

**FACILITADORES E ENTRAVES AO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO EM
UMA EMPRESA SEM FINS LUCRATIVOS DO SETOR DE SERVIÇOS**

PAULO HENRIQUE DE CASTRO

paulo.castro10@yahoo.com.br

JOANA ROBERTA NEIVA SOUZA RAMOS

FACULDADE SÃO FRANCISCO DE BARREIRAS

joanaroberta14@yahoo.com.br

FACILITADORES E ENTRAVES AO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA SEM FINS LUCRATIVOS DO SETOR DE SERVIÇOS

RESUMO

Desenvolvimento sustentável (DS) trata-se da inserção de questões sociais, ambientais e econômicas nos objetivos organizacionais. A ideia é válida para todo tipo de empresa, inclusive para àquelas do setor terciário sem fins lucrativos, já que como em toda organização, causam impactos negativos que abrangem as três dimensões do DS. O estudo procura perceber como os princípios do DS são inseridos nos processos organizacionais de uma empresa do setor terciário sem finalidade lucrativa, e, entender as barreiras e facilitadores encontrados nesse processo de inserção. Para isso, foi utilizado o método estudo de caso integrado. Os dados foram primários e secundários, obtidos através de entrevistas, análise de documentos e observação direta. Como principais resultados destaca-se o grau de instrução dos colaboradores como um facilitador para o DS, a fonte limitada de recursos financeiros como um entrave nesse processo, e ainda, três proposições a serem testadas em novos estudos. A pesquisa pode contribuir com a literatura da área, que é pouco expressiva; fornecer base para novos estudos a partir das proposições levantadas; e apresentar exemplos práticos para introdução e/ou aprimoramento de princípios do DS em empresas sem fins lucrativos do setor de serviços.

Palavras chaves: Empresas sem fins lucrativos; Setor terciário; Sustentabilidade.

FACILITATORS AND HINDRANCES TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT: A STUDY IN A NONPROFIT COMPANY OF THE SERVICES SECTOR

ABSTRACT

Sustainable development (SD) deals with the insertion of social, environmental and economic issues into organizational objectives. The idea is valid for all types of companies, including those in the nonprofit tertiary sector, since as in any organization, they cause negative impacts that cover the three dimensions of SD. The study seeks to understand how the SD principles are inserted in the processes of a nonprofit tertiary sector company, and, to understand the barriers and facilitators found in the task of insertion. For this, the integrated case study method was used. Data were primary and secondary, obtained through interviews, document analysis and direct observation. The main results highlight the instruction level of the employees as a facilitator for the SD, the limited source of financial resources as an obstacle in this process, and three propositions to be tested in new studies. The research can contribute with the literature of the area, which is not very expressive; provide basis for new studies from the propositions raised; and present practical examples for insertion and/or enhancement of SD principles into nonprofit tertiary sector.

Key Words: Nonprofit organizations; Tertiary sector; Sustainability.

INTRODUÇÃO

Por muito tempo o homem em suas diversas atividades utilizou os recursos naturais de forma inconsequente, sem dar a devida atenção aos danos que o consumo irresponsável poderia causar. As atitudes incoerentes com a preocupação sustentável juntamente com seus impactos negativos atestados, levaram a sociedade a buscar por ações que respeitassem os princípios sustentáveis, preocupando-se não apenas com a população atual, mas também com as gerações futuras.

Dessa forma, o termo desenvolvimento sustentável (DS), de maneira gradativa, tornou-se assunto de discussão nas últimas décadas. A ideia central é que as organizações devem inserir em seus processos produtivos práticas que contribuam para um desenvolvimento responsável, nele contemplados o meio ambiente, sociedade e economia.

Analisando o meio empresarial, é comum e verídico o pensamento de que o setor industrial causa grande impacto negativo ao meio ambiente. Segundo Severo e Guimarães (2014), a poluição causada por este setor é uma das três causas dos impactos negativos ao meio ambiente, as outras razões seriam a superpopulação humana e o uso excessivo dos recursos ambientais. No entanto, se faz relevantes estudos que contemplem também outros setores da economia, como o de serviços. Ramos e Santos (2014), ao discorrer sobre desenvolvimento sustentável, defendem a ideia de que todo tipo de organização, independente do setor de atuação, promova práticas sustentáveis. Pois, qualquer atividade empresarial causará impactos negativos ao meio ambiente, sendo eles diferenciados apenas em sua natureza e intensidade.

O setor de serviços possui importância significativa no processo de desenvolvimento de um país, colaborando para o melhoramento da qualidade de vida da população e promoção da competitividade das empresas (Negri et al., 2006). O setor mencionado trabalha como fornecedor de insumos intangíveis (educação, treinamentos, saúde, assessoria, etc.) para a indústria e agricultura. Sendo assim, o funcionamento sustentável do setor de serviços é fundamental para o progresso dos outros setores, ou seja, a indústria, a agricultura e serviço são interdependentes. Se tratando de uma empresa sem fins lucrativos, parte-se do princípio de que tal segmento tem suas particularidades, sendo necessária sua análise de forma peculiar. Outro motivo para justificar o presente estudo pode ser destacado: a carência de pesquisas de DS no setor de serviços. Para Silva, Costa e Gómez (2012), o desenvolvimento sustentável do setor de serviços ainda é um constructo incipiente quanto a estudos realizados.

Alguns trabalhos acadêmicos foram executados contemplando o DS no setor de serviços. Sampaio (2001) propôs a inserção de princípios do desenvolvimento sustentável no modelo de negócio seguido pelo turismo. Ainda no mesmo seguimento, Vargas (1998) ressalta a importância de uma gestão voltada para o DS. Tolmasquim, Guerreiro e Gorini (2007) avaliaram o setor de energia elétrica do Brasil e fizeram uma análise do desenvolvimento sustentável para os próximos anos. Fischer e Falconer (1998) estudaram a influência do Estado no DS do setor terciário, os autores defendem a criação de políticas que assessorem o setor na busca pela sustentabilidade. Santos e Silva (2008) analisaram o grau de impacto que tem a contabilidade no DS de empresas do terceiro setor, partindo do princípio de que a gestão dos recursos limitados é uma dificuldade para os terciários. Embora a literatura tenha alguns trabalhos abordando desenvolvimento sustentável no setor de serviços, boa parte deles apresentou propostas diferentes à deste estudo, que propõe uma análise dos facilitadores e entraves para o DS em empresas sem finalidades econômicas.

Esta pesquisa busca responder ao seguinte problema de pesquisa: quais os principais facilitadores e entraves para adoção de práticas que fomentam o desenvolvimento sustentável no setor de serviços, em uma empresa sem fins lucrativos? Com isso, pretende-se perceber como os princípios do DS são inseridos nos processos da empresa, e ainda, elencar as

principais práticas consideradas sustentáveis e não sustentáveis realizadas na organização. Assim, é possível entender as barreiras e facilitadores encontrados na tarefa de inserir a preocupação sustentável nos processos organizacionais. As contribuições esperadas deste estudo são tanto acadêmicas quanto gerenciais. Preocupa-se em contribuir em número e em qualidade com a literatura de DS no setor de serviços, e, fornecer uma base científica para que as prestadoras de serviços possam inserir e/ou aprimorar ações coerentes com o DS. O artigo segue apresentando as bases teóricas (sessão 2), metodologia utilizada para pesquisa (sessão 3), apresentação e análise dos resultados (sessão 4) e considerações finais (sessão 5).

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 Desenvolvimento sustentável, origens e conceitos

Segundo Araújo, Bueno, Sousa e Mendonça (2006), o termo desenvolvimento sustentável (DS) trata-se da harmonia entre as dimensões ambiental, social e econômica, de forma que uma esteja interligada a outra. Assim, o crescimento da organização deve ser harmonioso, onde não apenas o aspecto econômico seja considerado, mas também as questões sociais e ambientais. As três dimensões se tornam interdependentes e formam a sustentação do desenvolvimento sustentável (Gomes Júnior & Gomes, 2010).

Araújo et al., (2006, p. 04) relatam a respeito da origem do termo:

Em 1987 emerge o conceito de desenvolvimento sustentável na Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento (criada em 1983), dirigido pela ex-primeira ministra norueguesa Gro Harlem Brundtland, produziu, sob o patrocínio da ONU – Organização das Nações Unidas, o relatório *Our common future* (“Nosso futuro comum” também conhecido como Relatório de Brundtland), em que são detalhados os desafios e os esforços comuns, incluindo a administração de áreas comuns; paz, segurança, desenvolvimento e o meio ambiente; propostas de mudança institucional e legal.

A preocupação sustentável passou a ser assunto discutido pelos diversos agentes da sociedade, como empresas, universidades e governo, por exemplo. Entre as causas desses debates estão o avanço tecnológico advindo da revolução industrial e o crescente aumento populacional do mundo. Ambos os fatores ocasionaram a elevação do consumo dos recursos ambientais, estes, que antes eram vistos como insumos ilimitados, passam a ser uma inquietação para a sociedade (Araújo et al., 2006).

Alguns acontecimentos foram determinantes para a discussão do tema desenvolvimento sustentável. Dentre eles, Hourneaux Junior (2010) destaca: Clube de Roma no final da década de 1960, Conferência de Estocolmo em 1972, Relatório de Brundtland 1987, Rio 92 em 1992, o Rio+10 em 2002, entre outros. Após uma revisão de literatura, Callado (2010) relata que para muitos autores a conferência Rio 92, que resultou no documento agenda 21, foi o evento mais abrangente na tentativa de estabelecer um novo padrão de desenvolvimento empresarial.

Harris, Wise, Gallagher e Goodwin (2001), descrevem as características do desenvolvimento sustentável de acordo às suas três dimensões, econômica, social e ambiental, também chamadas de *Triple Bottom Line* (tripé da sustentabilidade).

- Econômica: possibilita a geração contínua de produtos e/ou serviços, gera emprego, evita problemas financeiros aos diversos agentes da cadeia de valor.
- Social: trata-se de forma justa todos os membros da cadeia de suprimentos, gera oportunidades, promove serviços de saúde e instrução às pessoas.

- Ambiental: não compromete as bases de recursos, renováveis e não renováveis, procura manter a biodiversidade, a estabilidade da atmosfera e as demais funções do ecossistema.

Assim, para este trabalho, as práticas que seguiram as características das três dimensões do desenvolvimento sustentável, a cima citadas, serão consideradas como sustentáveis. Em contrapartida, àquelas que contrariaram tais princípios serão classificadas como não sustentáveis.

O setor terciário, sobretudo as empresas sem fins lucrativos, enfrentam algumas dificuldades na adoção de práticas sustentáveis. Zape (2007) relata a necessidade da gestão eficiente dos recursos da organização. Para a autora, as empresas têm o desafio de captar novas fontes de recursos e geri-los de forma eficiente. “Ampliar as fontes de financiamento e recursos se tornou necessário para que as organizações, além de sobreviver, possam ser efetivas no cumprimento de sua missão organizacional junto aos diversos atores.” (Zape, 2007, p. 05). Sobretudo, a autora reforça a necessidade de o terceiro setor adotar práticas que condizem com o desenvolvimento sustentável.

Ainda sobre sustentabilidade no setor de serviços, Silva et al., (2012) relatam a importância de analisar a empresa de forma holística, preferindo o estudo sistêmico da gestão a processos isolados. Dessa forma, o poder de mudança positiva na busca do DS será mais efetivo, já que abrangerá um maior número de agentes da cadeia de suprimentos, compartilhando as responsabilidades.

Diante das várias possibilidades de atribuição de sentidos às palavras, é válido ressaltar que para este estudo os termos setor terciário e setor de serviços assumem o mesmo significado: toda atividade que não faz parte do setor agropecuário ou manufatura, conforme proposto por Silva, Kubota, Gottschalk e Moreira (2006). E ainda, os termos desenvolvimento sustentável e sustentabilidade possuem exatamente o mesmo sentido.

3. METODOLOGIA

A ênfase da pesquisa foi qualitativa, já que a mensuração, quantificação e valoração não respondem ao problema de pesquisa proposto (Ullrich, Oliveira, Basso & Visentini, 2012). O método utilizado para responder a problemática da pesquisa foi o estudo de caso integrado, onde há a análise de múltiplas situações em uma única empresa. Conforme descrito por Eisenhardt (1989) o estudo de caso pode descrever um fenômeno, testar teoria, ou gerar teoria.

Como técnica de coleta de dados foram utilizadas as sugeridas por Yin (2005), citado por Serra (2007): entrevista e análise documental. Além dessas, a observação direta também foi incluída na pesquisa. Durante a entrevista, o instrumento empregado foi um formulário semiestruturado. Para a análise de documentos, foram averiguados artigos e relatórios disponíveis no site da empresa.

Os dados foram tratados conforme a técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (1994) citado por Silva, Gobbi, e Simão (2005), o referido método é definido como um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, permitindo a inferência de conhecimentos dessas mensagens. O autor ainda propõe a categorização dos resultados. Para este trabalho, as categorias de análises partiram da teoria e da fase de entrevistas. As categorias da literatura foram pré-definidas de duas formas, resultando em cinco grupos de análises: práticas consideradas sustentáveis e práticas consideradas não sustentáveis; e ainda, ações de cunho ambiental, ações de cunho econômico e ações de cunho social; de acordo as características do desenvolvimento sustentável elencadas por Harris et al., (2001). As

categorias oriundas das entrevistas foram: principais facilitadores para adoção de práticas sustentáveis; e principais entraves para a adoção de práticas sustentáveis. Estas estão de acordo à problemática da pesquisa.

A metodologia utilizada para a produção da pesquisa obedeceu aos seguintes passos:

1. Revisão da teoria;
2. Definição das categorias dedutivas de análise;
3. Definição da empresa a ser pesquisada seguindo dois critérios: ser uma referência de qualidade na prestação de serviços (conforme publicações em sites de gestão), a fim de tornar a pesquisa ainda mais relevante. E, conveniência, onde o acesso às informações foi viável;
4. Análise dos documentos secundários;
5. Aplicação do formulário semiestruturado. Primeiro com dois gestores da organização, depois, com mais um colaborador. A partir da terceira entrevista, observou-se a saturação das informações;
6. Observação direta;
7. Categorização dos resultados;
8. Redação dos resultados.

A empresa analisada para a produção deste estudo trata-se de uma organização brasileira, de grande porte e sem fins lucrativos. A hierarquia, o planejamento estratégico e normas internas são bem definidos e consolidados. Cada estado possui uma sede em sua capital, e unidades distribuídas no interior. O público alvo da organização é o setor industriário. Este é quem sustenta financeiramente a atividade produtiva da prestadora de serviços, mediante um regulamento nacional. A empresa escolhida para a produção da presente pesquisa foi uma unidade do interior da Bahia, aqui nomeada de Empresa X. As atividades desenvolvidas seguem duas vertentes: saúde e educação. Na primeira, são oferecidos serviços de saúde ocupacional, enquanto que a segunda, cursos de diversos tipos são ofertados aos industriários e seus dependentes. A Empresa X tanto efetua os atendimentos, como também contrata parceiros para assim fazer, neste caso, atuando como intermediário entre o cliente e o fornecedor.

Para assegurar a confiabilidade dos dados foram entrevistadas três pessoas cujos cargos eram diferentes: dois gestores e um subordinado. Os líderes tinham visão estratégica da organização, enquanto que o colaborador do setor operacional conhecia com maior propriedade os processos cotidianos da empresa. Dessa forma, todos os participantes foram credenciados para fornecer respostas confiáveis de acordo a problemática desta pesquisa. Ainda para fomentar a credibilidade dos dados, as perguntas foram oriundas do principal constructo deste trabalho: desenvolvimento sustentável. A triangulação utilizada para análise seja das fontes de dados (entrevista, análise de documentos e observação), ou dos entrevistados (líderes e subordinados), somados à análise de conteúdo por categorização possibilitaram a validade dos resultados da pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir apresentam-se os principais resultados e análises oriundos das entrevistas, análise de documentos e observação. O resumo dos achados pode ser visto no Quadro 01.

4.1 Práticas sustentáveis

A preocupação sustentável está presente na declaração estratégica da Empresa X. Tanto na missão quanto nos valores seguidos, está explícita a importância do desenvolvimento sustentável nas atividades da organização, de forma que essa preocupação atinja também as empresas parceiras.

Durante as entrevistas, a fim de contribuir para a veracidade dos dados, foi indagado aos respondentes sobre as ações sustentáveis praticadas pela empresa, bem como o método seguido para a realização de tais práticas.

No projeto para construção do prédio da Empresa X foram inseridas preocupações sustentáveis. As caixas de armazenamento da água da chuva, por exemplo, favorecem o meio ambiente e a economia da empresa, já que procura comprometer menos as fontes de recursos naturais renováveis. A chuva passa a ser uma nova fonte de água para manutenção do prédio, e ainda, reduz o custo financeiro com o fornecimento desse recurso. Assim, o desenvolvimento sustentável é fomentado, já que a organização passa a utilizar uma fonte alternativa de recurso natural, o que contribui para a continuidade de suas operações.

Algumas ações positivas praticadas pela Empresa X abrangem as dimensões ambiental e social do DS, são elas: uso de casas de lixos para separação de lixos hospitalares e comuns; destinação adequada dos lixos hospitalares; contratação de prestadores de serviços de saúde que comprovem a também destinação correta dos lixos produzidos; oferta de treinamento aos colaboradores da área de limpeza para recolhimento seguro do lixo. Os entrevistados reconheceram o perigo que os lixos hospitalares podem oferecer à saúde e segurança daquelas pessoas que vão trata-los após o descarte pela empresa. *“Periodicamente há campanhas de vacinação aqui na unidade, e os utensílios descartados após a imunização dos clientes podem ocasionar acidentes às pessoas”*, disse um dos gestores da Empresa X. Pessoas essas que estão dentro da empresa (seus colaboradores), e também fora dela (terceiros que coletam e tratam o lixo). Por isso, a organização pratica ações que visam garantir a integridade física de todos os elos da cadeia de suprimentos que de alguma forma possam ter contato com o lixo descartado. Além da preocupação social, as ações a cima citadas contribuem para a diminuição do impacto causado ao meio ambiente, já que o risco de comprometimento das fontes de recursos, e a interferência na biodiversidade (Harris, et al, 2001) são claramente diminuídos. *“Caso o lixo produzido durante os atendimentos médicos não sejam destinados da forma correta, então existe a possibilidade de contaminação do solo e rios”*. Palavras de um dos gestores entrevistados.

Outras ações foram elencadas como sustentáveis, no entanto, o método de tais práticas não existia ou não estava claro. Dessa forma, como resultados para esta pesquisa, foram consideradas as cinco ações a cima citadas.

4.2 Práticas não sustentáveis

Para perceber as principais barreiras e facilitadores enfrentados pela Empresa X na inserção de práticas sustentáveis em suas atividades rotineiras, procurou-se a partir da observação direta e entrevistas elencar pontos que poderiam ser melhorados do ponto de vista do DS. Junto a esses pontos, foram sugeridas estratégias de melhoria.

A quantidade excessiva de grama ao redor da Empresa X foi considerada como algo possível de ser melhorado. Pois, para sua manutenção é necessário alto consumo de água, o que causa impacto às dimensões ambiental e econômica. O projeto desenvolvido para a construção da Empresa X foi realizado pela equipe de profissionais da sede, onde as características da cidade, inclusive o clima, são diferentes daquela onde se localiza a Empresa X. Na sede, o sol é menos intenso e há chuva durante quase todo o ano, enquanto na cidade da Empresa X, chove pouco e o sol é forte e contínuo. Os entrevistados relataram que, possivelmente, o projeto foi padronizado para todas as unidades de negócio, fazendo com que

fossem desprezadas as peculiaridades das cidades do interior. A proposta de solução foi a substituição de parte da grama por plantas típicas da região, de forma que elas exijam menos água para sua sobrevivência. Assim, as fontes tradicionais dos recursos naturais e econômicos seriam menos exploradas e estariam condizentes com as características descritas por Harris et al. (2001).

Outras duas ações foram destacadas como incompatíveis com os princípios sustentáveis, sobretudo à dimensão social. Para o serviço de higienização da Empresa X existe apenas uma colaboradora, responsável pela limpeza de todo o prédio, que é composto por dois andares, e mais de 20 ambientes utilizados, incluindo consultórios médicos, salas de aulas e sanitários. E ainda, a estrutura não contém torneiras ao seu redor, e para a limpeza das salas mais distantes dos pontos de água, a colaboradora carrega baldes pesados para poder efetuar a limpeza. Ambos os pontos de melhorias que afetam a dimensão social do DS, assim o fazem, pois contradizem a preocupação com a saúde e segurança dos colaboradores, conforme descrito por Harris, et al (2001). Como estratégias de melhorias foram sugeridas: ações para conscientizar as pessoas quanto a importância de conservar a limpeza dos locais; contratação de mais pessoas para a limpeza; instalação de torneiras em pontos estratégicos do prédio e/ou aquisição de mangueiras para facilitar o transporte de água para lugares mais distantes.

4.3 Principais facilitadores e entraves na promoção de práticas sustentáveis

Segundo os gestores da Empresa X, o grau de instrução dos colaboradores facilita a adoção de práticas sustentáveis na organização. Um dos gestores da empresa fez o seguinte relato: *“Praticamente todos os nossos colaboradores fazem algum curso superior ou já o concluíram, e lá viram algo sobre sustentabilidade. Então, eles já vem para a empresa com uma certa consciência da importância de práticas sustentáveis no dia a dia”*. Os entrevistados relataram esse facilitador, pois, reconhecem a importância da força de trabalho para transformar os princípios organizacionais em práticas diárias. A declaração estratégica da empresa, onde se contemplam preocupações sustentáveis, é facilmente compreendida e aceita. Além disso, mudanças requeridas nas ações rotineiras dos empregados a fim de fomentarem o DS, de forma geral, não sofrem resistência por parte da equipe de trabalho. Segundo o colaborador entrevistado, algumas iniciativas de cunho sustentável partiram dos próprios colaboradores, e não da gerência da organização.

Outro ponto elencado como positivo para o desenvolvimento sustentável da Empresa X foi o fato de a mesma ser mantida por recursos públicos, o que de certa forma aumenta a pressão da sociedade para que a empresa tenha práticas responsáveis. A Empresa X precisa prestar contas de suas operações à sede. Esta, por sua vez, apresenta os resultados do seu estado à unidade nacional, que publica os dados. Além da necessidade de apresentar aos superiores os resultados obtidos, os processos de trabalhos são altamente padronizados, visando garantir a qualidade das operações e alcançar os objetivos estratégicos, que contempla as preocupações derivadas do desenvolvimento sustentável. Outro ponto importante nesse facilitador descrito pelos entrevistados foi a realização de auditorias externas e internas feitas três vezes por ano. *“Nas auditorias são verificados se os processos de trabalho estão de acordo aos padrões estabelecidos pela empresa, dessa forma, nós temos mais um motivo para cumprir os objetivos organizacionais, já que se descumpridos, podemos ter algumas penalidades.”* Palavra de um dos gestores entrevistados.

Questionou-se também aos entrevistados quais entraves são encontrados na adoção de práticas sustentáveis. O aspecto mais citado foi o fato de a unidade ser dependente da sede para a tomada de decisões complexas, o que torna os processos mais difíceis e rígidos. Para alterar a estrutura do prédio, ou contratar mais pessoas para alguma atividade, é necessária uma série de aprovações da alta cúpula da empresa, o que prolonga ou até inviabiliza certas

ações. Além disso, a liberação de verbas também é uma barreira encontrada, principalmente em momento de crise financeira nacional. Assim, é possível testificar o relato de Zape (2007), ao dizer sobre a necessidade de ampliação das fontes de recursos para sobrevivência de organizações sem fins lucrativos. Os entrevistados relataram ainda que os entraves encontrados estão relacionados ao sistema altamente burocrático seguido pela Empresa X. A partir dos resultados apresentados surgem as seguintes proposições:

Proposição 01: O grau de instrução dos colaboradores e o uso de recursos públicos contribuem para o DS das prestadoras de serviços sem fins lucrativos.

Proposição 02: O sistema altamente burocrático bem como as fontes limitadas de recursos financeiros são barreiras para inserção de práticas de DS, enfrentadas por prestadoras de serviços sem fins lucrativos.

Ao analisar o Quadro 01 é possível perceber que as ações consideradas como sustentáveis e não sustentáveis abrangem mais as dimensões ambiental e social, e menos a econômica. É possível inferir que a causa do aspecto financeiro ser menos representado nesta classificação está relacionada às características do negócio da Empresa X, já que se trata de uma organização sem fins lucrativos. Dessa forma, uma terceira proposição é exposta.

Proposição 03: Empresas sem finalidades lucrativas adotam práticas sustentáveis com maior ênfase nas dimensões sociais e ambientais.

QUADRO 01: SÍNTESE DOS PRINCIPAIS RESULTADOS

Legenda: Ações de cunho econômico Ações de cunho ambiental Ações de cunho social

PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS da Empresa X		PRÁTICAS NÃO SUSTENTÁVEIS da Empresa X		PRINCIPAIS ENXURÇADORES PARA ADOÇÃO DE PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS
Ação	Método	Ponto de melhoria	Estratégia de melhoria	
Reuso da água da chuva	O sistema de captação recolhe a água e armazena em 4 reservatórios para ser utilizada nos sanitários	A empresa dispõe de apenas uma colaboradora para limpeza e higienização de todo o prédio	Incentivar a equipe de trabalho a manter os ambientes limpos; Contratação de mais colaboradores para o serviço de limpeza	<p>- Sistema altamente burocrático. A Empresa tem dependência da prefeitura para tomada de decisões que dificulta a implementação de algumas ações</p> <p>- Fonte de recursos limitada. A única forma financeira da empresa é oriunda dos trabalhadores da indústria através de um regime de contratação nacional</p>
Separação do lixo	Duas casas de lixo, uma para o lixo comum e outra para o lixo hospitalar	Ao redor das instalações não há fornecimento de água, o que obriga a colaboradora carregar baldes da água para limpar os ambientes mais distantes	Aquisição de mangueiras para auxiliar o transporte de água; Instalação de torneiras ao redor do prédio	
Destinação do lixo perfuro cortante de maneira adequada	Uma empresa especializada é contratada para fazer a coleta e destinação adequada do material	A quantidade excessiva de grama necessitando de alto volume de água para manutenção	Substituir parte do gramado por plantas que resistam ao clima regional e necessitem de menos água para manutenção	
Contratação de serviços médicos de empresas que comprovem o descarte adequado do lixo	Antes da contratação dos serviços de saúde, o credenciado apresenta documentação atestando o descarte adequado do lixo hospitalar			
Treinamento para que o pessoal da limpeza recolha o lixo hospitalar de forma segura	A cada três meses a enfermeira do trabalho da Empresa X ministra o treinamento para a responsável pela limpeza da unidade			

Fonte: Os autores (2017).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como problema de pesquisa: quais os principais facilitadores e entraves para adoção de práticas que fomentam o desenvolvimento sustentável no setor de serviços, em uma empresa sem fins lucrativos? A partir da análise dos resultados, foi possível perceber que a Empresa X possui princípios sustentáveis desde a sua declaração estratégica. As ideias foram refletidas em práticas, que abrangem desde o projeto para construção da empresa, como a construção de caixas de reuso de água, até os processos de trabalho, a exemplo da contratação de fornecedores que respeitem as regras ambientais quanto a resíduos hospitalares.

O estudo foi capaz de testificar o relato de Zape (2007), ao dizer a necessidade de as empresas sem fins lucrativos terem novas fontes de recursos para fomentar o seu DS. E ainda, pode contribuir para diminuição da escassez de pesquisas acadêmicas sobre DS no setor de serviços, já que conforme relatado por Silva et al., (2012) ainda é assunto incipiente na literatura. Além disso, a pesquisa pode oferecer base para novas produções na área, partindo das proposições levantadas. Como contribuição gerencial, prestadoras de serviços, sobretudo sem finalidades econômicas, poderão encontrar nos resultados aqui expostos exemplos práticos e teóricos de como inserir ações que respeitem os princípios sustentáveis em seus processos, a fim de fomentarem o seu desenvolvimento sustentável, baseado nas três dimensões, ambiental, social e econômica.

O fato de a amostra utilizada para a produção desta pesquisa não ter caráter probabilístico pode ser considerada uma limitação do estudo. E ainda, a empresa analisada oferece serviços apenas de saúde e educação, sendo assim, outros segmentos do setor terciário, como comércio e hotelaria, não foram considerados.

Foram apresentadas três proposições neste estudo: o grau de instrução dos colaboradores e o uso de recursos públicos contribuem para o DS das prestadoras de serviços sem fins lucrativos; o sistema altamente burocrático bem como as fontes limitadas de recursos financeiros são barreiras para inserção de práticas de DS, enfrentadas por prestadoras de serviços sem fins lucrativos; empresas sem finalidades lucrativas adotam práticas sustentáveis com maior ênfase nas dimensões sociais e ambientais. Como sugestões para novas pesquisas, são pertinentes os testes das proposições elencadas, sobretudo, através de estudos quantitativos. E ainda, a verificação das variáveis e implicações derivadas de cada proposição. Dessa forma, a amostra seria probabilística, e os resultados poderiam ser comparados aos desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- Araújo, G. D., Bueno, M. P., Sousa, A. D., & Mendonça, P. S. M. (2006, November). Sustentabilidade Empresarial: conceitos e indicadores. In *CONVIBRA-Congresso Virtual Brasileiro de Administração* (Vol. 3).
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Tradução de Luiz Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Ed, 70.
- Callado, A. L. C. (2010). Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: uma aplicação em vinícolas localizadas na Serra Gaúcha.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Fischer, R. M., & Falconer, A. P. (1998). Desafios da parceria governo e terceiro setor. *Revista de administração*, 33(1), 12-19.
- Gomes Júnior, S. F., & Gomes, A. R. (2010). As vantagens da sustentabilidade empresarial. *INGEPRO-Inovação, Gestão e Produção*, 2(8), 063-071.
- Harris, J., Wise, T., Gallagher, K., Goodwin, N., (Ed.). (2001). *A survey of sustainable development: social and economic dimensions* (Vol. 6). Island Press.
- Hourneaux Junior, F. (2010). *Relações entre as partes interessadas (stakeholders) e os sistemas de mensuração do desempenho organizacional* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Negri, J. A. O., Kubota, L. C. O., Silva, A. M., Kon, A., Freire, C. T., Meirelles, D., & Lemos, M. B. (2006). *Estrutura e dinâmica do setor de serviços no Brasil*.
- Ramos, J. R. N. S., & Santos, F. D. S. (2014) Limitações na Responsabilidade Socioambiental no Agronegócio do Oeste Baiano. *Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente*, São Paulo, São Paulo, 16.
- Sampaio, C. A. C. (2001). Turismo: sob uma análise do desenvolvimento sustentável. *Turismo-Visão e Ação*, 4(8), 29-44.
- Santos, P. C., & da Silva, M. E. M. (2008). O papel da contabilidade na busca pela sustentabilidade do terceiro setor. *Revista Brasileira de Contabilidade*, (170), 34-47.
- Serra, F. A., Costa, L., & Ferreira, M. (2007). Estudo de caso em pesquisa de estratégia: exemplo de aspectos de projeto de Investigação. *Revista ANGRAD*, 8(2), 169-181.
- Severo, E. A., & Guimarães, J. C. F. (2014). Desenvolvimento Sustentável: Premissas, Realidade e Novas Perspectivas. *Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente*, São Paulo, São Paulo, 16.
- Silva, A. M., Kubota, L. C., Gottschalk, M. V., & Moreira, S. V. (2006). Economia de serviços: uma revisão de literatura.
- Silva, C. S., Gobbi, B. C., & Simão, A. A. (2005). O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. *Organizações rurais & agroindustriais*, 7(1).

Silva, M. E., Costa, A. C. V., & Gómez, C. P. (2012). Sustentabilidade no Terceiro Setor: O desafio de harmonizar as dimensões da sustentabilidade em uma ONG. *REUNA*, 16(3).

Tolmasquim, M. T., Guerreiro, A., & Gorini, R. (2007). Visão prospectiva da matriz energética brasileira: energizando o desenvolvimento sustentável do país. *Revista Brasileira de Energia*, 13(1), 9-39.

Ullrich, D. R., de Oliveira, J. S., Basso, K., & Visentini, M. S. (2012). Reflexões teóricas sobre confiabilidade e validade em pesquisas qualitativas: em direção à reflexividade analítica. *Análise*, 23(1).

Vargas, H. C. (1998). Turismo e valorização do lugar. *Revista Turismo em Análise*, 9(1), 7-19.

Zape, K. L. (2007). Terceiro Setor: Algumas Reflexões sobre a Intensa Corrida pela Sustentabilidade. In *VI Conferencia Regional de ISTR para América latina y el caribe*.