituição que tem como prioridade o bem-estar de seus colaboradores, a satisfação de seus clientes, parceiros e o meio ambiente.

A ISO 14004, como afirma Barbieri (2007, p. 170), recomenda uma política ambiental que considere os seguintes elementos: missão, visão, valores essenciais e crenças da organização.

A missão da empresa é “ajudar as pessoas a viverem de forma mais saudável, contribuindo para que o sistema de saúde funcione melhor para todos”. (CAPITAL HEALTH, 2015).

Observa-se que consta na missão da empresa a responsabilidade socioambiental, o que é um dos requisitos para a integração da gestão ambiental.

A visão da Capital Health é ser a melhor, a maior e a mais feliz de todas as empresas. Ela tem como valores integridade, compaixão, relacionamentos, inovação e performance (CAPITAL HEALTH, 2015).

Observa-se que as ações da Capital Health buscam promover a saúde integral da sociedade, investindo na excelência do gerenciamento e da prevenção de doenças, implementando ações e soluções sustentáveis. Acredita-se que a empresa faz a sua parte para adequar seus processos à sustentabilidade.

Em 2010, essa ideia ganhou corpo com a criação da Diretoria de Sustentabilidade e do seu primeiro fruto, o programa Capital Health Gerações³. A partir daí, foram instituídos mecanismos que viabilizaram o engajamento dos colaboradores em iniciativas, como a redução do consumo de água e energia, a coleta seletiva e a automação dos processos (CAPITAL HEALTH, 2015).

De acordo com Jabbour e Jabbour (2013, p. 10), durante o processo de inovação ambiental organizacional, novas filosofias, práticas e benefícios podem surgir, como a descoberta de formas alternativas de incentivo aos funcionários para o alcance de metas ambientais.

Mediante observação do programa Capital Health Gerações, conclui-se que a empresa acredita que tem inspirado todos a pensar na questão da sustentabilidade de forma mais ampla, levando em consideração a transparência, a ética, a responsabilidade e a cidadania nas suas ações e na relação com a sociedade e o planeta.

Tachizawa (2015, p. 10) avalia que a gestão ambiental é motivada por uma ética ecológica e por uma preocupação com o bem-estar das futuras gerações. Seu ponto de partida é uma mudança de valores na cultura empresarial.

O programa Capital Health Gerações surgiu devido à criação da rede verde, inspirada na história da Pastoral da Criança criada pela pediatra e sanitarista Zilda Arns, em 1993, que desenvolveu uma metodologia comunitária de multiplicação do conhecimento para combater a desnutrição no Brasil. Líderes da Pastoral formaram uma rede solidária pelo país, atuando em suas próprias comunidades, buscando maneiras de melhorar a realidade por meio de orientação oferecida a mães e familiares (CAPITAL HEALTH, 2015).

³ Capital Health Gerações é o nome fictício do programa verdadeiro da empresa

Assim, a Diretoria de Sustentabilidade da Capital Health decidiu criar a Rede Verde, formada por colaboradores espalhados por sete capitais do Brasil, em sintonia e trabalhando juntos quando o assunto é alavancar o programa Capital Health Gerações – compromisso da empresa em buscar soluções em seu negócio que contribuam para a manutenção dos recursos para as gerações futuras. Dessa forma, é possível priorizar ações por região e disseminá-las de maneira mais eficaz.

Para Barbieri (2007, p. 93), esses modelos de programas são iniciativas voluntárias que podem ser adotadas por empresas de qualquer setor.

A proposta da Rede Verde foi lançada durante uma série de apresentações promovida pela Diretora de Sustentabilidade em meados de 2011, cujo objetivo foi levar a mensagem da sustentabilidade a toda a empresa. O contato direto com as regiões do país fortaleceu a visão das diferenças de prioridades em relação ao tema, evidenciando que a atenção ao colaborador precisava variar de acordo com a cultura local. Por isso, evidencia-se a importância da atuação da Rede Verde (CAPITAL HEALTH, 2015).

Para integrar o grupo, foram convidados profissionais que já tinham algum envolvimento com questões de sustentabilidade nas unidades da Capital Health ou que atuavam em áreas como Recursos Humanos, Comunicação e Qualidade.

Encontra-se menção a esses tipos de ação na obra de Tachizawa (2015, p. 11), na qual o autor observa que a gestão ambiental implica um conjunto de ações de amplo alcance que vai afetar os sistemas atuais de formação nas diferentes áreas do conhecimento.

Os convidados aceitaram o desafio e passaram a estudar, analisar a operação, sugerir novas práticas, solicitar recursos e promover a implantação de iniciativas nas filiais onde atuavam – Rio de Janeiro, São Paulo, Campinas (SP), Paraná, Distrito Federal, Minas Gerais, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Ceará e Bahia. Para debater as ações desenvolvidas em cada ponto do país, o grupo se reúne trimestralmente, por meio de videoconferência, com a equipe da diretoria de Sustentabilidade, a fim de trocar experiências, atualizar o andamento de iniciativas, apresentar práticas diferenciadas motivadas por culturas, criatividade local e ainda discutir um livro sobre sustentabilidade (CAPITAL HEALTH, 2015).

Observa-se que, a partir desse canal, os integrantes conseguem interagir e discutir sobre como colocar em prática as ações e engajar os colaboradores na ampliação e fortalecimento não só da Rede Verde, mas do Capital Health Gerações. Algumas filiais mostraram formas criativas de atuar internamente e multiplicar as iniciativas da Capital Health Gerações. Em Brasília, por exemplo, há três anos existem os Defensores Ambientais, grupo formado por aproximadamente 30 colaboradores espalhados por diversos setores, escolhidos pelos próprios colegas de trabalho, que atuam para engajar e orientar suas equipes sobre questões e atitudes relacionadas à sustentabilidade. A filial possui mais de 1,3 mil colaboradores que atuam na operadora, centros médicos e em dois hospitais.

De acordo com Dias (2011, p. 99), é importante promover os princípios e as práticas da atuação responsável, compartilhando experiências e oferecendo assistência a outras empresas para produção, manuseio e transporte.

Quando o Capital Health Gerações começou, os integrantes da Rede Verde decidiram que os Defensores Ambientais seriam determinantes. Eles possuem uma aproximação maior com os colegas e fazem isso porque gostam, de forma totalmente voluntária. Há reuniões estratégicas da Rede Verde, nas quais são discutidas ações a serem colocadas em prática. Logo depois, os Defensores Ambientais são orientados sobre o que foi definido. Além de dar apoio às iniciativas, o grupo recebe incentivos extras. Eles não só executam as funções de engajar e orientar os colegas, mas também são estimulados a participar de passeios e palestras exclusivas como forma de capacitá-los para os variados temas da sustentabilidade (CAPITAL HEALTH, 2015).

Conforme Jabbour e Jabbour (2013, p. 10), a gestão ambiental exige que os dirigentes planejem, organizem, dirijam e controlem as atividades organizacionais incorporando em seu processo de decisão a preocupação com o meio ambiente.

Pode-se observar como é estruturado todo o processo, desde as reuniões da Rede Verde até a chegada das informações para os colaboradores que fazem parte dos Defensores Ambientais. Organização, clareza e objetividade são elementos que contribuem para que essa estrutura dê certo e não se perca o foco principal, que é manter forte a sustentabilidade na mente de cada colaborador.

3.1.1 Compromisso com o Pacto Global

Em fevereiro de 2012, o presidente da Capital Health confirmou o apoio da empresa aos princípios do Pacto Global, cujo objetivo é mobilizar empresas de todo o mundo a adotarem valores nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção (CAPITAL HEALTH, 2015). Após a assinatura do Pacto Global, a Capital Health acredita que isso resulta em um novo papel da empresa dentro da sociedade.

Dias (2011, p. 63) considera que as empresas são vistas cada vez mais como um sistema social organizado em que se desenvolvem relações diversas além das estritamente econômicas.

3.2 Conscientizando por meio da competição sustentável

A Diretoria de Sustentabilidade da Capital Health, em seu primeiro ano de atuação, tinha um grande desafio: fazer com que a empresa conhecesse essa nova área e que os seus mais de 20 mil profissionais espalhados pelo país soubessem do compromisso que a organização passava a assumir. Para isso, lançou as Olimpíadas Capital Health Gerações⁴, um programa de mobilização interna para engajar os profissionais nas causas sustentáveis a que a área daria foco (CAPITAL HEALTH, 2015).

Observa-se que, durante a realização do programa, foi possível educar, mobilizar, reconhecer e premiar os colaboradores que aceitaram os desafios propostos em sete modalidades principais. A ideia é que o programa se estenda pelos próximos cinco anos.

As Olimpíadas foram marcadas por três fases importantes na aplicação da sustentabilidade dentro da empresa.

3.2.1 Primeira fase: coleta seletiva

O primeiro desafio da Capital Health era entender a questão do lixo e como seria possível tratá-lo em suas unidades para reduzir o que iria de fato para

⁴ Olimpíadas Capital Health Gerações é o nome fictício do programa verdadeiro.

aterros e o que poderia ser reciclado e direcionado para associações que fazem a gestão dos resíduos e geram renda para famílias.

Por isso, implantar a coleta seletiva foi a primeira modalidade das Olimpíadas Capital Health Gerações. Para colaborar com essa iniciativa, a empresa distribuiu *kits* com caneca e *squeeze* aos colaboradores, com o objetivo de diminuir a compra e o consumo de copos descartáveis de água e café.

Figura 3 – Copo feito de fibra de coco distribuído aos colaboradores da empresa Capital Health.



Fonte: Foto tirada por colaboradora da empresa Capital Health.

Foram adquiridas 20 mil canecas e *squeezes* produzidos à base de fibra de coco e plástico. A utilização desses utensílios gerou uma redução de 84% em Belo Horizonte (MG); 66% no Rio de Janeiro (RJ); 60% em Campinas (SP); 58% em Natal (RN) (CAPITAL HEALTH, 2015).

Observa-se que a ação não resultou somente na redução de custos; além disso, a iniciativa transmite uma mensagem que fixa na mente do colaborador o seu dever com o meio ambiente.

Pode-se concluir que a empresa está no caminho certo, considerando que, para Jabbour e Jabbour (2013, p. 9), a melhoria do desempenho operacional gera um dos benefícios da gestão ambiental, a redução dos custos operacionais.

Para que as filiais pudessem dar início à coleta seletiva, era preciso, além de criar uma nova cultura dentro das unidades, conhecer o destino do lixo, calcular a

quantidade produzida e buscar alternativas para criar parcerias com cooperativas (CAPITAL HEALTH, 2015).

Para orientar os colaboradores sobre a coleta seletiva, além de informações por meio de canais de comunicação interna, foram espalhados cartazes e sinalizações para que todos soubessem como separar o lixo comum, o reciclável, os papéis e os copos descartáveis.

Conforme Tinoco (2010, p. 140), é preciso combinar desempenho econômico e ambiental usando mais racionalmente matérias-primas e energia, e melhorando a relação da organização com as partes interessadas, seus *stakeholders*.

Com o apoio de todas as áreas, na filial de Campinas foi possível reunir uma tonelada de papéis, revistas e jornais, que foram entregues para uma cooperativa local. Além disso, foi reduzido o consumo de papel sulfite em 70%, como relatou a supervisora administrativa. O programa na filial foi além, ao instalar um coletor de pilhas e direcionar para reciclagem a lona utilizada em *outdoors* (CAPITAL HEALTH, 2015).

3.2.2 Segunda fase: largada da sustentabilidade

Nessa fase das olimpíadas, buscou-se educar e incentivar os colaboradores a diminuir o consumo de água, energia e papel nas unidades da Capital Health. As filiais foram divididas em quatro categorias – operadora máster, operadora nova, hospital e centro médico – para premiar um campeão nacional em cada uma.

As unidades espalharam adesivos de conscientização em locais estratégicos, como torneiras, interruptores, monitores e elevadores, e passaram a contabilizar o consumo mensal até o final do ano (CAPITAL HEALTH, 2015).

Para Dias (2011, p. 63), com a redução do consumo de recursos energéticos, ocorre a melhoria na gestão ambiental, com a consequente redução dos custos de produção.

Na filial de Brasília (DF), uma ação regional também destacou a importância de economizar energia. Os setores foram incentivados a atingir a meta

de poupar 20% do consumo. A equipe da Central de Liberações de Benefícios venceu, e os colaboradores da área ganharam um almoço em um restaurante (CAPITAL HEALTH, 2015).

3.2.3 Levando a sustentabilidade para fora do ambiente de trabalho

A terceira modalidade buscou promover a sustentabilidade fora do ambiente de trabalho ao incentivar os colaboradores a reduzir o consumo de energia em casa. Para isso, os profissionais tinham de separar as contas de luz a partir do período de início da competição até o seu final. Os dez maiores poupadores foram premiados com uma TV LED.

Foram muitos os colaboradores que aceitaram o desafio. Há relatos de que alguns deles realizaram diversas adaptações em suas casas para poupar energia, com a substituição e compra de aparelhos, trocando todas as lâmpadas por outras mais econômicas, colocando estabilizador na estante da sala para desligar os aparelhos ao sair ou viajar, evitando abrir a geladeira a toda hora e realizando apenas uma lavada de roupas a cada 15 dias. Os colaboradores também relatam ter aprendido que banhos com chuveiro velho consomem o dobro e que é bom verificar se o medidor de energia está funcionando corretamente; caso contrário, deve-se solicitar a troca à concessionária (CAPITAL HEALTH, 2015).

Constata-se que o objetivo da empresa não é apenas propagar a conscientização ambiental, mas levar sua imagem para toda a sociedade.

Essa ação é explicada por Jabbour e Jabbour (2013, p. 14), quando avaliam que a motivação dos funcionários pode ser superior em organizações com gestão ambiental proativa, uma vez que sua reputação perante a sociedade se transfere para a reputação dos funcionários, que passam a ser considerados como ambientalmente conscientes.

Desse modo, entende-se que a empresa acredita que as Olimpíadas Capital Health Gerações tiveram seu objetivo alcançado, pois os colaboradores conscientizaram-se da importância de contribuir para a preservação do meio ambiente.

3.3 Ações sociais incentivadas pela Capital Health

Para Tachizawa (2015, p. 67), a organização pode exercer liderança em questões de interesse da comunidade de diversas formas. O envolvimento das pessoas em esforços de desenvolvimento social é uma delas.

Com base nessa ideia, pode-se considerar que a Capital Health visa ao bem-estar da sociedade e contribui de alguma forma para ajudar o coletivo. Tomando por base os critérios adotados por Tachizawa, mostram-se a seguir algumas ações sociais que a empresa incentiva seus colaboradores a fazerem pela sociedade:

- Feira de troca

Os colaboradores foram incentivados a levar para as unidades produtos que não utilizavam mais, a fim de trocá-los com os colegas – uma ação para incentivar a importância de prolongar o ciclo de vida dos produtos e promover o consumo consciente.

De acordo com Tortorette (2010), além de extremamente favoráveis para a imagem institucional das organizações, as ações sociais e projetos sustentáveis também são importantes para os colaboradores. Muitas pessoas iniciam essas ações no ambiente corporativo, mas acabam levando essa missão para suas vidas com total dedicação.

No total, foram arrecadados aproximadamente mil objetos, e só na filial do Rio de Janeiro, mais de 500 produtos, entre roupas, utensílios domésticos, brinquedos, aparelhos eletrônicos e acessórios. O que não foi trocado foi encaminhado para entidades beneficentes (CAPITAL HEALTH, 2015).

- Doação de sangue

Além de conscientizar seus profissionais, a Capital Health os incentivou a doar sangue. Por meio de campanhas internas, as filiais fizeram parcerias com bancos de sangue e hemocentros para acolher os colaboradores que aceitaram doar.

Para Martins (2014), existem muitas ações que podem projetar a imagem da organização como ambientalmente responsável. Por que então não destinar

parte dos recursos, especialmente tempo, para promover uma campanha de doação de sangue ou mutirões a fim de arrecadar doativos para creches e lares de idosos?

Do total de 534 doadores em todo o Brasil, 357 foram de colaboradores da filial de São Paulo. Além disso, algumas filiais inovaram e criaram outras campanhas. Em Natal (RN), por exemplo, promoveu-se a doação de medula óssea, tendo sido cadastrados mais de 200 doadores, entre colaboradores e clientes. Na filial de Brasília (DF), por meio do programa Bem Lembrado, os profissionais arrecadaram, durante três meses, uma quantia em dinheiro no cofrinho chamado de SustentabiliCap⁵. O valor foi doado ao Projeto Vacinação Social e beneficiou duas creches. Com isso, 600 pessoas, entre crianças, adolescentes, familiares e funcionários receberam a vacina contra a gripe (CAPITAL HEALTH, 2015).

3.4 Programa de redução de papel

Constatou-se que a Diretoria de Sustentabilidade identificou áreas-chave com potencial para mudanças imediatas, entre elas a Tecnologia da Informação (TI). Sabia-se que essa área poderia ser uma aliada. A empresa acredita que os avanços sustentáveis só foram possíveis por causa da tecnologia.

Essa visão está em consonância com a ideia de Tachizawa (2015, p. 11), segundo a qual, para a gestão ambiental ser sustentável, econômica, social e ecologicamente, precisa contar com executivos e profissionais nas organizações públicas e privadas que incorporem tecnologia de produção inovadora.

A Capital Health desenhou um projeto com foco na digitalização de diversos processos de negócios. Batizado de Projeto E-sustentável⁶, ele se tornou a força motriz das ações de sustentabilidade lideradas pela área de TI. O conjunto de iniciativas tem como objetivos reduzir o consumo de papel e energia, e a emissão de gases de efeito estufa, além de aperfeiçoar o atendimento aos diferentes públicos da Capital Health (CAPITAL HEALTH, 2015).

A partir do que foi observado, compreende-se que o projeto que se destaca na área de TI é o Papel Zero⁷. O projeto tem como objetivo reduzir o

⁵ SustentabiliCap é o nome fictício do programa verdadeiro.

⁶ E-sustentável é o nome fictício do programa verdadeiro.

⁷ Papel Zero é o nome fictício do programa verdadeiro.

consumo de papel pela companhia. Por meio dele, a Capital Health transferiu para meios eletrônicos boa parte de suas rotinas internas. A meta é que toda comunicação com médico e paciente seja feita eletronicamente.

Atualmente, o projeto Papel Zero já eliminou a impressão de relatórios e envelopes utilizados para envio de faturas. Além disso, extinguiu o envio de cartas postais ao beneficiário. Hoje, toda a comunicação é feita eletronicamente a partir de *e-mails* e de comunicados publicados no *site* da companhia (CAPITAL HEALTH, 2015).

Foi possível também identificar que a Capital Health planeja intensificar a comunicação e a conscientização de seus clientes para eliminar a versão em papel no futuro próximo. Para isso, substituiu por CDs os livros para consulta da rede credenciada.

Apesar dos esforços feitos e de o orientador médico impresso estar com os dias contados, a ação que visa a eliminá-lo pode levar um pouco mais de tempo do que o esperado inicialmente. O motivo é a resistência dos usuários habituados a realizar consultas no livro de papel. Ainda assim, a Capital Health conseguiu reduzir o consumo e a impressão de papel para produção dos orientadores. Enquanto os clientes se acostumam à ideia de tê-lo em formato digital, a empresa tratou de consolidar as informações do livro, de forma que possam ser distribuídas com um número menor de páginas. A troca parcial do orientador impresso pelo CD e a redução no tamanho do livro permitiram, em um ano, uma redução de 52,4 milhões de folhas de papel A4, o que equivale a evitar o corte de 6.276 árvores (CAPITAL HEALTH, 2015).

A referência a projetos de redução de papel pode ser encontrada na obra de Dias (2011, p. 64), na qual o autor afirma que a otimização das técnicas de produção pode contribuir para a melhoria na capacidade de inovação da empresa, redução das etapas de processo produtivo, acelerando o tempo de entrega do produto e minimizando o impacto ambiental do processo.

Ainda como parte do projeto Papel Zero, foram levados para o universo eletrônico os processos de revelação de exames médicos de raios X, tomografia e ressonância magnética. Agora, eles são digitalizados e disponibilizados via internet para médicos e pacientes. Aqui, a questão da sustentabilidade vai além da

preservação de árvores e economia de energia com impressoras. Envolve também o consumo de água e prata utilizadas para a revelação das películas, que muitas vezes acabam descartadas de forma inadequada.

Nos primeiros seis meses do projeto, a Capital Health contabilizou a redução de 2,7 milhões de películas, de 360 kg de prata e 8,9 milhões de litros de água utilizados no processo (CAPITAL HEALTH, 2015).

Segundo Tinoco (2010, p. 153), condutas e procedimentos que induzam e estimulem o contínuo aperfeiçoamento dos processos empresariais devem ser adotados, para que resultem em preservação e melhoria da qualidade de vida das sociedades do ponto de vista ético, social e ambiental.

Observou-se que o projeto que demonstra a preocupação da empresa com questões de sustentabilidade na área de saúde é o SiSCapital⁸. Trata-se de um sistema *web* que integra os dados das áreas diretamente relacionadas aos negócios da Capital Health – comercial, médica e de atendimento – com o intuito de reduzir impressões e consumo de papel.

Na área comercial, por exemplo, todo o acompanhamento de operações de venda e comissionamento passou a ser feito via *web*, sem a necessidade da impressão de demonstrativos e contratos. Além disso, como parte da visão do projeto E-sustentável, foi criado um novo sistema de faturamento eletrônico. Dessa forma, boletos, históricos de pagamento e autorização de procedimentos podem ser solicitados via internet, pelo *site* da empresa.

O sistema também automatizou o processamento e o manuseio de boletos e notas fiscais, acelerando o pagamento e dispensando não apenas a impressão de documentos, mas os gastos com questões logísticas de transporte até a concretização desses processos.

Em seu primeiro ano, o projeto preservou 8.732 árvores, 34.112 m³ de água e 3.411.167 kW de energia. O forte impacto do projeto E-sustentável na economia de recursos limitados, como papel, energia e água, pode ser traduzido em números que revelam ganhos sustentáveis que só foram possíveis devido ao uso da tecnologia (CAPITAL HEALTH, 2015).

⁸ SiSCapital é o nome fictício do programa verdadeiro.

Para Dias (2011, p. 66), de um modo geral, após melhorarem a eficiência de seus processos de produção, as empresas passam a se ocupar com o projeto de seus produtos.

Diante dessa realidade, todas essas ações não seriam possíveis se não estivessem integradas com o planejamento estratégico da empresa.

3.5 A sustentabilidade no planejamento estratégico da empresa

Anualmente, é feita a revisão do planejamento estratégico da Capital Health junto com o Comitê de Sustentabilidade, ligado ao Conselho de Administração. O objetivo do Comitê é avaliar, priorizar, organizar e direcionar o trabalho da Diretoria de Sustentabilidade. É feita a definição dos projetos nacionais que serão implantados nos meses seguintes (CAPITAL HEALTH, 2015).

Dias (2011, p. 64) ressalta que, devido ao aumento da conscientização ecológica, tornou-se uma necessidade levar em consideração motivações ambientais no planejamento estratégico. Assim, compreende-se que integrar a sustentabilidade dentro do planejamento é importante na gestão ambiental.

3.6 Pesquisa de campo - como os colaboradores percebem a sustentabilidade na empresa

Foi elaborado um roteiro de entrevista com dezenove perguntas, com o intuito de perceber se há evidências de ações em Gestão Ambiental na empresa Capital Health, como a responsabilidade socioambiental se adequa aos processos da organização, se os resultados financeiros da adequação da responsabilidade socioambiental são de curto ou longo prazo e se há ou não retorno financeiro.

As perguntas foram elaboradas estrategicamente, com o intuito de extrair o máximo de informações que embasassem esta pesquisa. Por esse motivo, foi escolhida uma pessoa da diretoria para responder ao roteiro de entrevista.

A pesquisa foi realizada com entrevista aplicada em 3/6/2016 a uma colaboradora da diretoria médica da empresa Capital Health, que faz parte do quadro da empresa há mais de dez anos e, por isso, acompanhou várias transformações da organização ao longo dos anos.

As perguntas foram agrupadas em três blocos. O primeiro identifica informações do planejamento estratégico da empresa e contempla um dos objetivos, o de analisar se há evidências de ações em Gestão Ambiental na empresa Capital Health. O segundo bloco refere-se ao nível de conscientização da responsabilidade socioambiental dentro da empresa, entre os colaboradores e clientes. O terceiro bloco identifica a relação da empresa com o meio ambiente e contempla um objetivo geral, o de compreender como a responsabilidade socioambiental se adéqua aos processos da organização, e um objetivo específico, analisar se os resultados financeiros da adequação da responsabilidade socioambiental são de curto ou longo prazo e se há ou não retorno financeiro.

3.6.1 As evidências de ações em gestão ambiental na empresa Capital Health

Após a aplicação da entrevista, foi possível constatar que a responsabilidade socioambiental está presente na missão, na visão e nos valores da empresa. A entrevistada respondeu que a missão da empresa é ajudar as pessoas a viver de forma mais saudável, e, quanto aos valores, são orientadas a colocar em prática, no ambiente de trabalho, a forma correta de coleta de resíduos e a utilização correta de energia, além do compromisso de levar o exemplo para suas vidas.

Tachizawa (2015, p. 63) salienta que os objetivos das organizações variam de acordo com sua missão. O autor acrescenta que, para formular um modelo de gestão socioambiental, é preciso realizar o delineamento estratégico da organização, que nada mais é do que a análise da missão, dos concorrentes, fornecedores, órgãos normatizadores, produtos e processos sistêmicos.

A responsabilidade socioambiental está presente no planejamento estratégico da empresa, pois um de seus objetivos estratégicos é manter a linha de produtos e serviços com algumas adaptações e com redução de custos, a fim de melhorar a precificação e passar a atender as classes mais baixas.

A escolha das empresas em inserir ações sociais em seu planejamento é explicada pelos autores Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009, p. 18), quando ressaltam que a responsabilidade ambiental deve ser interpretada como extensão da gestão da empresa.

No caso ora analisado, verifica-se que, além de a empresa incorporar a responsabilidade socioambiental no planejamento estratégico, faz a utilização da norma ISO 14000. O Hospital Vitória, localizado no Tatuapé, São Paulo (SP), por exemplo, já conta com a certificação ambiental.

Segundo Seiffert (2005, p. 23), o surgimento de normas, assim como a crescente busca por parte das empresas de uma imagem ambientalmente mais adequada, vem sendo introduzido por uma mudança em hábitos de consumo patrocinada pelo crescimento da preocupação ambiental.

Segundo a entrevistada, pelo fato de a empresa já adotar um modelo sustentável em sua gestão, além de ter visibilidade no macroambiente, foi reconhecida com o Prêmio Marketing Best Sustentabilidade pelos programas de redução de papel e digitalização de exames de imagem.

De acordo com Seiffert (2005, p. 24), a gestão ambiental dentro de um contexto organizacional não é somente uma forma de fazer com que as organizações evitem problemas com inadimplência legal e restrições ou riscos ambientais, é também um meio de adicionar valor a elas. Além disso, o valor das ações de empresas também pode ser alterado por seu histórico ambiental. Isso tem feito com que as organizações venham buscando aprimorar seu desempenho ambiental ao longo dos últimos anos.

3.6.2 O nível de conscientização da responsabilidade socioambiental na empresa e entre os colaboradores e clientes

A segunda parte da entrevista teve como objetivo identificar como a Capital Health trata a questão socioambiental entre seus funcionários. Segundo a entrevistada, a empresa investe em palestras e disponibilização de matérias para conscientizar seus funcionários.

Nesse contexto, Scartena (2012, p. 149) esclarece que as transformações dentro da empresa devem ser feitas com a participação do máximo possível de pessoas, pois os colaboradores estão envolvidos diariamente com o cotidiano e podem contribuir apontando as barreiras já existentes ou que possam vir a ocorrer.

De acordo com a entrevistada, não há resistência em realizar as ações do dia a dia de sustentabilidade entre colaboradores e gestores da empresa. Há uma grande mobilização em que todos se motivam para continuar sendo sustentáveis.

A esse respeito, Andersen (2014, p. 111) afirma que a capacidade de vencer a inércia e a resistência dos membros da organização é considerada altamente prioritária no processo de mudanças.

A entrevistada acrescenta que a empresa tenta conscientizar seus clientes sobre a importância de trocar suas matérias-primas por outras que não danifiquem o meio ambiente, e isso é feito por meio da disponibilização de material enviado por correspondência.

Há também um espaço na empresa para ouvir as opiniões e sugestões dos colaboradores, em sessões realizadas por meio de formulários eletrônicos duas vezes por ano. As informações totais são disponibilizadas aos gestores para que possam melhorar o trabalho e principalmente o relacionamento com os colaboradores. A entrevistada afirma que essas ações são aplicadas de uma forma boa.

Essa prática da empresa está em consonância com um aspecto destacado por Jabbour e Jabbour (2013, p. 10): é cada vez mais frequente encontrar organizações que têm um programa de sugestões em que os funcionários podem dar ideias e elaborar propostas incorporando formas alternativas de produção ambientalmente amigável.

Segundo a entrevistada, a empresa possui um comitê de sustentabilidade, cujo objetivo é ajudar a respectiva diretoria a manter a empresa no foco da responsabilidade socioambiental.

Para Tachizawa (2015, p. 172), a Diretoria de Meio Ambiente, com poder conferido por seu posicionamento, tem maior ascendência para implementar as estratégias ambientais e sociais no âmbito geral da empresa.

3.6.3 Sustentabilidade *versus* retorno financeiro

O terceiro bloco da entrevista responde ao objetivo geral do trabalho, o de compreender como a responsabilidade socioambiental se adéqua aos processos da organização. Um dos objetivos específicos é analisar se os resultados financeiros da adequação da responsabilidade socioambiental são de curto ou longo prazo ou se há ou não retorno financeiro. Visa também identificar a relação da empresa com o meio ambiente.

A entrevistada afirmou que a empresa acredita estar contribuindo para a preservação do meio ambiente a partir da redução do consumo de papel, de energia e de água, promovendo o consumo consciente dos materiais de escritório e de matéria-prima, praticando a coleta seletiva e reduzindo a emissão de gás carbônico na atmosfera.

Tachizawa (2015, p. 31) considera que ganhos consideráveis podem ser obtidos com a redução do consumo de papel e a eliminação do uso de mídias magnéticas para arquivamento de informações. Tais resultados impactam de forma positiva a gestão ambiental.

Após a aplicação do roteiro de entrevista, constatou-se que a empresa enxerga a responsabilidade socioambiental como uma vantagem competitiva para atender às necessidades da sociedade.

Nesse contexto, Dias (2011, p. 165) postula que a modificação dos produtos, tornando-os menos prejudiciais ao meio ambiente, é uma vantagem competitiva.

Com a entrevista, foi possível responder se houve benefício financeiro para a empresa após a implantação da sustentabilidade. Segundo a entrevistada, houve retorno financeiro e em curto prazo, pois apenas no primeiro ano a empresa teve economia em diversos setores, em diferentes itens, como a redução de copos descartáveis, de papel sulfite, da impressão de exames de imagem, além da economia de energia e de água.

A esse respeito, Tachizawa (2015, p. 85) avalia que, além do retorno econômico em termos de lucratividade e saúde financeira, a estratégia ambiental

propicia a obtenção de resultado social relevante e a melhoria da imagem da organização como ecológica e ambientalmente correta.

Diante disso, observando a ocorrência da economia de todos os elementos citados pela entrevistada, constata-se a repercussão financeira com a redução dos gastos da empresa. Compreende-se que adaptar os processos existentes para que sejam sustentáveis não é sinônimo de prejuízo, pois é possível conciliar responsabilidade socioambiental com a lucratividade da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo permitiu compreender a importância e os ganhos da empresa ao adaptar seus processos a uma prática ecologicamente correta. Uma empresa que adere à sustentabilidade está adquirindo vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, pois pode oferecer ao mercado uma alternativa ecológica em relação aos produtos semelhantes existentes.

Com a pesquisa, foi possível responder tanto teórica quanto empiricamente como a responsabilidade socioambiental se adequa aos processos da organização. Essa adequação começa no planejamento estratégico da empresa, analisando cada setor e como cada um pode ser adaptado para contribuir para a gestão ambiental.

A pesquisa também permitiu compreender os diferentes conceitos relacionados à responsabilidade socioambiental, que se encontram no embasamento teórico do trabalho.

Os dados mostram haver evidências de ações em Gestão Ambiental na empresa Capital Health, pois na missão e na visão presentes em seu planejamento estratégico faz utilização da norma ISO 14000, de forma a garantir ações sustentáveis. São exemplos de tais ações o incentivo à economia de energia na casa do colaborador, o incentivo à prática do voluntariado, como doação de sangue, realização de eventos para ajudar instituições carentes e o envolvimento dos colaboradores em projetos para diminuir os gastos com papel.

A pesquisa permitiu analisar se os resultados financeiros da adequação da responsabilidade socioambiental são de curto ou longo prazo e se há ou não retorno financeiro. Diretores da empresa declararam que houve retorno financeiro e em curto prazo, com a adaptação dos processos da empresa.

É possível observar que o programa Capital Health Gerações ajudou na economia de recursos da própria empresa e está contribuindo para a conscientização de seus colaboradores.

A empresa conseguiu mobilizar todos os seus colaboradores em prol de um único objetivo. Desse modo, compreende-se que foi importante a criação de uma diretoria de sustentabilidade para a concretização do propósito da empresa.

Nesta pesquisa, não foi possível identificar o nível de conscientização da responsabilidade socioambiental dos clientes da empresa Capital Health e nem de seus fornecedores.

Convém ressaltar que, devido à evolução da comunicação, a sociedade está mais consciente e exigente. Com o avanço da tecnologia, o cliente consegue identificar toda a cadeia do produto que está prestes a comprar, desde o fornecedor de matéria-prima até o produto chegar ao consumidor final. Assim, o cliente pode identificar, por exemplo, se o fornecedor está envolvido em desmatamento ou trabalho escravo. Tal situação poderia abalar a imagem da empresa. Com base no exposto, é que se sugere a continuidade deste estudo.

REFERÊNCIAS

- ALIGLERI, Lilian; ALIGLERI, Luiz Antonio; KRUGLIANKAS, Isak. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANDERSEN, Torben Juul. **Gestão estratégica: uma introdução**. São Paulo: Saraiva, 2014.
- BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- BRUNS, G. B. de. **Afinal, o que é gestão ambiental?** Disponível em: <<http://ecoviagem.uol.com.br/noticias/ambiente/qualificacao-e-certificacao-ambiental/afinal-o-que-e-gestao-ambiental--15785.asp>>. Acesso em: 10 maio 2016
- CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios de administração: o essencial em teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CORDEIRO, José Vicente B. de Melo; RIBEIRO, Renato V. **Coleção gestão empresarial**. Curitiba: FAE Business School; Gazeta do Povo, 2002.
- DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2011.
- INSTITUTO ETHOS. **Indicadores ethos de responsabilidade social empresarial**. São Paulo: Instituto Ethos, 2013.
- ITACARAMBI, Paulo. As empresas estão investindo em sustentabilidade? **Instituto Ethos**. São Paulo, fev. 2013. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/cedoc/a-empresas-estao-investindo-em-sustentabilidade/#.V7OhulsrLIU>>. Acesso em: 16 ago. 2016.
- JABBOUR, Ana Beatriz Lopes de Sousa; JABBOUR, Charbel José Chiappetta. **Gestão ambiental nas organizações: fundamentos e tendências**. São Paulo: Atlas, 2013.
- LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 2008.
- LUENEBURGUER, Christoph; GOLEMAN, Daniel. A sustentabilidade exige mudança de liderança. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, Sergipe. v. 1, n. 1, dez. 2010.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração estratégica: foco no planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2011.
- MARTINS, Jairo. Por que projetos sociais tornam as empresas mais atraentes? **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**. Rio de Janeiro, jul. 2014. Disponível

em: <<http://revistapegn.globo.com/Colunistas/Jairo-Martins/noticia/2014/07/por-que-projetos-sociais-tornam-empresas-mais-atraentes.html>>. Acesso em: 29 jun. 2016.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores**. São Paulo: Pearson, 2011.

NOGUEIRA, Cleber Suckow. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

POTTER, Michael. Criação de valor compartilhado. **Havard Business Review Brasil**, São Paulo, jan. 2011. Disponível em: <<http://hbrbr.com.br/criacao-de-valor-compartilhado/>>. Acesso em: 11 maio 2016.

SCARTENA, Maria Inês Caserta. **Ferramentas para a moderna gestão empresarial: teoria, implementação e prática**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

SEIFFERT, Mari Elizabeth Bernadini. **Gestão ambiental: instrumentos, esferas de ação e educação ambiental**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Sistemas de gestão ambiental (SGA - ISO 14001)**. São Paulo: Atlas, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de Andrade. **Gestão sociambiental: estratégias na nova era da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2015.

_____. **Gestão ambiental e o novo ambiente empresarial**. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=b98fzdc4c>. Acesso em: 11 maio 2016.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. **Balanço social e o relatório da sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2010.

TORTORETTE, Maiara. **Ações sociais: a importância de conscientizar os colaboradores**. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/mercado-gestao-rh/acoes-sociais-a-importancia-de-conscientizar-os-colaboradores>>. Acesso em: 4 jul. 2016.

VALERIANO, Dalton L. **Moderno gerenciamento de projetos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

APÊNDICE – Roteiro de entrevista da pesquisa na empresa Capital Health

Gostaríamos de contar com a sua colaboração respondendo a este roteiro de entrevista, cujo objetivo é identificar as ações de sustentabilidade da empresa.

1. A responsabilidade socioambiental está presente nos valores da empresa?

SIM () NÃO ()

Como? _____

2. A responsabilidade socioambiental está presente na missão da empresa?

SIM () NÃO ()

Como? _____

3. A responsabilidade socioambiental está presente no planejamento estratégico da empresa?

SIM () NÃO ()

Como? _____

4. Existe um comitê de sustentabilidade dentro da empresa?

SIM () NÃO ()

Como? _____

5. A empresa acredita que é importante conscientizar seus colaboradores sobre a importância da responsabilidade socioambiental?

SIM () NÃO ()

Como? _____

6. A empresa tem a visão de que seus clientes podem exigir ações de responsabilidade socioambiental?

SIM () NÃO ()

Como? _____

7. A empresa realiza o descarte correto de seus resíduos de maneira:

Excelente () Boa () Regular () Ruim ()

8. A empresa acredita que está contribuindo para a preservação do meio ambiente?

SIM () NÃO ()

9. Se a resposta anterior foi sim, como a empresa está contribuindo para a preservação do meio ambiente?

(Enumere de 1 a 6, em ordem de prioridade)

- () Reduzindo o consumo de papel
- () Consumo consciente dos materiais de escritório e matéria-prima
- () Reduzindo o consumo de energia e água
- () Reduzindo a emissão de gás carbônico na atmosfera
- () Prática de coleta seletiva
- () Outro

10. É possível identificar resistência em realizar as ações do dia a dia de sustentabilidade em gestores da empresa?

SIM () NÃO ()

Cite alguns tipos:

11. É possível identificar resistência em realizar as ações do dia a dia de sustentabilidade em colaboradores da empresa?

SIM () NÃO ()

Cite alguns tipos:

12. A empresa enxerga a responsabilidade socioambiental como uma vantagem competitiva?

SIM () NÃO ()

13. Se a resposta anterior foi sim, por quê?

- () Para atender às necessidades da sociedade
- () É uma forma de empreender negócios de forma duradoura e lucrativa
- () Pela possibilidade de redução de custos e incremento nos lucros a médio e longo prazo
- () Outro

Citar: _____

14. A empresa usa algum tipo de documento para garantir a Gestão Ambiental?

SIM () NÃO ()

Qual? _____

15. Existem dados que comprovam a ampliação da visibilidade da empresa sendo sustentável?

SIM () NÃO ()

Qual? _____

16. A cultura organizacional da empresa é voltada para a responsabilidade socioambiental?

SIM () NÃO ()

Como isso se dá? _____

17. Há um espaço na empresa para ouvir as opiniões e sugestões dos colaboradores?

SIM () NÃO ()

Qual? _____

18. Se a resposta anterior foi sim, essas opiniões e sugestões são colocadas em prática pela empresa?

() SIM, COM EXCELÊNCIA () DE FORMA BOA () DE FORMA RAZOÁVEL

() NÃO