

As práticas de gestão ambiental no processo de industrialização do arroz e os resultados das mesmas sob o ponto de vista sócio-ambiental

Pires, Victor Paulo Kloeckner¹. (Unipampa, victorpires@unipampa.edu.br)

Lhamby, Andressa Rocha (Unipampa, andressalhamby@unipampa.edu.br)

Benetti, Luciana (Unipampa, lucianabenetti@unipampa.edu.br)

Albano, Cláudio (Unipampa, claudioalbano@unipampa.edu.br)

Cassanego, Paulo (Unipampa, paulojr@unipampa.edu.br)

Pereira, João Antônio (Unipampa, joaoantonio@unipampa.edu.br)

Resumo

Na sociedade contemporânea as organizações estão sujeitas a mudanças constantes e sofrem influências de diversas naturezas. Com o transcorrer dos anos e o crescimento geométrico das atividades humanas sobre os recursos naturais, alterou-se a percepção de que estes eram inesgotáveis. Diversas iniciativas já comprovaram que uma organização pode ter sucesso econômico, ou até mais sucesso econômico, quando alia fatores econômicos com atenção a questões ambientais. Assim, o objetivo principal deste trabalho é o de identificar as práticas de gestão ambiental de uma agroindústria do Rio Grande do Sul no processo de industrialização do arroz e os resultados de tais práticas sob o ponto de vista sócio-ambiental. Foi utilizando o método de pesquisa *Survey*, de natureza descritiva. Como principais resultados pode-se destacar que: os processos utilizados mostram-se viáveis tanto tecnológica como economicamente; suas operações atendem requisitos de sustentabilidade e a organização incentiva uma participação democrática para a tomada de decisões.

Palavras chaves: gestão ambiental e organizacional, gestão de pessoas e sustentabilidade social.

Abstract

In contemporary society the organizations are subject to constant change and it's influenced by various natures. With the pass of years, and the geometric growth of human activities about natural resources, changed the perception that these resources were inexhaustible. Several initiatives have proven that an organization can has economic success when join economic factors with attention to environmental issues. Thus, the main objective of this work is to identify the environmental management practices of an agribusiness of Rio Grande do Sul in the industrialization process of the rice and the results of such practices from the point of view of socio-environmental. In this work used the method Survey research. The main results are: the processes used to show both technological and economically viable; operations meet sustainability requirements and the organization encourages democratic participation in decision making.

Keywords: environmental management and organizational, people management and social sustainability.

1. Introdução e justificativa

A atual estruturação da sociedade faz com que as organizações se submetam a mudanças constantes em face de influências que permeiam o ambiente. O cenário contemporâneo exige das organizações maiores competências para inovar e gerar melhorias de forma contínua. Como resultado deste processo de adaptação, novas formas e/ou ferramentas de gestão acabam por ser desenvolvidas, como forma de readequação à competitividade, produtividade e sustentabilidade do negócio.

Além das tradicionais exigências econômicas e de competitividade, uma nova exigência se estabelece: a questão da temática ambiental, que se torna cada vez mais premente nas práticas gerenciais das organizações.

Com o transcorrer dos anos e o crescimento geométrico das atividades humanas sobre os recursos naturais, alterou-se a percepção de que estes naturais eram inesgotáveis. Tornou-se evidente que, em um determinado momento, os insumos chegarão à exaustão, em especial, os oriundos de recursos naturais não-renováveis, como por exemplo, o petróleo. Estes fatores estão a exigir das organizações uma nova postura com mudanças do seu pensar e agir. Desta forma, a sociedade vem demandando das organizações atitudes de maior responsabilidade e transparência em suas práticas gerenciais, uma vez que a credibilidade destas passa a ser atrelada ao grau de responsabilidade que assumem diante dos problemas que afligem o mundo contemporâneo.

As organizações passam a ser pressionados pela tendência do *fair trade*, ou seja, do movimento que se destina a promover negócios que levam em conta a sustentabilidade de seus locais geográficos, condições de trabalho decentes e remuneração justa para todos envolvidos em sua cadeia de valor. O “simples” crescimento econômico, ignorando os aspectos ambientais e sociais, levaria a um caos generalizado e já não basta como único fator balizador das ações de uma organização, mesmo porque diversas iniciativas já comprovaram que uma organização pode ter sucesso econômico quando alia fatores econômicos com atenção a questões ambientais, que promovam uma maior sustentabilidade (PORTER & LINDE, 1995).

A inclusão do termo sustentabilidade no contexto empresarial foi definida pelo *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), como sendo uma proposta para que se atinja o equilíbrio nas dimensões econômicas, ambientais e sociais que devem, então, balizar a sustentabilidade corporativa. Desta forma, tornou-se necessária a inclusão das dimensões da sustentabilidade no contexto das organizações, não somente nas ações internas, mas também nos diversos segmentos que formam sua cadeia produtiva.

Uma organização é sustentável, conforme Barbieri & Cajazeira (2009), quando visa incorporar os conceitos e objetivos relacionados com o desenvolvimento sustentável em suas políticas e práticas de modo consistente. Isto significa adotar estratégias de negócios e atividades que atendam as necessidades de todos os interessados nas ações da organização, ao mesmo tempo em que protegem, sustentam e aumentam os recursos humanos e naturais que serão necessários, tanto ao futuro da organização como da sociedade de uma forma geral.

O conceito de desenvolvimento sustentável tem três pilares nos quais deve ser construído: o crescimento econômico, o equilíbrio social e o equilíbrio ecológico (meio-ambiente físico). Para isto, a organização deve criar um espírito de responsabilidade comum entre todos seus integrantes visando uma mudança de consciência, na qual a utilização de recursos naturais e materiais sejam realizados de forma equilibrada e aliada ao crescimento econômico e, em consequência, possibilitando maior qualidade de vida para toda a sociedade.

1. Os objetivos do estudo

Este estudo tem como objetivo central identificar as práticas de gestão ambiental de uma agroindústria do Rio Grande do Sul no processo de industrialização do arroz e os resultados de tais práticas sob o ponto de vista sócio-ambiental. Especificamente, os objetivos relacionam-se com a possibilidade de (a) constatar a evolução da empresa até a decisão de implementar a gestão ambiental; (b) identificar a percepção dos funcionários em relação às práticas de gestão ambiental implementadas; (c) verificar os benefícios obtidos pela empresa em termos sócio-ambientais com as práticas de gestão ambiental adotadas; e (d) avaliar quais das práticas de gestão ambiental empregadas mais contribuem na gestão da mesma.

2. Urbano Agroindustrial: a empresa e o seu contexto

Desde sua criação em 1960, a Urbano Agroindustrial vem expandindo suas atividades em âmbito nacional. Atualmente, conta com cinco unidades nos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Mato Grosso e todas elas têm capacidade para produzir mensalmente 1 milhão de fardos de 30 kg de arroz beneficiado. Os silos de armazenagem permitem que sejam estocados 5,6 milhões de sacas (as sacas possuem 50 kg de arroz em casca). As Centrais de Distribuição mantém uma equipe treinada que garante uma logística ágil e pontual. Seus produtos estão presentes, também, nos estados de São Paulo, Ceará e Distrito Federal.

Sua missão é “garantir alimentos saudáveis e saborosos, do campo à mesa do consumidor”. Tem como posicionamento estratégico “garantir o melhor produto aos consumidores, respaldado por elevada eficiência operacional, relacionamento sólido com fornecedores e clientes, marca forte, proximidade do mercado consumidor e pessoas comprometidas e motivadas” (URBANO, 2010). Foi a primeira empresa de beneficiamento de arroz a receber o selo da SBC – Sociedade Brasileira de Cardiologia –, uma vez que fornece produtos considerados saudáveis para o coração.

Emprega, atualmente, cerca de 500 pessoas, sendo que a unidade em estudo, filial São Gabriel, emprega 170 profissionais. Atua também no mercado de café, farinha de arroz e fécula. Trabalha com criteriosos padrões de produção e contínua aplicação de tecnologia, com utilização de equipamentos que se ajustam às modernas indústrias de seu ramo de atuação (adquirindo-os até mesmo em outros países). Os resultados se refletem em produtos que obedecem as mais rígidas análises de qualidade, visando produzir alimentos de alta qualidade, monitorados desde o plantio das sementes, passando pelos processos de industrialização, até chegar ao consumidor.

Constata-se, conforme os dados coletados, que a empresa é inovadora em várias iniciativas no setor orizícola no contexto nacional: (a) é primeira a realizar a troca de lenha pela casca de arroz para secar e parboilizar o arroz; (b) é primeira a gerar energia elétrica com casca de arroz; (c) e é primeira a trabalhar com a extração de sílica a partir da cinza da casca de arroz.

3. Referencial bibliográfico

Para que o propósito formulado para este estudo é necessário que se trace, de forma rápida, as características do setor orizícola no estado do Rio Grande do Sul e, a seguir, referenciam-se os pressupostos da gestão de pessoas e sustentabilidade e a gestão ambiental como valor organizacional para benefícios sociais, como forma de dar o lastro necessário às considerações que serão feitas a partir dos resultados obtidos.

3.1. O setor orizícola e as práticas do Agronegócio no Rio Grande do Sul

O setor do agronegócio vem aumentando significativamente sua importância econômica, tanto a nível nacional, quanto regionalmente, como é o caso do Rio Grande do Sul. Neste estado, umas das atividades que mais contribui para este desempenho e importância é o cultivo do arroz. Segundo FIERGS (2009), este estado é responsável por aproximadamente 57% do arroz produzido no Brasil, sendo que este cereal contribui com quase 30% do total da produção agrícola da região. Seu cultivo vem crescendo em termos de produtividade, muito embora a expansão da área venha encontrando dificuldades pela falta de terras, e condições (especificamente, a oferta de água) apropriadas à cultura. Sua participação no PIB (Produto Interno Bruto) gaúcho representa 4,1% e gera aproximados R\$ 275 milhões em ICMS (Imposto para Circulação de Mercadorias e Serviços) e 320 mil empregos diretos no Estado (FIERGS, 2009).

Considerado o produto de maior importância econômica em muitos países, o arroz é a base alimentar (em média) para 2,4 bilhões de pessoas, em todo o planeta. É uma cultura com capacidade de adaptação em diferentes condições de solo e clima (IRGA, 2010).

O estado do Rio Grande do Sul, através do IRGA (Instituto Rio Grandense do Arroz), tem grande participação nesse sistema produtivo, gerando e disseminando conhecimento técnico e científico voltados às melhorias de gestão, produtividade e rentabilidade na lavoura orizícola. Alguns dos aspectos atuais que tem sido foco desta instituição de pesquisa envolvem temáticas relacionadas com as tecnologias mais limpas, P10 e Selo Ambiental da lavoura de arroz irrigado e que se voltam, em específico, para o manejo deste cultivo (IRGA, 2010).

3.2. Gestão Ambiental

É inegável que o atual momento histórico da sociedade e, em específico, das organizações, passa por um período de grandes transformações e, entre estas, a adaptação às questões emergentes relacionadas com a gestão ambiental. A questão ambiental é presença obrigatória nas preocupações dos gestores atuais. A intensa internacionalização dos negócios – a globalização – , busca por padrões internacionais de qualidade (diversas normas ISO, que muitas vezes acabam por definir mercados), maior exigência dos clientes com relação a questões relacionadas com sustentabilidade e uma maior consciência ambiental da sociedade como um todo, promovem e alçam esta área a uma importância maior nas gestões atuais. Assim, as organizações devem incorporar variáveis ambientais

em seu processo de planejamento e, conseqüentemente, em suas tomadas de decisão, como forma de adequarem suas praticas às novas contingências que são demandadas.

Gestão ambiental pode ser entendida como sendo a administração coerente dos recursos ambientais, através de ações que mantenham ou recuperem a qualidade dos recursos, ao mesmo tempo em que promove o desenvolvimento social (DONAIRE, 2009).

Apartir de meados da década de 70, os esforços concentraram-se no desenvolvimento de normas e leis que visavam proteger o ambiente natural através de exigências formuladas às organizações que, de alguma forma, contribuíssem para algum tipo de agressão ao ambiente natural (meio físico). Rapidamente as organizações com fins lucrativos, organizadas de diversas formas, reagiram a estas exigências entendendo que era impossível combinar objetivos de lucros com atendimento a estas exigências.

Entretanto, com o transcorrer do tempo e, em especial, com a ajuda da tecnologia, diversas iniciativas acabaram por demonstrar que era viável economicamente produzir, manipular e comercializar produtos e, ao mesmo tempo, implementar-se ações de preservação aos recursos naturais ou, então, agir com o propósito de recuperar estes recursos, na medida em que iam se degradando. Atualmente, organizações estão conscientes que atitudes e implementação de procedimentos que viabilizem o atendimento de seus objetivos e preservação ambiental também podem trazer benefícios, tais como a melhoria da imagem perante a sociedade, redução de custos, prevenção de possíveis reflexos das exigências legais (como é o caso das sanções de ordem penal e de multas), dentre outras (PORTER & LINDE, 1995).

A preocupação com questões ambientais atingiu todas as áreas das organizações, até mesmo ambientes estritamente preocupados com questões financeiras, como é o caso da contabilidade. Esta, em específico, desenvolveu ferramentas visando mensurar, ou demonstrar, como as organizações desenvolvem suas preocupações com gestão ambiental, o que pode ser feito através da auditoria ambiental e a contabilidade ambiental (PEIXE, BORNIA, CAMPOS & SANTOS, 2010).

Outra ferramenta desenvolvida no âmbito das organizações é o sistema de gestão ambiental, que visa não somente mensurar os benefícios financeiros, mas também os riscos de não utilizar soluções e tecnologias voltadas para solucionar ou minimizar eventuais problemas ambientais gerados por atividades da organização.

Entretanto, deve-se reconhecer que, para uma organização efetivamente atingir práticas alinhadas aos modernos conceitos e práticas de gestão ambiental, é necessário que se percorra um árduo e difícil caminho que poderá envolver mudanças de comportamento, não somente em seus núcleos diretivos, como também em toda a organização. Muitas vezes, para que esta mudança de comportamento aconteça, são necessárias diversas e contínuas ações visando educar todos os integrantes da organização que estejam envolvidos direta ou indiretamente, interna ou externamente, com a organização (LIMA, 2008).

A preocupação com o meio ambiente não deve exclusiva do meio empresarial (iniciativa privada) ou das organizações públicas: todo indivíduo – e a sociedade em geral – deve ser educado a responder com atitudes favoráveis aos princípios de gestão ambiental, como forma de assegurar-se a sobrevivência da espécie humana em condições equânimes.

3.3. O processo de gestão de pessoas aliado aos pressupostos da sustentabilidade

As repercussões das questões que envolvem os temas ambientais em uma determinada organização, ocorrem no momento em que esta percebe a necessidade de estar atenta aos pressupostos da sustentabilidade ambiental e que estes podem trazer benefícios para a organização como um todo, deixando de lado a visão retrograda de que estes pressupostos são vistos, apenas, como um processo gerador de custos e/ou despesas. Ao mesmo tempo as atividades relacionadas com maior gestão da sustentabilidade passam a permear toda a estrutura organizacional, os reflexos passarão a influenciar o todo, na medida em que as áreas de produção, marketing, finanças, recursos humanos entre outras, passarão a ser atingidas pelas mudanças contingenciais experimentadas..

Entre estas áreas, sem dúvida, a mais importante é a área de recursos humanos. Segundo Donaire (2009), não se pode desvincular o desempenho de uma organização de seus integrantes e, desta forma, uma organização deve desenvolver um eficiente programa de conscientização de seus objetivos. Um dos maiores desafios das organizações para enfrentar estas mudanças com relação as questões da sustentabilidade, que exigem mudanças na postura de seus integrantes, é que este novo panorama exige lideranças capacitadas para atuação neste novo modelo (SENGE, 2009). É importante que a comunidade interna acredite nestes novos valores e objetivos, para que possam efetivamente transmitir estes para os membros externos (sociedade em geral).

A importância da mudança a ser implementada na organização na área de gestão de recursos humanos gera grande repercussão, tanto que, alguns autores, como é o caso de Delors (1996), Lima (2003) e Aktouf (2005), afirmam que é necessário que se pense em uma nova forma de educar os gerentes ou gestores, de forma a criar nestes uma consciência voltada para a sustentabilidade, apresentando elementos que permitam criar uma nova base para reflexão sobre a responsabilidade social e ambiental.

Quando a organização desenvolve ações que promovam uma maior sustentabilidade aos seus processos produtivos, também deve dar ênfase a aspectos relacionados a melhor qualidade de vida e/ou trabalho a seus integrantes (DONAIRE, 2009).

A partir das transformações verificadas no âmbito das organizações e sociedade em geral, tem-se verificado que, nos últimos anos, consolida-se um novo paradigma de desenvolvimento e interação entre estas. Neste novo paradigma, as questões ambientais estão intersectadas não apenas com o meio-ambiente físico, como também com todos os demais aspectos socioculturais e visam, em última análise, a busca de novos padrões de qualidade de vida para todos os indivíduos que estão envolvidos no processo organizacional, como um todo.

4.4 Valores organizacionais, benefícios sociais e gestão ambiental.

Atualmente, em função das alterações climáticas entre várias outras movimentações em torno do meio ambiente, estão a exigir das organizações uma nova postura que envolve mudanças do seu pensar e agir. As organizações deixam de ser consideradas de forma fragmentada para serem consideradas em seu todo. O sucesso não depende de este ou daquele setor, mas da soma de esforços de toda a organização.

Nesta perspectiva, ao voltar-se para preocupações ecológicas, significa que todos da organização devem, a partir de então, assimilar tais interesses como essência para o êxito de esforços de gestão ambiental. Na perspectiva de Kotler e Keller (2006), o marketing holístico pode ser visto como o desenvolvimento, o projeto, e a implementação de programas, processos e atividades de marketing, com o reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos. Para tanto, estes mesmos autores, ao referirem-se ao *marketing* holístico, o contemplam em quatro temas amplos: *Marketing* de Relacionamento, *marketing* integrado, *marketing* interno e *marketing* socialmente responsável.

O marketing de relacionamento, visa a construção de relacionamento profundo e duradouro com todas as pessoas ou organizações. O marketing integrado visa a montar programas de marketing totalmente integrados para entregar valor aos consumidores. O marketing interno envolve a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários capazes que queiram atender bem os clientes. Por fim, o marketing socialmente responsável incorpora preocupações com os contextos ético, ambiental, legal e social das atividades e programas de marketing (KOTLER & KELLER, 2006). É possível observar que o produto ou serviço a ser entregue ao consumidor carrega consigo um conjunto de esforços empreendidos pela empresa a fim de não somente lucrar, mas também oferecer contribuições que sejam relevantes para toda a humanidade. Para, Churchill e Peter (2000), os esforços são no sentido de entregar aos consumidores benefícios que excedam os custos em que eles incorrem para obtê-los. Kotler e Keller (2006) entendem que o valor reflete os benefícios e os custos tangíveis e intangíveis percebidos pelo consumidor e é uma combinação de qualidade, serviço e preço – tríade do valor para o cliente. Isto é, valor, nesta perspectiva, é um conjunto de benefícios econômicos, funcionais, psicológicos que os clientes esperam de determinado produto ou serviço.

Diante da dimensão que o meio ambiente passou a ter para a sociedade, ele passa a ser também um condicionante para os negócios. Para Vaz (2003), uma grande parte de iniciativas de apoio ecológico das empresas ocorre para gerar um fato que possa ser explorado a favor da imagem da marca: há uma nova realidade mercadológica, onde o consumerismo ambiental passa a se caracterizar por três valores institucionais da sociedade e que se consubstanciam na qualidade, na durabilidade e na coletividade. A primeira refere-se ao conceito de qualidade de vida com um dos valores principais da sociedade. O segundo destrói a noção de curto prazo, produtos descartáveis e traz a proposta de reutilização de materiais com valor. O terceiro elimina os comportamentos individuais e egoístas e os substitui por responsabilidade coletiva e comprometimento ambiental.

4. Metodologia

Para a consecução dos objetivos propostos neste estudo, definiram-se os métodos, o instrumento de pesquisa, assim como os procedimentos para coleta de dados. Utilizou-se o método de pesquisa tipo *survey*. Este, segundo Pinsonneault e Kraemer (1993), requer

informações padronizadas do assunto estudado. Essas informações podem ser relativas a indivíduos, grupos, organizações ou comunidades. O principal meio de coleta de dados é por questões pré-definidas e estruturadas cujas respostas constituem o dado a ser analisado. É mais apropriado em questões centrais tipo “como e por que está acontecendo, o que, quanto e como”. Também é definido como a obtenção de informações sobre características, ações ou opiniões de um grupo de pessoas, indicado como representante de uma população por meio de um instrumento, normalmente um questionário.

Ainda, segundo Pinsonneault e Kraemer (1993) e Trivinos (1992), classifica-se como pesquisa descritiva, pois visa identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões são manifestadas em uma população, no caso deste trabalho, na organização. Considera-se que pesquisa descritiva seja a mais indicada quando se deseja obter as características de determinada população ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

A pesquisa é de corte transversal, uma vez que os dados são coletados num dado momento no tempo, e não há intenção de avaliar/monitorar suas variações no decorrer do tempo, (GIL, 2010).

Quanto à coleta de dados, esta se valeu de dados primários, que são definidos como aqueles coletados especialmente para atender às necessidades da pesquisa (GIL, 2010). Foi utilizada a entrevista semi-estruturada. Para Gil (2010), esta técnica de coleta de dados deve ser guiada por uma relação de questões de interesse do investigador e que durante a entrevista podem surgir outras interrogações por parte do investigador, conforme as respostas do entrevistado. Este recurso foi utilizado especialmente nas entrevistas com os diretores da organização. O papel do entrevistador na entrevista semi-estruturada é centrar atenção em determinados tópicos, quanto aos entrevistados todos devem estar envolvidos em situações inerentes a investigação. A entrevista semi-estruturada valoriza não somente a presença do investigador, como também oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.

As entrevistas foram realizadas com os proprietários da organização e alguns funcionários de funções administrativas. Foram realizadas inicialmente com horário agendado com os Diretores da empresa. A entrevista foi realizada na sede da empresa através de uma entrevista estruturada com 28 questões relacionadas com os objetivos da pesquisa. Após a entrevista com a diretoria foi realizada a entrevista com os colaboradores, sendo disponibilizado o espaço no auditório da empresa e o apoio do Gerente de Recursos Humanos, o qual auxiliou os pesquisadores a convidar as pessoas, entre aquelas que tivessem disponibilidade de tempo, por ocasião da coleta de dados. Foi possível obter 11 (onze) entrevistas.

5. Os resultados e a análise dos dados coletados

Os resultados, como já se afirmou, foram obtidos através dos dados coletados nas entrevistas realizadas com os funcionários da organização. Ao todo, foram 11 respondentes, que eram oriundos de diversas áreas da organização.

Desta forma, foi possível constatar-se, aliando-se os dados também obtidos com a entrevista dos diretores, os seguintes achados: a preocupação com o ambiente é uma constante e, para tanto, a organização cumpre a regulamentação legal pertinente; utiliza, preferencialmente, matéria-prima que tenha sido obtida através de boas práticas; insumos e tecnologias são tendentes a minimizar/neutralizar eventual impacto ambiental; os colaboradores são treinados de forma a obter melhoria contínua em questões ambientais e para que fortaleçam a consciência e a educação ambiental.

O consumo de água, na unidade produtiva, se dá em função da necessidade de prover a caldeira que gerará o vapor e que, posteriormente, será responsável para a geração de energia elétrica. A caldeira tem como combustível a queima da casca de arroz e, esta, constitui-se em sua totalidade nos resíduos do processo de industrialização. A água também é necessária para o resfriamento das torres que geram a energia elétrica ao produzirem o vapor gerado através das turbinas, movimentadas por hidrociclones. A água utilizada em todo este processo é proveniente da chuva e é armazenada em açude localizado no parque industrial. Toda água utilizada é reaproveitável após passarem por filtros decantadores. Os procedimentos adotados são padronizados e os investimentos são efetuados em instalações que visam o reaproveitamento dos recursos hídricos.

A casca de arroz, insumo gerado através do processo de industrialização de arroz é, em sua totalidade, reaproveitada, uma vez que, através da sua queima, é possível gerar-se energia elétrica. A empresa, neste caso, é pioneira na utilização desta tecnologia. De acordo com Pianta (1995), a importância da tecnologia para o crescimento, em especial naquelas consideradas de ponta, acaba por ser cada vez mais enfatizada. É vista como uma fonte de competitividade e uma oportunidade para se mudar a estrutura das vantagens comparativas.

Dos resíduos vegetais provenientes das atividades primárias, as cascas do arroz são as que mais volume geram. Atualmente, no período de safra, a empresa gera 75% da energia consumida. Os outros 25% são adquiridos. É importante ressaltar que, até 1998 era gerado exatamente o dobro da energia consumida no parque industrial e, a esta época, o excedente era vendido às companhias de energia. O aumento da produtividade do arroz no entorno do município de São Gabriel acabou por demandar o aumento da capacidade produtiva e, atualmente, são adquiridos em torno de 1,5 megawatts de energia durante o período de safra. Nas demais épocas do ano, a empresa acaba por ser auto-suficiente. Sob o ponto de vista de Almeida (2009), a sustentabilidade parte do pressuposto da inovação e, para tanto, é necessário que se busquem novos modelos capazes de criar valor tanto para a sociedade quanto para a organização. Assim, ao utilizar a biomassa proveniente do processo de industrialização – as cascas de arroz – a empresa cria inovação sustentável, provê e estimula visões alternativas do mundo, assegurando um elo entre o desenvolvimento da inovação e seu valor na cadeia produtiva.

Ao aproveitar os resíduos do processo produtivo, a empresa assegura uma destinação ao mesmo, proporcionando energia limpa a partir de fontes não renováveis e, ainda, reduzindo a emissão de gases causadores do efeito estufa. Ao utilizar esta tecnologia, é possível antever-se três ganhos: o ambiente é preservado, há preservação da saúde pública e, ainda, gera-se uma nova cadeia de valor para o tratamento de resíduos.

Como forma de minimizar gastos, verificou-se que a empresa adota práticas relacionadas com o consumo de papel gerado nas atividades administrativas. A preocupação resultou em campanhas de conscientização quanto à utilização deste material. Ademais, o planejamento estratégico em vigor contempla metas de redução de custo e que

se consubstanciam não só na necessidade de minimizarem-se custos através do consumo de recursos energéticos, como também da mão-de-obra utilizada e dos demais recursos envolvidos direta ou indiretamente no processo produtivo.

A matéria-prima empregada no processo produtivo é, em sua totalidade, produzida na área geográfica abrangida pelo município de São Gabriel. A empresa tem, quando é possível, instruído seus fornecedores quanto à necessidade de adotarem boas práticas no processo de cultivo do arroz, uma vez que só adquire matérias-primas cuja qualidade é compatível com o seu nível de exigência. Entretanto, os produtores são resistentes à adoção destas boas práticas o que, em parte, explica-se pelo tempo em que têm atuado neste ramo da economia e que se configura em uma história permeada pela cultura da região, por si só, resistente às mudanças. Este panorama, porém, tende a mudar, na medida em que os sucessores destes produtores são mais sensíveis a necessidade de implementar práticas sustentáveis de produção e, no transcorrer do tempo, verificam-se atualizações significativas não só no preparo da terra, como no próprio cultivo e safra do arroz. No município, já existem produtores certificados pelo IRGA e, outros, em processo de certificação. A certificação acaba por garantir o uso da terra, o plantio e a colheita sob o ponto de vista da sustentabilidade.

Como a empresa só adquire arroz com qualidade compatível com o produto que pretendem colocar no mercado, os produtores são orientados a manter a quantidade de água suficiente à produção. Orienta, também, acerca da armazenagem do produto após a sua colheita como forma de manter íntegra a sua qualidade. Neste caso, disponibiliza silos de armazenagem no próprio parque industrial.

Em 2010, a empresa obteve certificação do Ministério da Agricultura no que diz respeito aos insumos utilizados no processo produtivo e que culminam com o arroz pronto para o consumo.

É importante que se destaque, sob este aspecto, que o engajamento dos *stakeholders*, de acordo com Almeida (2009), representa uma valiosa ferramenta para a formulação estratégica e gestão, uma vez que envolve diferentes grupos sociais nas atividades da empresa, gerando compreensão mútua e interação.

Todos os resíduos utilizados no processo produtivo são passíveis de ser reaproveitados. Em todo o parque industrial são disponibilizadas cestas de coleta seletiva de lixo que serão reciclados. Aqui, todos os resíduos sólidos e líquidos são adequadamente embalados em fardos e vendidos para o processo de reciclagem e posterior reaproveitamento. A empresa investe na coleta e na destinação adequada dos resíduos produzidos.

Através de suas ações sociais e compromissos voluntários, fica evidente a preocupação assumida pela empresa junto à comunidade onde está instalada. No último ano, foi pioneira em campanha de coleta de pilhas e baterias em todo o âmbito do município tendo, para tanto, espalhado diversos coletores pela cidade. A divulgação da campanha ocorreu internamente e, após, disseminada no meio comunitário. Ao final, a empresa arcou com os custos de embalagem, transporte e posterior aterro, uma vez que todo este material foi enviado à empresa situada em São Paulo.

Estas práticas permitem antever que são adotados os pressupostos básicos da Responsabilidade Social Corporativa, na medida em que a organização está comprometida, de forma permanente, com um comportamento ético, com a melhoria da qualidade de vida

dos empregados e dos seus familiares, da comunidade local e da sociedade como um todo, através de mecanismos de adesão voluntária.

As preocupações sociais também se materializam em ações de natureza filantrópica, uma vez que a empresa destina recursos (em dinheiro ou na forma de alimentos) periodicamente ao hospital (no caso, a Santa Casa de Misericórdia), a asilos e comunidades carentes. Estas preocupações talvez sejam mais evidentes no bairro onde está situada a unidade produtiva e que foi *adotado* pela empresa: saneamento básico, fornecimento de energia elétrica, pavimentação de ruas, esgotos e melhorias comunitárias foram por ela custeadas.

A empresa fornece treinamento periódico, como forma de desenvolvimento de uma consciência sustentável em seus colaboradores. Para tanto, são incentivados, tanto de forma individual, quanto coletiva, a adotarem práticas tendentes a obter estes resultados. Adota-se a administração por competências, como forma de estimular-se o processo de tomada de decisões no âmbito das lideranças da organização.

A relação com os sindicatos envolvidos no processo produtivo pode ser classificada como boa e as resistências, quando ocorrer, ficam por conta da possibilidade de flexibilizarem-se algumas regras trabalhistas (neste caso, a empresa sempre age em favor do colaborador).

O modelo de gestão de pessoas adotado privilegia a participação democrática dos colaboradores nos processos decorrentes das atividades da organização. É costume dizer-se na empresa que não há diferença entre o colaborador que tem seu posto junto ao chão de fábrica e aquele que ocupa cargo gerencial, uma vez que a estrutura da empresa está disponível para todos, da mesma forma.

Neste sentido, é oportuna a intervenção de Freitas & Frezza (2005) ao comentarem que a cultura e o propósito das empresas não podem ser desvinculados da sua profissionalização e dos aspectos inerentes a gestão organizacional. A gestão está intimamente relacionada com os princípios norteadores do controle da produtividade e da eficiência organizacional.

Da mesma forma, a profissionalização dos colaboradores, aliada ao desenvolvimento das competências da força de trabalho permite contribuir para a flexibilização dos processos empregados no processo produtivo, na medida em que é possível que se trabalhe em estruturas mais enxutas e, para tanto, o colaborador deverá estar preparado e não deverá estar limitado apenas ao conhecimento que seu cargo exige e, sim que consiga intervir de forma criativa e eficiente em múltiplas operações (ARBOITE, 2005).

Dadas às características da própria atividade desempenhada nos limites do parque industrial, verifica-se a necessidade de utilização de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) como forma de preservar-se a segurança e a saúde dos colaboradores. Para tanto, a empresa conta com Engenheiro de Segurança do Trabalho, que é acompanhado em suas atividades por mais quatro técnicos, cuja principal atribuição é a de fiscalizar a correta utilização dos equipamentos, coibindo eventual resistência ao uso.

Os colaboradores – através do Programa de Participação nos Resultados (PCR) –, são recompensados, semestralmente, pelos seus bons desempenhos. Para tanto, o incentivo é pago sempre que metas globais, departamentais ou individuais são atingidas. Ademais, o Incentivo também é distribuído em face da correta utilização dos EPIs. Periodicamente, são realizadas mensurações de desempenhos e a avaliação, neste sentido, é contínua. O

processo de recrutamento e seleção é o tradicionalmente utilizado pelos Departamentos de Pessoal. Selecionados, os colaboradores passarão por um programa de integração. Neste sentido, verifica-se que a empresa está atenta à diversidade, uma vez que não são utilizadas quaisquer práticas discriminatórias.

Os consumidores são sempre alvos de preocupação da empresa. Periodicamente, são feitas pesquisas nacionais com o propósito de verificar a satisfação do cliente com o produto colocado no mercado e, através de um eficiente serviço de atendimento ao consumidor, a empresa possui uma linha direta com as sugestões, reclamações e elogios fornecidos pelo cliente. Em caso de reclamações, detectam-se o lote e a unidade que o produto provem para que se verifique a procedência da reclamação.

As práticas com inovação, pesquisa e desenvolvimento são incipientes na empresa. Não existem convênios com institutos de pesquisa ou com universidades. As novas tecnologias são adquiridas em feiras nacionais e internacionais, prática esta reiteradamente utilizada em todos os setores do parque industrial.

A empresa tem como seu principal produto o arroz e, neste sentido, estabeleceu como meta prioritária, a geração de novos produtos a partir da desta matéria-prima. Nos últimos anos, como novo produto, foi introduzido no mercado o macarrão (fabricado a partir da farinha de arroz, que agrega como diferencial a ausência de glúten), óleo extra-virgem (de acentuado e marcado aroma, apreciado em países asiáticos, em decorrência da cultura milenar em torno do arroz) e rações animais. A meta é colocar dois novos produtos no mercado por ano. O sucesso no mundo dos negócios depende basicamente da qualidade do conhecimento que cada organização aplica nos seus processos corporativos. O desafio de utilizar o conhecimento existente na empresa, com o objetivo de criar vantagens competitivas, torna-se, portanto, crucial (STAL, 2006).

Da análise destes dados, é possível inferir-se que a empresa tem capacidade de atualização tecnológica e, no longo prazo, vem alocando recursos e capital para estes investimentos.

6. Conclusões

Sob a ótica da tecnologia, os processos utilizados pela empresa em estudo consubstanciam-se em uma alternativa viável, assim como também é viável sob a perspectiva econômica. Como afirma Holthausen (2002), estes indicativos conduzem a uma nova postura frente às novas realidades, na medida em que as pessoas se tornam mais exigentes sobre as ações socioeconômicas, tanto sob o ponto de vista do empreendedor, quanto dos consumidores. Afinal, todo o conhecimento gerado deve estar ligado à estratégia da organização e deve ter um propósito claro. De acordo com Pianta (1995), a importância da tecnologia para o crescimento, em especial naquelas consideradas de ponta, acaba por ser cada vez mais enfatizada. É vista como uma fonte de competitividade e uma oportunidade para se mudar a estrutura das vantagens comparativas.

Neste sentido, é possível verificar-se que o desenvolvimento tecnológico e a globalização dos negócios que marcam fortemente o cenário organizacional, acabam por ser responsáveis pela movimentação em torno da qualidade e da produtividade e com reflexo direto nas pessoas que trabalham nas organizações, uma vez que serão elas as responsáveis pela vantagem competitiva a ser obtida e que, em última análise, geram e

solidificam as inovações tecnológicas que são introduzidas nas práticas diárias das empresas.

A sustentabilidade (ASHOKA & MCKINSEY, 2001) está diretamente ligada ao fato de uma determinada organização ser capaz ou não de manter suas operações sem depender totalmente da doação de recursos por parte de pessoas físicas ou jurídicas. No caso em análise, verificou-se que a empresa, sob esta ótica, é sustentável.

A gestão de pessoas, entendida como sendo o conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir para atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado (TOLEDO, 1982) e se considerado o contexto contemporâneo das organizações, acaba por contemplar os fundamentos da sustentabilidade e, neste novo cenário, os dirigentes de organizações não governamentais, acabam por ter duas funções primordiais para alcançá-la: uma é exercer o seu papel de liderança e a outra é ser um gestor competente, para realizar a função de gestor deve empregar as ferramentas que a Administração lhe apresenta, para perseguir suas metas e impetrar resultados satisfatórios, utilizando-se dos talentos individuais de cada membro de sua equipe de funcionários (MEREGE, 2011). Resultados positivos, geralmente, são adquiridos através do trabalho organizado, planejado, que tem como consequência a almejada sustentabilidade que por sua vez está intrinsecamente ligada à questão da profissionalização de seu quadro de colaboradores.

O que se percebe através da análise dos dados coletados e da convivência na organização, é que uma característica marcante da gestão empregada é a forma democrática e participativa de como se dá a tomada de decisões, onde os são estimulados à liberdade para expressarem suas opiniões e fazerem sugestões. Por si só, considera-se que esta liberdade acaba por aproximar os gestores aos subordinados, deixando uma linha muito tênue de hierarquia. O que se percebeu, é que os gestores lidam com familiaridade no meio da equipe de funcionários, deixando clara a definição de papéis e funções, resultando não só na fluidez do desenvolvimento dos processos instituídos e no cumprimento das tarefas previstas, como também no alto aproveitamento, em termos gerais, da capacidade operacional, técnica e gerencial das pessoas, notadamente no concernente ao desenvolvimento das capacidades essenciais ao cumprimento das metas organizacionais.

7. Referências Bibliográficas

AKTOUF, O. Ensino de Administração: por uma Pedagogia para a mudança. Organização & Sociedade. Salvador: 12, nº 35, Outubro-Dezembro, 2005, p.151-159.

ALMEIDA, F. Responsabilidade social e meio ambiente: os desafios da sustentabilidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ARBOITE, M. R. Gestão de pessoas no universo da empresa familiar. In FREZZA, C. M.M. et al. (orgs) **Gestão em empresas familiares: discutindo a sucessão e a profissionalização.** Novo Hamburgo: Feevale, 2005.

ASHOKA & MCKINSEY. Empreendimentos Sociais Sustentáveis. Ashoka empreendedores sociais Fundação Peirópolis (ed.) Mckinsey & Company. Rio de Janeiro: Peirópolis, 2001.

BARBIERI, J. C. & CAJAZEIRA, J. E. R. Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável. São Paulo: Saraiva, 2009.

DELORS, J (Org). Educação: um tesouro a descobrir. Tradução José Carlos Eufrázio. São Paulo: Cortez, 1996.

DONAIRE, D. Gestão Ambiental na Empresa. São Paulo. Editora: Atlas. 2009.

FIERGS. Federação das indústrias do estado do Rio Grande do Sul. http://www.fiergs.org.br/download.asp?arquivoCaminho=/files/arq_ptg_6_1_4494.pdf&arquivoNome=4494_pdf.pdf. Acesso em abril 2013.

FREITAS, E. C. A profissionalização da gestão em empresa familiar. In FREZZA, C. M.M. et al. (orgs) Gestão em empresas familiares: discutindo a sucessão e a profissionalização. Novo Hamburgo: Feevale, 2005.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo. 5 Edição. Editora: Atlas. 2010.

HOLTHAUSEN. C. Desenvolvimento sustentável. Florianópolis: Cuca fresca, 2002.

IRGA. Instituto Rio-Grandense do Arroz. <http://www.irga.rs.gov.br/>. Acesso em fevereiro de 2013.

LIMA, L. C. As Empresas Descobrimo o Potencial da Educação Ambiental. X ENGEMA 2008.

LIMA, G. C. O Discurso da sustentabilidade e suas implicações para a Educação. Ambiente e Sociedade, v. VI, n. 2, p. 99-119, jul./dez. 2003.

MEREGE, L.C. Sustentabilidade Institucional. Disponível em <http://integracao.fvgs.br/editorial.htm>., acesso em 12 de abril de 2013.

PEIXE, B. C. S.; BORNIA, A. C., Campos, L. M. S. & SANTOS, A. M. Gestão de Ativos e Passivos Ambientais na Indústria Química Paranaense: uma abordagem exploratória da contabilidade ambiental. XII ENGEMA, 2010.

PIANTA, M. Technology and growth in OECD countries: 1970-1990. Cambridge Journal of Economics, vol. 19, p. 175/187, feb., 1995.

PINSONNEAULT, A., KRAEMER, K. L. Survey research methodology in management information systems: an assessment, Journal of Management Information Systems, Automs, 1993.

PORTER, M. & LINDE, C. V. D. Green and Competitive: Ending the Stalemate. Harvard Business Review. September-October 1995.

URBANO. Disponível em www.urbano.com.br. Acesso em março de 2013.

SENGE, P. et al.. A Revolução Decisiva: como indivíduos e organizações trabalham em parceria para criar um mundo sustentável. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2009.

STAL, E. Inovação: como vencer esse desafio empresarial/Eva Stal, Milton de Abreu Campanário, Tales Andreassi; Roberto Sbraggia (coord.); Abílio dos Santos (coord. Geral). São Paulo: Clio Ed., 2006.

TOLEDO, F. O que são recursos humanos. São Paulo: Editora Brasiliense, 1982, 5ª ed.

TRIVINOS, A. Introdução a Ciências Sociais. São Paulo. Editora Atlas. 1992.