

## **AS DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR EM SANTA CATARINA: UM ESTUDO NO PROGRAMA OFICINA EDUCATIVA VERDE VIDA**

*DIMENSIONS OF SUSTAINABILITY IN AN ORGANIZATION OF THE THIRD SECTOR IN SANTA CATARINA: A STUDY IN EDUCATIONAL PROGRAM WORKSHOP GREEN LIFE*

*Gilceu José Jentz\**

*Gilseli Aparecida Molozzi\*\**

*Paulo Cesar Zonta\*\*\**

*Simone Sehnem\*\*\*\**

---

### **RESUMO**

O objetivo deste estudo foi verificar como as dimensões social ambiental e econômica, conhecidas como tripé da sustentabilidade, são inseridas no dia a dia em uma organização não governamental em Santa Catarina. Para o desenvolvimento do artigo, optou-se pela escolha de uma organização do terceiro setor atuante no município de Chapecó/SC, o Verde Vida – Programa Oficina Educativa. Trata-se de uma Organização Não Governamental, que promove trabalhos sócio-educativos em adolescentes de 12 a 17 anos em situação de vulnerabilidade social, oriundos de famílias carentes. As informações foram coletadas por meio de entrevistas de roteiro semiestruturado junto aos gestores e alguns funcionários do Verde Vida. Foram analisados documentos internos da Organização Não Governamental e, também, uma visita à instituição, para conhecer e verificar as práticas realizadas em torno da sustentabilidade, bem como, conhecidas as atividades desenvolvidas pela Organização Não Governamental, sua realidade e suas dificuldades. Os resultados encontrados demonstram que a Organização Não Governamental tem um forte direcionamento para o aspecto social e ambiental da sustentabilidade, porém uma limitação no aspecto econômico. Essa limitação econômica vem

---

Manuscript first received/Recebido em 15/08/2014 Manuscript accepted/Aprovado em: 07/05/2015

\* Mestrando em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC. Especialista em MBA em Gestão Empresarial pela \*\* Fundação Getúlio Vargas. Gerente de Plataforma Empresas UM do Itaú - Unibanco

\*\* Mestranda em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC, pós-graduada em Gestão Empresarial pela UNOCHAPECÓ. Analista de planejamento na Universidade Comunitária da Região de Chapecó - UNOCHAPECÓ.

\*\*\* Mestre em Administração Estratégica de Negócios pela UNAM. Mestrando em Administração pela Universidade do Oeste de Santa Catarina UNOESC. Especialista em Marketing e Docência pela FGV/RJ. Especialista em Gestão Estratégica de Negócios pela FURB

\*\*\*\* Professora e Pesquisadora da Universidade do Oeste de Santa Catarina-UNOESC. Membro do Academy of International Business (AIB). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Doutora em Administração e Turismo pela Univali/SC.

dificultando a continuação do Verde Vida. Os gestores da Organização Não Governamental entendem que, para continuar com as atividades sociais e ambientais do Programa Verde Vida, necessitam melhorar a gestão e conseqüentemente o aspecto econômico da organização.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade. Organização. Terceiro Setor.

## **ABSTRACT**

*The aim of this study was to verify the dimensions that form the environmental social and economic tripod, known as triple bottom line - (social, environmental and economic) inserted on the day) are developed in a non-governmental organization in Santa Catarina. To develop this article it was chosen a third sector organization which is based in Chapecó/SC, Green Life - Educational Workshop Program. It is an NGO (Non Governmental Organization), which promotes socio-educational work for 12 to 17 years old teenagers in situations of social vulnerability, coming from poor families. The information were collected through interviews with semi-structured itinerary with the managers and some employees of the Green Life. It was analyzed the internal documents of the NGO and also it was made a visit to the institution to better understand and identify the practices used with the sustainability, as well as know the activities developed by the NGOs, its reality and difficulties. The results show that the NGO has a strong targeting for the social and environmental aspect of the sustainability, however, a limitation in the economic aspect, which is making difficult the continuation of the Green Life. The NGO managers know that to keep with the social and environmental activities of the program, it is necessary to improve the management and the economic aspect of the organization.*

**Keywords:** Sustainability. Organization. Third Sector.

## **1 INTRODUÇÃO**

As organizações do terceiro setor são atuantes na maior parte dos municípios brasileiros, normalmente com a finalidade de suprir demandas da população nas quais o estado não atua de forma satisfatória e a iniciativa privada não possui interesse em atender.

De acordo com pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2010) e a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais – Abong, no ano de 2010, existiam, no Brasil, 290,7 mil Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos. No período de 2006 a 2010, houve um crescimento de 8,8% no número destas entidades, e foi identificado que, entre o total dessas instituições, 28,5% administravam diretamente serviços ou rituais religiosos, 15,5% na área de associações patronais e profissionais, 14,6% no desenvolvimento e defesa de direitos, 18,6% das entidades dedicadas a implementar políticas governamentais (saúde, educação, pesquisa e assistência social) e 0,8% das entidades voltadas à preservação do meio ambiente e proteção animal. Ainda na mesma pesquisa, percebeu-se que, do total destas entidades, 72,2% não possuíam sequer um empregado formalizado, contando apenas com voluntários.

Este estudo contribui para entender a dinâmica e aplicabilidade dos conceitos de sustentabilidade em uma Organização Não Governamental – ONG, que contam com um grande número de voluntários, normalmente oriundos dos mais diversos setores da economia e com diversidade de formação.

Para tanto, este estudo buscou verificar como as dimensões social, ambiental e econômicas, conhecidas como tripé da sustentabilidade, são inseridas no dia a dia em uma organização não governamental em Santa Catarina. Para o desenvolvimento do artigo, optou-se pela escolha de uma organização do terceiro setor atuante no município de Chapecó/SC, o Verde Vida – Programa Oficina Educativa. Trata-se de uma ONG (Organização Não Governamental), que realiza trabalhos sócio-educativos para adolescentes entre 12 e 17 anos em situação de vulnerabilidade social, oriundos de famílias carentes.

Como pressuposto teórico, esta pesquisa procurou mostrar a importância do conceito de sustentabilidade e suas dimensões para uma organização do terceiro setor, organizações essas que procuram abordar ou resolver, ainda que em parte, os problemas sociais, catalisando as demandas da sociedade, buscando novas soluções ou novas propostas (VILA NOVA, 2004).

Segundo Falconer (1999), a área de estudos do terceiro setor faz parte das ciências sociais, tem um caráter multidisciplinar, sendo estudada por pesquisadores de disciplinas como Economia, Sociologia, Ciência Política, além de áreas acadêmicas aplicadas como Serviço Social, Saúde Pública e Administração. Contudo, ainda não se encontra uma vasta literatura que explore todos os aspectos, principalmente os voltados à gestão deste tipo de entidade, que, por muitas vezes, passa por dificuldades para manter-se em operação.

Diante deste cenário, este estudo tem por objetivo verificar como as dimensões que formam o tripé da sustentabilidade (social, ambiental e econômica), denominado de TBL (*Triple Bottom Line*), interferem na condução das atividades da organização não governamental Verde Vida – Programa Oficina Educativa, localizada em Santa Catarina.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: além desta introdução, a seção 2 apresenta uma revisão bibliográfica sobre organizações do terceiro setor e sobre o tripé da sustentabilidade (i); na seção seguinte, está descrita a metodologia da pesquisa (ii); já na seção 4, apresentam-se os dados obtidos durante a entrevista, pesquisa documental e observação in loco (iii); a seção 5 analisa e discorre os dados, além de sugerir opções de melhoria para a organização (iv); e a seção 6 evidencia as considerações finais (v).

## **2 ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR E A SUSTENTABILIDADE**

Há diferentes terminologias para designar o terceiro setor. Talvez a terminologia mais utilizada atualmente seja “organizações sem fins lucrativos”, que se justifica devido ao fato das organizações não existirem para gerar lucros (SALAMON, 1996).

As organizações que atuam no terceiro setor procuram abordar ou resolver, ainda que em parte, os problemas sociais, catalisando as demandas da sociedade e buscando novas soluções ou novas propostas, [...] este setor atende às necessidades humanas básicas, tais como: educação, saúde, habitação, bem-estar social, geração de oportunidades de emprego, entre outras. (VILANOVA, 2004, p. 2). Salamon (1996) cita que é possível explicar o surgimento e existência do terceiro setor a partir

do desinteresse do setor público e privado lucrativo em determinados setores da economia, da baixa qualidade dos serviços oferecidos pelo setor público, pela solidariedade das pessoas disponibilizando tempo e dinheiro para ajudar pessoas carentes.

As organizações do terceiro setor:

[...] possuem como característica comum a não existência de proprietários intitulados a receberem lucros da organização sobre a forma de dividendos ou ganhos de capital. Essas organizações podem auferir lucros, mas não há a distribuição deles. Todo o ganho permanece na organização e é utilizado para seus propósitos (ANHEIER & SEIBEL, 1990 apud ALVES & UENO; FUGISAWA, 2003).

Segundo dados do IBGE (2012), o número de Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil (Fasfil) relativo ao ano de 2010 são de 290.692 entidades. O número de organizações ligadas à assistência social soma 30.414, o que equivale a 10,5 % do total. Destas, 8.804 estão localizadas na região Sul do Brasil e empregam 49.347 trabalhadores remunerados, uma média de 6,7 trabalhadores por organização. A pesquisa relata também que o salário médio pago aos trabalhadores do setor era de 2,4 salários mínimos.

Armani (1999) descreve que a capacidade de sustentabilidade das organizações do terceiro setor não está apenas relacionada à gestão interna, mas também com a sua inserção na comunidade. Vila Nova (2004, p. 3) cita que as organizações do terceiro setor encontram dificuldades econômicas para manter suas atividades. Para Falconer (1999), a falta de recursos é o maior problema dessas organizações. Outras dificuldades citadas por Falconer (1999) são as questões internas organizacionais, o gerenciamento inadequado e a falta de infraestrutura para manter as atividades.

## 2.1 SUSTENTABILIDADE

Ruscheinsky (2003) descreve que sustentabilidade é um termo muito antigo. Sua origem remonta ao século XIX, mas somente nos anos 80 ganhou notoriedade no uso do termo pelos ecologistas modernos. “O termo sustentabilidade refere-se à capacidade de um modelo ou sistema sustentar-se na dinâmica evolutiva sem permitir que algum setor aprofunde-se em crises de tal forma que venha a atingir a totalidade” (RUSCHEINSKY, 2003, p. 43).

Dentro desta perspectiva, surge o conceito de *triple bottom line* (TBL). De acordo com Oliveira *et al.* (2012), o conceito de TBL ganhou destaque nas discussões devido ao fato de criar um novo modelo, tornando o assunto mais atrativo para as organizações. Desde então, muitas organizações passaram a comunicar seus desempenhos econômico, ambiental e social e suas inter-relações, baseadas neste conceito, cuja definição em português seria PPL (Pessoas, Planeta e Lucro), que, analisados pela perspectiva empresarial, têm-se: [...] **econômico**, cujo propósito é a criação de empreendimentos viáveis, atraentes para os investidores; **ambiental**, cujo objetivo é analisar a interação de processos com o meio ambiente sem lhe causar danos permanentes; e **social**, que se preocupa com o estabelecimento de ações justas para trabalhadores, parceiros e sociedade. Para Biswanger (2002), o equilíbrio entre as três dimensões geraria um desenvolvimento sustentável. Froehlich (2014) desenvolveu um estudo com o objetivo de analisar as categorias que emergem de artigos relacionados ao tema da

sustentabilidade em publicações internacionais, por meio do uso da técnica de análise de conteúdo qualitativa, buscando identificar as principais abordagens, contribuições, lacunas teóricas e sugestões para novos estudos. Os resultados encontrados evidenciam que as principais teorias associadas ao tema da sustentabilidade são: a teoria dos recursos e capacidades, a teoria institucional, a teoria dos *stakeholders*, a teoria da orientação de mercado do *marketing*, a teoria da cadeia produtiva e a vantagem competitiva. Todas buscam contribuir e explicar os fatores que facilitam e dificultam as práticas de sustentabilidade corporativa.

Já Benson & Craig (2014) & Veiga (2014) mencionam que a invocação contínua da sustentabilidade nas discussões de políticas ignora as realidades emergentes caracterizadas pela extrema complexidade, incerteza e mudança radical sem precedentes. Nesse âmbito, é impossível até mesmo definir – e muito menos perseguir – a sustentabilidade. Isso porque é duvidoso que esse conceito ainda seja útil para a governança ambiental. Por isso, propõem uma mudança de foco: de “sustentabilidade” para “resiliência”. Portanto, ainda existem controvérsias na literatura sobre o assunto, o que demanda novos estudos para a consolidação científica do tema.

### 2.1.1 Dimensão Ambiental

Por muito tempo, o uso demasiado e desregrado dos recursos naturais passou despercebido. Contudo, o interesse na implantação de medidas socioambientais, motivado pela iminente escassez dos recursos naturais tem despertado o interesse da sociedade (SILVEIRA & PFITSCHER, 2012).

Com a crescente conscientização de promover o crescimento das empresas sem destruir o meio ambiente nem sacrificar o bem-estar das futuras gerações, a sustentabilidade se transformou em cenário para causas sociais e ambientais, principalmente no mundo dos negócios, onde prevalece a ideia de que a sustentabilidade está vinculada à capacidade de adquirir recursos e utilizá-los de forma eficiente e duradora (MAGALHÃES *et al.*, 2006).

Silva & Ribeiro (2005) citam que a busca pela diminuição da utilização excessiva dos recursos naturais e o estabelecimento de mecanismos que visem à proteção e recuperação do meio ambiente surgem através da regulamentação de dispositivos pertinentes à legislação.

Neste sentido, as preocupações de caráter ambiental com os processos industriais de produção tem se refletido nas relações comerciais ao passo que vem provocando transformações nas demandas da sociedade, onde os consumidores passaram a optar pelo consumo de bens e/ou serviços que geram menor impacto e as organizações passaram a agir proativamente, antecipando-se à legislação, adotando estratégias que visam diminuir o impacto de suas ações no meio ambiente (SILVA & MEDEIROS, 2006).

Para Harrington & Knight *apud* Abdalla & Feichas (2005, p.42), “uma visão de desenvolvimento sustentável busca traduzir uma preocupação de longo prazo e compatibilizar o crescimento econômico com sustentabilidade ambiental e equidade social”. Diante disso, o gerenciamento ambiental passou a ser considerado no planejamento estratégico das organizações como forma de atingir a efetividade do desenvolvimento sustentável através de processos de produção mais limpa, em que a reversão da deterioração do meio ambiente pode se dar com a adoção voluntária de Sistemas de Gestão Ambiental (SGA) e certificações ambientais (PIMENTA & GOUVINHAS, 2012).

Nesse contexto, as questões ambientais não são consideradas apenas como problemas a se

evitar, mas como elementos geradores de vantagem competitiva. Considerando-se que a estratégia ambiental não é exequível sem apoio da função produção, há de se explorar dois tipos de benefícios competitivos, processos produtivos mais limpos, com a adoção de tecnologias limpas e gestão ambiental em produtos, cujas principais ferramentas são o desenvolvimento ecológico de produtos e a certificação ambiental (AMATO NETO, 2011).

Assim, o maior desafio é entender a gestão ambiental e o potencial estratégico que a variável ecológica representa nas atividades organizacionais como fator determinante para proporcionar confiança para a sociedade sobre a garantia de qualidade ambiental de produtos, processos e serviços das organizações com base na sua política, seus objetivos e metas ambientais (ABDALLA & FEICHAS, 2005).

### 2.1.2 Dimensão Social

Investir no desenvolvimento de produtos com processos sustentáveis, além de oferecer boas condições de trabalho para os funcionários, pode ser exemplo de uma responsabilidade social manifestada pelas organizações (VERGARA, 2001; MATHIS & MATHIS, 2012). No entanto, Vergara (2001) afirma que é notório o descompasso que caracteriza estas relações do ser humano com o ambiente natural.

Para Rodrigues *et al.* (2003), analisar a sustentabilidade invariavelmente trará a relação entre a sociedade humana e o seu entorno, e sugere que, uma vez contemplado o nível relativo de desenvolvimento da produtividade do trabalho, é necessário determinar a forma de produção à qual a sustentabilidade se refere, apontando que uma empresa pode gerar lucros com um sistema de produção ambientalmente limpo, sem danos ambientais, mas com condições precárias e baixos salários para seus funcionários. Esta empresa seria sustentável do ponto de vista da sociedade e do seu dono, mas não do ponto de vista de seus funcionários.

Na mesma linha, Carrieri (2009) corrobora que, pelo fato das organizações serem compostas por diversos grupos, e que as pessoas possuem formações, experiências ou mesmo hábitos distintos, não é possível afirmar que o conceito de sustentabilidade é entendido da mesma forma nem mesmo dentro da organização, ou seja, poderá não haver homogeneidade no discurso que revela essas construções em seu interior.

Já Rodrigues *et al.* (2003) explica que as interações técnicas com o meio ambiente são formatadas pelas relações sociais que se estabelecem no processo de produção e que o pode explicar a degradação ambiental não é o desconhecimento do impacto de determinadas tecnologias, mas as relações sociais subjacentes, que obrigam ou condicionam a utilização de determinadas tecnologias.

Pressões sofridas pela cultura organizacional da empresa, da sociedade, de clientes e fornecedores, das comunidades do entorno e pressões do governo em forma de regulamentação também podem determinar o tipo de relação que se terá com a natureza e com a responsabilidade social corporativa, como as pressões de qualidade de vida da família que reside próxima à organização, e o aumento do desempenho do setor para atingir uma meta premiada, mas com prejuízo de normas de segurança ou ambientais. Carrieri (2009) ainda afirma que, no dia-a-dia de uma empresa, há muita convivência, dependência e confronto entre elas e, na medida em que as organizações observam o aumento destas pressões, podem trazer uma mudança nas estratégias organizacionais.

Para Serpa (2007), o que é percebido pelos consumidores em relação à postura de responsabilidade social de uma empresa se insere no processo da decisão de compra, e que, embora

parecesse natural que as organizações optassem pelos processos mais sustentáveis, ainda não há consenso sobre a dimensão deste impacto na efetiva escolha dos consumidores.

Esta ambiguidade de possibilidades, relatada por discursos e interesses diversos, também foi constatada por Carrieri (2009).

Na busca por introduzir a dimensão ambiental à responsabilidade social, inclui-se uma infinidade de novos elementos, sejam eles internos ou externos às organizações, inclusive capazes de serem opostos aos seus objetivos específicos, como o lucro e a produtividade. Nesse contexto, identificam-se novas visões gerenciais que buscam a redefinição da relação capital trabalho nas empresas, a redução de impactos ambientais, o apoio a grupos socialmente excluídos, contribuir para a redução das diversas causas de pobreza, tais como a ausência de educação, juntamente com a construção de uma relação com a comunidade abrangida pelo entorno da corporação (VERGARA, 2001; MATHIS & MATHIS, 2012).

Sachs (1993) resume os valores primordiais das empresas socialmente responsáveis como a equidade e democracia, enfatizando que a última é de um sentido abrangente, de todos os direitos humanos. Contudo, Serpa (2007) constatou em sua pesquisa que os resultados não permitem afirmar que uma empresa socialmente responsável terá um impacto direto em suas vendas, embora os consumidores mais bem informados possam ser mais sensíveis ao comportamento das empresas. Isso se torna muito importante, principalmente na hipótese de mudança de comportamento dos consumidores. Nesta linha, Vergara (2001) constata que o efeito das chamadas ações humanizadas será vista como fonte de diferenciação em um ambiente de negócios, e que não há nenhuma indicação que esta postura fará com que a empresa deixe de ser competitiva.

Tratando do custo social, Vergara (2001) corrobora que o poder econômico de muitas empresas vem sendo obtido por um custo social demasiadamente grande, onde os custos gerados pelos muitos efeitos negativos relativos à atividade empresariais, como resíduos poluentes e más condições de trabalho, são socializados enquanto os lucros são privatizados.

### **2.1.3 Dimensão Econômica**

Segundo Sachs (1993), as atividades empresariais não têm propiciado à sociedade um desenvolvimento articulado entre as dimensões econômica, social e ambiental.

Sustentabilidade econômica ou economia ecológica para Cavalcanti (2002, p.52), exprime o conhecimento de desenvolvimento econômico como “fenômeno cercado por certas limitações físicas que ao homem não é dado elidir. Ou seja, a sustentabilidade econômica só existe quando é possível conciliar as condições econômicas e ambientais”.

Para Daft (1999), ter responsabilidade econômica significa produzir bens e serviços de que a sociedade necessita, a um preço que possa garantir a sobrevivência da empresa, satisfazendo os investidores, proprietários e acionistas.

Callado & Fensterseifer (2010) descrevem que, para manter a viabilidade e estabilidade econômica, a organização deve enfrentar os riscos, ter autonomia dos recursos necessários e rentabilidade. Para manter a produção através do tempo, frente às pressões socioeconômicas e ambientais, deve gerar receita suficiente que permita o desenvolvimento social.

Para Guedes (2000), existe uma relação positiva entre o comportamento socialmente responsável e o desempenho econômico da empresa. Desça forma, atuar de maneira responsável repercutiria em vantagem competitiva para a organização. Guedes (2000) descreve que os ganhos empresariais com a implantação de estratégias de responsabilidade social estão ligados à imagem da empresa e seu volume de vendas. Isso ocorre pelo fortalecimento e fidelidade à marca e ao produto; pela valorização da empresa na sociedade e no mercado; em retorno publicitário; em tributação e produtividade.

Para Aguiar (2004) & França Filho (2007), a partir de estudos anteriores, a economia pode ser entendida como uma forma de produzir e distribuir riquezas, e entendem que existem três formas de economia:

- ✓ Uma economia mercantil – constituída pelo princípio do mercado autorregulado. As relações de troca são, assim, marcadas pela impessoalidade e pela equivalência monetária;
- ✓ Uma economia não mercantil – constituída pelo princípio da redistribuição. Uma economia marcada pela presença de um ator central (a exemplo do Estado), que se apropria dos recursos com a finalidade de redistribuí-los;
- ✓ Uma economia não monetária – constituída pelo princípio da reciprocidade e da domesticidade. Uma economia de autoprodução e a ajuda mútua que ocorre por meio do voluntariado e doações.

Aguiar (2004) descreve que estas múltiplas formas de atividades econômicas (mercantil, não mercantil e não monetária) e sua articulação, tal como sugerida através da noção de hibridação de economias, constituem elementos essenciais para construção de uma espécie de “grade analítica”. Isto é, um método de análise para melhor compreender a sustentabilidade econômica das organizações de economia solidária, conforme sintetiza o Quadro 1.

**Quadro 1 - Sustentabilidade econômica em organizações de economia solidária**

<b>Atividades econômicas mercantis</b>	<b>Atividades econômicas não mercantis</b>	<b>Atividades econômicas não monetárias</b>
Compra e venda de produtos	Subsídios Governamentais	Produção doméstica
Compra e venda de serviços	Subsídios não Governamentais	Trabalho voluntário
—	Contribuições monetárias periódicas	Práticas recíprocitárias
—	Doações monetárias esporádicas	Doações não monetárias esporádicas
		Troca de produtos e serviços

Fonte: Modificado de Aguiar (2004)

Conforme se observa até aqui, os três pilares da sustentabilidade propostos pelo TBL (*Triple Botton Line*) se relacionariam de tal forma, que juntos resultariam no alcance da sustentabilidade.

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa foi realizada na ONG Verde Vida – Programa Oficina Educativa, localizada na cidade de Chapecó – SC, com o objetivo de verificar como as dimensões que formam o tripé da sustentabilidade (social, ambiental e econômica) são desenvolvidas em uma organização não governamental em Santa Catarina.

As etapas da pesquisa foram:

- a) Fazer entrevista com os sujeitos chave (ver Quadro 2);
- b) Análise documental (Estatuto social, documentos descritivos dos programas desenvolvidos, balanço patrimonial e website);
- c) Observação direta (processos operacionais e do ambiente de trabalho).

Esta pesquisa caracteriza-se quanto aos fins como de abordagem qualitativa (VERGARA, 1998). Já para Merriam *apud* Godoy (2005), a pesquisa em questão é denominada de “estudo qualitativo básico ou genérico”, que se caracteriza como uma pesquisa que contém algumas das características da metodologia qualitativa, mas não possui todos os requisitos para ser tratada como um estudo de caso intensivo. Quanto ao seu objetivo, configura-se como sendo de natureza descritiva, a qual, segundo Gil (2008) tem como finalidade descrever as características de determinada população ou fenômeno. Assim, busca-se entender as principais características da ONG Verde Vida – Programa Oficina Educativa quanto a suas atividades, avaliando a organização nas três dimensões da sustentabilidade.

Para Godoy (1995), em uma pesquisa qualitativa, a obtenção de dados descritivos ocorre pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo. Dessa forma, o procedimento metodológico arquitetou-se em quatro fases distintas.

Na primeira fase, estruturou-se um roteiro de entrevista semi-estruturado para servir de base para entrevista realizada (APÊNDICE A). Conforme Triviños (1987), a entrevista semiestruturada, parte de questões básicas, porém conduzidas com o apoio de teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, oferecendo ao pesquisador grande leque de novos questionamentos com o desenvolvimento do trabalho, mas sempre seguindo sua linha de pensamento e apoiado em experiências prévias dentro do foco principal da entrevista.

Participaram da entrevista três membros da Diretoria da ONG (Presidente, Vice-Presidente e Tesoureiro) e três funcionários definidos pela Diretoria (Coordenador da área social, Auxiliar Financeiro, Coordenadora da área pedagógica). As entrevistas foram realizadas no mês de junho de 2013. Todos os participantes das entrevistas foram definidos e indicados pela Diretoria da entidade.

Na fase inicial da entrevista, procurou-se obter informações acerca do que a entidade e seus participantes entendem por sustentabilidade. Em seguida, as perguntas foram divididas buscando avaliar as três dimensões da sustentabilidade e as estratégias utilizadas pelo Programa Verde Vida para manter a organização e suas atividades em cada dimensão.

Além dos dados primários, na segunda fase, foram coletados dados secundários fornecidos pelos gestores da organização, como estatuto social, documentos descritivos dos programas desenvolvidos, balanço patrimonial e site da ONG. Também, em uma terceira fase, foi realizada visita para observar

a realidade do dia a dia enfrentado pela ONG para a manutenção de suas atividades, bem como na busca pela inserção dos jovens atendidos no mercado de trabalho.

Para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa deve ser multimétodo, ou seja, utiliza-se de vários métodos para obtenção de dados (questionários, entrevistas, documentos, observações, pesquisa), como realizado nesta pesquisa.

As informações coletadas foram organizadas a partir dos aspectos levantados neste trabalho e distribuídas de acordo com sua especificidade: dados da entidade, histórico, modelo de gestão, dificuldades atuais, sustentabilidade, programas sociais, dificuldades sociais, dados ambientais, dificuldades ambientais, certificação, projetos, dados econômicos e dados de investimento.

**Quadro 2 - Síntese do Design da Pesquisa**

<b>Etapas da Pesquisa</b>	<b>Atores Envolvidos</b>	<b>Técnica de Tabulação dos Dados</b>
Entrevistas	Presidente Vice-Presidente Tesoureiro Coordenador da Área Social Auxiliar Financeiro Coordenador da área pedagógica	Transcrição indireta das falas numa sequência de parágrafos.
Análise documental	Estatuto social, documentos descritivos dos programas desenvolvidos, balanço patrimonial e site da ONG	Transcrição dos elementos representativos e que contribuem para responder o objetivo de pesquisa
Observação direta	Dos processos operacionais e do ambiente de trabalho	Transcrição dos elementos representativos e que contribuem para responder o objetivo de pesquisa

Fonte: Elaboração Própria (2013)

Portanto, a pesquisa foi realizada no Verde Vida, localizado geograficamente no oeste do Estado de Santa Catarina, no sul do Brasil. Trata-se de uma pesquisa transversal e que foi desenvolvida no mês de junho de 2013.

A técnica de análise dos dados adotada consistiu na análise descritiva. Teve-se como propósito obter explicações para o diagnóstico organizacional mapeado na organização pesquisada.

Nesta fase, houve a necessidade de um retorno à teoria estudada, e desta forma, foi possível realizar uma análise comparativa dos dados coletados com os pressupostos teóricos. Estes dados são apresentados no item 4.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, estão contidos os dados coletados através das entrevistas, dos documentos e das observações realizadas na ONG Verde Vida – Programa Oficina Educativa.

### 4.1 Caracterização da Organização

A Organização Verde Vida – Programa Oficina Educativa está situada no município de Chapecó, Estado de Santa Catarina, e caracteriza-se como pessoa jurídica de direito privado. Foi fundada em 19 de setembro de 1994 e hoje se localiza na Rua Marechal Floriano Peixoto 2151 1, no Bairro Bom Pastor, onde parte da população possui demandas sociais não atendidas.

O Verde Vida é uma entidade sem fins lucrativos, que promove trabalhos sócio-educativos e de assistência social, com registro de utilidade pública federal, estadual e municipal. Faz parte do Cadastro Nacional de Entidades Ambientais (CNEA), participa dos Conselhos Municipais dos Direitos da Criança e do Adolescente e de Assistência social, Conselho Nacional de Assistência Social e possui Licença Ambiental de Operação. Atualmente, o Verde Vida conta com a colaboração de 64 funcionários, 3 professores voluntários e 19 dos 22 representantes das instituições parceiras atuantes no programa.

O Programa atende adolescentes entre 12 e 17 anos, oriundos de famílias em situação de vulnerabilidade social residentes no município de Chapecó (SC), predominantemente nos bairros São Pedro, Bom Pastor, Pinheirinho e arredores. Essas crianças participam de atividades pedagógicas com oficinas de reciclagem de papel, salão de beleza, música, informática, artes cênicas e também atividades recreativas, como judô e xadrez. As famílias dos adolescentes também são assistidas através de serviços realizados por profissionais das áreas de assistência social, pedagogia e psicologia.

O Verde Vida tem respaldo na comunidade local e regional e é reconhecido nacionalmente pela seriedade e dimensão de suas ações, principalmente pelo reconhecimento do Programa na área de reciclagem. Porém, a dificuldade de manutenção do programa está embasada principalmente na dimensão econômica, em que a dificuldade encontrada está na arrecadação de fundos para a manutenção de todas as atividades, ou seja, na escassez de recursos.

São associadas da entidade as pessoas jurídicas Lions Clube Chapecó, Associação de Pessoal da Caixa Econômica Federal (Apcef), Associação Pessoal Banco do Brasil, Rotary Clube Oeste, Escola Básica Victor Meirelles, Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL), Sindicato dos Bancários, Sindicato da Indústria da Construção Civil (Sinduscon), Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó), Associação Comercial e Industrial de Chapecó (ACIC), Rotary Clube Leste, Rotary Clube Chapecó, Rotary Clube Norte, Associação dos Engenheiros e Arquitetos do Oeste de Santa Catarina (AEAO), Associação dos Amigos do Rio Uruguai (AARU), Associação dos Moradores do Bairro Bom Pastor, Associação dos Moradores do Bairro Presidente Médici, Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc), Lions Clube Universidade, Sindicato do Comércio Varejista de Chapecó (Sicom), Sindicato Hotéis, Bares e Similares de Chapecó (Sihrbarsc) e Associação de Senhoras de Rotarianos (ASR).

A associação é administrada por uma Diretoria, constituída pelas entidades participantes. Essas instituições nomeiam seus representantes. O Verde Vida não possui um modelo de gestão definido para organizar e manter suas atividades. As decisões são tomadas em reuniões bimensais entre as

entidades mantenedoras e pela Diretoria executiva através de reuniões semanais. Participam das reuniões semanais o presidente, vice-presidente, tesoureiro, assistente social, pedagoga, psicóloga, coordenador social, auxiliar financeiro e alguns voluntários do programa.

Os objetivos da associação Verde Vida são: desenvolver ações sociais com base no trabalho sócio-educativo e capacitação de adolescentes para a inclusão no mercado de trabalho; desenvolver ações de educação ambiental; estimular ações comunitárias de apoio à sociedade com estímulo ao trabalho voluntário; promover ações de inclusão social; auxiliar no complemento educacional de forma autônoma, com valores universais e em caráter permanente.

O Verde Vida atua na coleta, separação e comercialização de lixo reciclável, na educação sócio ambiental e assistência social de adolescentes, que participam de oficinas sócio-educativas, recebem orientação e apoio de profissionais das áreas de psicologia, pedagogia, assistência social, medicina e odontologia.

Conforme o conceito do *triple botton line*, é possível verificar as três dimensões de sustentabilidade no Verde Vida. Essas dimensões são relatadas a seguir:

#### 4.2 Dimensão Ambiental

O Verde Vida realiza a coleta, separação e comercialização de lixo reciclável na cidade de Chapecó/SC. Para o Coordenador Social do Programa Verde Vida ainda não existe uma conscientização sobre a separação correta do lixo no município, o que aumenta os custos de coleta e separação do lixo. Isso vale para instituições privadas, públicas, universidades, condomínios e residências. Para o Presidente da ONG, falta uma maior participação do poder público municipal e da empresa responsável pela coleta do lixo no município. Em recente pesquisa realizada *in loco* nas ruas da cidade de Chapecó, foi possível constatar que o próprio poder público municipal e a empresa que realiza a coleta seletiva de lixo não utilizam o padrão de cores para realizar a coleta seletiva do lixo, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 3 - Cores representativas para coleta seletiva do lixo

COR	MATERIAL
Azul	Papel
Vermelho	Plástico
Verde	Vidros
Amarelo	Metal
Preto	Madeira
Laranja	Resíduos perigosos
Branco	Resíduos ambulatoriais e de serviços de saúde
Roxo	Resíduos radioativos
Marrom	Resíduos orgânicos
Cinza	Resíduo geral não reciclável ou misturado, ou contaminado não passível de separação.

Fonte: Elaboração Própria (2013)

Para os gestores do Verde Vida, os maiores problemas enfrentados na área ambiental estão relacionados com a conscientização da comunidade e dos parceiros da correta reciclagem do lixo. A qualidade do lixo enviado para o Verde Vida é baixa. Atualmente, o volume de matéria orgânica chega a 35 toneladas mês, 10% de todo lixo coletado pela ONG. O destino deste material é o aterro sanitário da empresa contratada pelo município de Chapecó. Cabe ressaltar aqui que não existem custos ao Verde Vida para destinação final do lixo orgânico.

A dimensão ambiental do *Triple Bottom Line* é uma das formas de arrecadação monetária da Organização. O Programa atende a dimensão ambiental. Seus gestores e colaboradores estão cientes da importância do Verde Vida, para educação ambiental e correta destinação do lixo.

### 4.3 Dimensão Social

Com a missão de proporcionar aos adolescentes em situação de risco uma formação cidadã, através de oficinas sócio-educativas, de compromisso com a educação ambiental, a profissionalização e a prática da reciclagem, o Verde Vida disponibiliza 110 vagas para jovens de 12 a 17 anos que estão regularmente matriculados na escola e que estejam em situação de risco social.

As atividades sócio educativas oferecidas pelo Verde Vida são: percussão, violino, teatro, circo, xadrez, futebol de areia, judô, *taekwondo*, salão de beleza, manicure e pedicure, cinema e fotografia, informática básica, manutenção de informática, português, matemática, intercâmbio cultural, formação para o mercado de trabalho, espanhol e inglês, grupo de espetáculos, minha família na ONG, maquiagem, artesanato e ações com a comunidade.

A ONG atendeu, no ano de 2012, 161 adolescentes em situação de risco social, na faixa etária de 12 a 17 anos; destes, 23 jovens foram encaminhados para o mercado de trabalho.

A instituição encaminha para o mercado de trabalho jovens de 16 e 17 anos. Esses jovens são encaminhados para as empresas parceiras através do programa “Menor Aprendiz”, lei Nº 10.097/2000, ampliada pelo Decreto Federal nº 5.598/2005, que determina que todas as empresas de médio e grande porte contratem um número de aprendizes equivalente a um mínimo de 5% e um máximo de 15% do seu quadro de funcionários cujas funções demandem formação profissional.

O programa em 2012 também ofereceu aproximadamente 350 refeições diárias para os adolescentes engajados nas oficinas sócio educativas e para os colaboradores.

A assistente social do Programa Verde Vida visitou 400 famílias da comunidade, principalmente na residência de adolescentes e colaboradores em situação de risco social. O programa também recebeu a visita de aproximadamente 4.000 pessoas interessadas em conhecer as atividades desenvolvidas.

O programa também possibilita a inclusão no mercado de trabalho de adultos sem formação escolar básica, adultos esses que trabalham na coleta e reciclagem do lixo, atualmente o Verde Vida disponibiliza em torno de 60 vagas, para pessoas que vivem nos bairros de atuação da oficina Verde Vida.

Segundo os seus gestores, a principal dificuldade para manter a sustentabilidade social é a falta de salas para que o programa consiga realizar, da melhor forma possível, todas as oficinas sócio educativas. Outra dificuldade é de sensibilizar a comunidade da importância da participação dos adolescentes nas oficinas oferecidas. Apesar de oferecer 110 vagas para adolescentes entre 12 e 17 anos, o programa atende, na atualidade, 86 adolescentes. Os profissionais que trabalham com

os adolescentes atribuem ao padrão da cultura familiar, às regras e os padrões estabelecidos pelo programa, os fatores impeditivos para os adolescentes participarem. Apenas nos cinco primeiros meses de 2013, a desistência foi em torno de 10%.

#### 4.4 Dimensão Econômica

A sustentabilidade econômica da associação ocorre pela coleta, separação e comercialização do lixo reciclável, por doações de entidades públicas e privadas e por participação em projetos de cunho social. Os principais resíduos coletados pelo Verde Vida são: papelão, papel branco, papel misto, papel *kraft*, plásticos, ferro, vidro, sacos de rafia, pet e alumínio. No ano de 2012, o valor arrecadado com a comercialização dos reciclados foi de R\$ 1.806.364,01.

A Organização também obtém receitas advindas de doações. Somente no ano de 2012, as receitas advindas de doações de entidades públicas e privadas foram de R\$ 183.967,50, este valor corresponde a 9,24 % do total da receita do Verde Vida, que totalizou em 2012 uma receita bruta de R\$ 1.990.331,51, sendo que deste valor 22,33% o equivalente a R\$ 444.363,61 foram repassados para fins sociais. A quantia repassada para fins sociais advindas da reciclagem do lixo foi de R\$ 260.396,11, o que equivale a 14,41 % da arrecadação total com a comercialização de material reciclado.

No Quadro 4 é possível observar quais são as atividades desenvolvidas pela entidade para manter a sustentabilidade econômica.

**Quadro 4 - Atividades econômicas do Verde Vida – Programa Oficina educativa**

<b>Atividades econômicas mercantis</b>	<b>Atividades econômicas não mercantis</b>	<b>Atividades econômicas não monetárias</b>
Compra e venda de materiais recicláveis	Subsídios governamentais municipais, estaduais e federais	Trabalho voluntário
Coleta seletiva de materiais recicláveis	Subsídios de empresas parceiras	Doações de alimentos e equipamentos eletrônicos
Coleta seletiva de lixo orgânico	Contribuições monetárias periódicas de empresas parceiras	
	Doações monetárias esporádicas de empresas parceiras	

Fonte: Modificado de Aguiar (2004, p. 9)

As maiores dificuldades enfrentadas pelo Verde Vida são econômicas, principalmente pela baixa do preço do principal produto reciclado, o papelão. Isso se deve a grande oferta de materiais reciclados no mercado, ao crescente número de cooperativas de catadores as empresas particulares de coleta e reciclagem, a quantidade de catadores autônomos, o aumento do salário estadual, com consequente aumento dos custos de operação na reciclagem.

O Verde Vida iniciou no ano de 2013 o projeto para compostagem de lixo orgânico. Este projeto pretende aproveitar parte do lixo orgânico coletado pelo programa junto aos supermercados. O objetivo é comercializar adubo orgânico, para floriculturas, hortas e outros mercados.

Outra ação que vem sendo encaminhada para melhorar a arrecadação do verde Vida, é o projeto para reutilização do óleo de cozinha para fabricação de biocombustível, este projeto encontra-se em fase de implantação, aguardando a viabilização financeira para compra dos equipamentos necessários para o desenvolvimento da atividade.

#### 4.5 Discussão dos Resultados

Foi possível constatar que a ONG tem relevante importância para os menores que fazem parte do projeto e suas famílias, principalmente na assistência social, psicológica, oficinas educativas, complemento dos estudos e encaminhamento ao mercado de trabalho. De acordo com os objetivos do projeto Verde Vida, a dimensão social é preponderante, embora com forte direcionamento para ações de sustentabilidade ambiental. Contudo, é possível afirmar que a dimensão econômica restringe a abrangência do projeto, podendo comprometer sua qualidade e inclusive a sua continuidade.

Para Carvalho (1999), o controle do poder nas organizações do terceiro setor ocorre de maneira difusa, ou seja, leva-se em consideração os fatores culturais e o comportamento de seus voluntários. O controle do poder é constituído com a participação dos membros em encontros periódicos, com seleção prévia de seus participantes voluntários e a adequação do trabalho com os planos de ação previamente definidos.

Os recursos financeiros existentes são provenientes da venda de materiais que são beneficiados através da reciclagem e também através de captação via projetos de cunho social com as esferas municipais, estaduais e entidades privadas (bancos), bem como algumas doações de parceiros, de maneira esporádica. A ausência de periodicidade de repasse de recursos via parceiros, o alto valor retirado da reciclagem e a falta de métodos de gestão dificulta o controle interno de todos os procedimentos pertinentes à administração do programa. Evidencia-se ainda a dificuldade de engajamento dos funcionários, principalmente da linha de produção, com o foco do programa, o que causa um distanciamento entre a gestão da organização e seus funcionários.

Foi possível observar que, com a chegada de muitos concorrentes, principalmente na coleta, reciclagem e no comércio de papéis, a ONG passou a sofrer concorrência, reduzindo o faturamento e fazendo com que doações obtivessem cada vez mais importância no orçamento. A sustentabilidade econômica do projeto passou a ser um dos itens restritivos nas decisões do dia a dia, o que pode determinar o ritmo das outras dimensões da sustentabilidade. Esta restrição foi muitas vezes relatada durante as entrevistas.

Conforme já visto, Callado & Fensterseifer (2010) relatam que, para que a sustentabilidade econômica e consequente viabilidade do projeto sejam mantidas, é preciso que a organização busque os recursos necessários e tenha rentabilidade. A rentabilidade é importante para manter a produção mesmo quando há pressões socioeconômicas e ambientais, e que possa gerar receita suficiente que permita o desenvolvimento social. A dificuldade de angariar recursos em uma ONG também foi relatada por Falconer (1999).

A partir deste pressuposto, entende-se que mesmo as organizações que não visam o lucro necessariamente precisam manter um orçamento suficiente para propiciar continuidade ainda que em épocas de déficit orçamentário. A literatura carece de variedade de estudos sobre o fator restritivo da dimensão econômica em uma ONG. Atualmente, nota-se a ausência de visibilidade das ações do

Verde Vida junto ao público externo (sociedade e empresários) e interno (funcionários), a falta de voluntários e parceiros que colaborem financeiramente para a sustentabilidade da organização.

Esta dificuldade, na avaliação dos gestores do Programa, ocorre, principalmente, pelo conceito da entidade junto à comunidade. O Verde Vida é percebido como um programa de reciclagem e não como uma Organização Não Governamental que retira das ruas jovens de 12 a 17 anos, promovendo a inclusão social desses jovens junto à comunidade.

A missão do projeto Verde Vida – Programa Oficina Educativa está pautada em proporcionar aos adolescentes que estão em situação de risco uma formação cidadã, conforme pode ser observado inclusive na missão da entidade, a qual versa que a ONG procura “Proporcionar aos adolescentes em situação de risco uma formação cidadã, através de oficinas sócio-educativas, de compromisso com a educação ambiental, a profissionalização e a prática da reciclagem” (VERDE VIDA, 2013, p.1).

Ao analisar o sentido da palavra cidadania, pode se recorrer a Gorczewski (2011), que realizou ampla pesquisa sobre o significado da palavra, sendo que uma visão contundente pode ser dada como uma conjunção de três elementos: 1) a garantia de certos direitos, assim como a obrigação de cumprir certos deveres para com uma sociedade específica; (2) pertencer a uma comunidade política determinada (normalmente um Estado); e (3) a oportunidade de contribuir na vida pública desta comunidade através da participação.

Diante desta definição, é possível relacionar que uma formação cidadã se daria com contribuições sociais, culturais e econômicas. Contribuições sociais e culturais estariam relacionadas desde a educação complementar à assistência psicológica, passando por prover refeições e oficinas técnicas. Já o aspecto econômico poderia estar relacionado com a inserção no mercado de trabalho. Desta forma, há uma congruência entre os objetivos da ONG e sua missão. Contudo, ainda há oportunidades de melhoria no item de inserção no mercado de trabalho, em que se pode observar um esforço no sentido de promover ações de profissionalização dos adolescentes. Não foi observado um método bem delineado do processo de inserção dos jovens, ao mercado de trabalho, como continuidade às atividades desenvolvidas nas oficinas de aprendizado. A inserção ocorre pelo programa “Menor aprendiz” – pouco para os quase 100 jovens que o programa atende. Sugere-se que a ONG promova, juntamente com a escola que os adolescentes estudam, convênios com empresas para que, após completarem 16 anos, possam ter oportunidades de estágio remunerado, a fim de buscar o primeiro emprego, pois entende-se que um componente importante da cidadania é a independência financeira das pessoas.

No futuro, estes próprios jovens podem ser estimulados a voltar ao projeto para serem tutores dos mais jovens, tornando-se, assim, um círculo virtuoso.

Das 22 entidades parceiras, 19 possuem representantes no Conselho Diretivo. Algumas contribuem com o projeto, não somente com recursos financeiros, mas também com recursos humanos, voluntários que auxiliam a ONG Verde Vida em suas rotinas diárias. Para Magalhães *et al.* (2006), a prática da gestão social está profundamente marcada pela lógica de proximidade. Estar em relação direta e próxima com a seus beneficiários é uma das fontes de legitimidade do gestor social.

O engajamento social é entendido por Salamon (1996) como um dos motivos do surgimento ou existência das ONGs; a solidariedade das pessoas que disponibilizariam tempo e dinheiro para ajudar pessoas carentes. Neste caso, a solidariedade também poderia vir das empresas.

A relevância deste estudo está em tentar dimensionar a aplicação da teoria do conceito TBL

(*triple bottom line*) da sustentabilidade na ONG Verde Vida – Programa Oficina Educativa. Práticas essas que se coadunam com a fala de Salamon (1996), que procura explicar o surgimento e existência do terceiro setor, a partir do desinteresse do setor público e privado lucrativo em determinados setores da economia. Ou seja, a entidade buscou uma lacuna nos setores primários e secundários da economia para manter a sua sustentabilidade econômica e incorporou uma estratégia de sustentabilidade ambiental ao programa.

As constatações de restrições na sustentabilidade, social provocados por aspectos econômicos podem ser analisados para que se tomem ações preventivas a fim de buscar o equilíbrio. Não se identificou uma restrição direta no aspecto ambiental provocada pela dimensão econômica. Contudo, indiretamente pode haver menor investimento em ações que buscam promover a educação ambiental para a sociedade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo consistiu em verificar como as dimensões social, ambiental e econômicas, conhecidas como tripé da sustentabilidade são inseridas no dia a dia em uma organização não governamental em Santa Catarina.

O Verde Vida – Programa Oficina Educativa é uma ONG gerida por membros de diversas entidades. Os seus diretores são nomeados pelas entidades após eleição, e não há um modelo de gestão claramente definido. Para os gestores do Verde Vida, o conceito de sustentabilidade é entendido como “um processo contínuo em que a meta precisa ser continuamente controlada e melhorada”. O programa atua procurando manter um equilíbrio entre as três dimensões da sustentabilidade (econômica, ambiental e social). Ficou evidenciado nas entrevistas, observações e documentos pesquisados que o programa está alicerçado no conceito *triple bottom line* (TBL) e que, apesar das dificuldades econômicas, o Verde Vida apresenta um equilíbrio entre as três dimensões da sustentabilidade.

Do ponto de vista da dimensão ambiental, o Verde Vida – Programa Oficina Educativa praticamente iniciou a coleta seletiva e a reciclagem do lixo na cidade de Chapecó. Portanto, a inserção do pilar ambiental da sustentabilidade ocorre por meio da adoção de práticas de gestão dos resíduos sólidos, que tornam os processos mais sustentáveis e vão ao encontro dos 3Rs (reduzir, reciclar e reutilizar). O objetivo principal do Programa Verde Vida é a sustentabilidade social. Para inserir o pilar social da sustentabilidade, a entidade mantém o programa de oficinas educativas para jovens de 12 a 17 anos em um dos bairros mais pobres da cidade de Chapecó, onde a entidade está localizada. Dessa forma, capacita os jovens, que depois são encaminhados para o mercado de trabalho via parceria com empresas locais, para que eles possam desenvolver atividades de estágio, jovem aprendiz e, posteriormente, venham a ser contratados. Os coordenadores do programa conhecem os problemas dos adolescentes e de suas famílias. O programa acompanha o desenvolvimento escolar dos jovens e os prepara para o mercado de trabalho. Foi possível constatar que alguns jovens são absorvidos pelo mercado de trabalho, apesar das dificuldades enfrentadas com as empresas da região.

Para manter a sustentabilidade econômica da entidade, foi definida uma estratégia de sustentabilidade ambiental. A organização Verde Vida mantém suas atividades econômicas mercantis (coleta, reciclagem e comercialização de materiais recicláveis), atividades econômicas não mercantis

(subsídios governamentais e contribuições monetárias periódicas) e também atividades não monetárias (doações de equipamentos, alimentos e serviços voluntários de empresas e pessoas físicas). Portanto, o tripé econômico da sustentabilidade também é uma premissa seguida no dia a dia do Verde Vida.

Apesar de enfrentar dificuldades econômicas devido ao repasse de valores para continuar oferecendo as oficinas sócio-educativas, o Programa Verde Vida está completando 19 anos de atividade. O que é um excelente indicador já que, para especialistas do setor, como Gouveia (2007), a taxa de mortalidade das empresas do terceiro setor, em seu primeiro ano de atividade, chega a 70%.

Atualmente, existem muitos concorrentes na coleta e reciclagem do lixo urbano na cidade de Chapecó, mas o Programa Verde Vida continua atendendo vários clientes e reciclando em média 300.000 toneladas mês. Contudo, percebe-se que a ONG mostra preocupações em sua sustentabilidade econômica, buscando ações de incremento de receita com atividades complementares, com projetos de compostagem do lixo orgânico e reutilização do óleo de cozinha.

Nota-se que ainda há oportunidades para novas parcerias, principalmente para aquelas que trazem oportunidades de estágio e primeiro emprego, importantes na profissionalização dos jovens participantes dos programas, além de serem fundamentais para o complemento de renda das famílias atendidas, buscando atender a sua missão de proporcionar uma formação cidadã aos adolescentes em situação de risco.

Ressalta-se ainda que o conhecimento da importância da *triple bottom line* se evidencia como fator indispensável para que as ações desenvolvidas pela ONG tenham visibilidade diante da sociedade local e regional e servirá como estratégia fundamental para que a organização possa delinear uma nova proposta de trabalho, buscando novas parcerias, consolidando o trabalho social já desenvolvido e melhorando os aspectos ambientais e econômicos, necessários para a credibilidade da sustentabilidade praticada como um todo.

Algumas limitações da metodologia escolhida devem ser apontadas. Primeiramente, há que se considerar que a entrevista busca trazer à tona questões relativas à percepção das principais pessoas envolvidas diretamente no projeto sobre a sustentabilidade com base nos três aspectos básicos (ambiental, social, econômico) e, segundo, que o estudo foi realizado com somente uma organização. Um estudo comparativo poderia oferecer melhores resultados e conclusões sobre o tema.

A pesquisa foi realizada do ponto de vista dos gestores e voluntários com cargos de liderança dentro da ONG. Um novo trabalho pode ser realizado levando-se em consideração o ponto de vista dos trabalhadores e jovens beneficiados pelo programa.

Como recomendações para futuros estudos, sugere-se aprofundar o sistema de gestão dos resíduos sólidos efetuada pelo Verde Vida e ações de incorporação dos 7Rs (reduzir, reusar, reciclar, repensar, recusar, reeducar e recuperar); investigar fontes de captação de recursos para aumentar a eficiência da gestão dos resíduos sólidos via incorporação de tecnologias de gestão e processamento dos materiais; analisar o impacto social da ação do Verde Vida na cidade e na geração de emprego e renda para os colaboradores; e identificar práticas de melhoria contínua que possam ser inseridas no Verde Vida, para torná-la uma organização de excelência.

## REFERÊNCIAS

---

ABDALLA, J. J.; FEICHAS, S. A. Q. . Modelo Hackefors para obtenção de certificado ambiental ISO- 14.001 em pequenas e médias empresas: uma discussão sobre sua aplicação em empresas brasileiras. **Cadernos EBAPE**. BR, Edição Temática. 2005. Disponível em: <[www.ebape.fgv.br/cadernosebape](http://www.ebape.fgv.br/cadernosebape)>. Acesso em: 18 jun. 2013.

AGUIAR, V. M. de. Sustentabilidade econômica em organizações de economia solidária: uma análise sobre a experiência da vila ecológica Terra Mirim. Salvador. 2004. Disponível em: <<http://sites.poli.usp.br/p/augusto.neiva/nesol/Publicacoes/Anais%20-%20Grava%e7%e3o/arquivos%20III%20Encontro/Rel-11.htm>>. Acesso em: 23 jun. 2013.

ALVES, M. A.; UENO, P. H.; FUJISAWA, F. Y.(2003). Daí San Sekuta: o universo das organizações do Terceiro Setor da Comunidade Japonesa de São Paulo. São Paulo. 2003. Disponível em: <<http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/Dai%20San%20Sekuta%20Final.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2013.

AMATO NETO, J. **Sustentabilidade e produção**: teoria e prática para uma gestão sustentável. São Paulo: Atlas, 2011.

ARMANI, D. **Breve mapa do contexto das ONGs Brasileiras**. 1999. Disponível em: <<http://domingosarmani.files.wordpress.com/2009/02/breve-mapa-contexto-ongs1.pdf>>. Acesso em: 24 jun. 2013.

BENSON, M. H.; CRAIG, R. K. The end of sustainability. **Society & Natural Resources: An International Journal**, v.27, Issue 7, p.1-6, 2014.

BRASIL - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – Ibge (2012). As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil 2010: Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes\\_Privadas\\_e\\_Associacoes/2010/fasfil.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes_Privadas_e_Associacoes/2010/fasfil.pdf)>. Acesso em: 18 ago. 2013.

CALLADO, A.L. C.; FENSTERSEIFER, J. E. **Indicadores de sustentabilidade**: uma abordagem empírica a partir de uma perspectiva de especialistas. São Paulo: SIMPOI, 2010.

CARRIERI, A.; SILVA, A. R. da; PIMENTEL, T. O tema da proteção ambiental incorporado nos discursos da responsabilidade social corporativa. RAC. **Revista de Administração Contemporânea**, n. 1, p. 1-16, 2009.

CARVALHO, C. A. P. de. El control organizativo en las organizaciones no gubernamentales: un estudio de la realidad Española. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 3, n. 3, 1999.

CAVALCANTI, C. (Org.). **Meio ambiente, desenvolvimento sustentável e políticas públicas**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

DAFT, R. L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão**. São Paulo: 1999. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. 1999.

FRANÇA FILHO, G. C. de. Teoria e prática em economia solidária: problemática, desafios e vocação. **Civitas**, Porto Alegre, v. 7, n. 1, p. 155-174, jan./jun. 2007.

FROELICH, C..Publicações internacionais sobre sustentabilidade: uma revisão de artigos com uso da técnica de análise de conteúdo qualitativa. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 7, n.2, p. 178-195, Jun. 2014.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, p. 81-89, maio./ago. 2005.

GORCZEWSKI, C. **A necessária revisão do conceito de cidadania [recurso eletrônico]: movimentos sociais e novos protagonistas na esfera pública democrática**. Santa Cruz do Sul, SC: EDUNISC, 2011.

GOUVEIA, F. ONGs enfrentam desafios e ocupam espaço da ação pública. **Ciência e Cultura**, 2007, v. 59, n. 2, pp. 6-8. Disponível em: <<http://cienciaecultura.bvs.br/pdf/cic/v59n2/a03v59n2.pdf>>. Acesso em: 17 jun. 2013.

GUEDES, R. de C. (2000). **Responsabilidade social e cidadania empresarial: conceitos estratégicos para as empresas face à globalização**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo). São Paulo: PUC/SP, 2000. 170p. Disponível em: <[http://www.lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/cassia\\_guedes.pdf](http://www.lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/cassia_guedes.pdf)>. Acesso em: 17 jun. 2013.

IBGE (2012). **As fundações privadas e as associações sem fins lucrativos no Brasil**. Rio de Janeiro.

MAGALHÃES, Ó. A. V. *et al.* (Re) definindo a sustentabilidade no complexo contexto da gestão social: reflexões a partir de duas práticas sociais. **Cadernos Ebape**. BR, v. 4, n. 2, jun.2006.

MATHIS, A. de A.; MATHIS, A. Responsabilidade Social Corporativa e Direitos Humanos: discursos e realidades. **Revista Katálysis**, v. 15, n. 1, p. 131-140, 2012.

MONTAÑO, C. **Terceiro setor e questão social**: crítica ao padrão emergente de intervenção social. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

OLIVEIRA, L. R., *et al.* Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. **Produção**, Niterói, v. 22, n. 1, p. 70-82, jan./fev.2012

PIMENTA, H. C. D.; GOUVINHAS, R. P. **A produção mais limpa como ferramenta da sustentabilidade empresarial**: um estudo no estado do Rio Grande do Norte. **Produção**, v. 22, n. 3, p. 462-476, maio/ago. 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132012005000043>>. Acesso em: 17 jun. 2013.

RODRIGUES, A. *et al.* É correto pensar a sustentabilidade em nível local? Uma análise metodológica de um estudo de caso em uma Área de Proteção Ambiental no litoral sul do Brasil. **Revista Ambiente e Sociedade**, Campinas, v. 5, n. 2, 2003.

RUSCHEINSKY, A. No conflito das interpretações: o enredo da Sustentabilidade. **Revista eletrônica Mestrado Educação Ambiental**, v. 10, jan./jun.2003

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI**: desenvolvimento e meio ambiente. São Paulo: Studio Nobel: Fundação do Desenvolvimento Administrativo, 1993.

Sachs, I. (2007). *Rumo à socioeconomia*: teoria e prática do desenvolvimento. São Paulo: Cortez.

Salamon, L. M. **Defining the nonprofit sector**: the United States. Baltimore. 1996. Disponível em: <[http://adm-cf.com/jhu/pdfs/CNP\\_Working\\_Papers/CNP\\_WP18.pdf](http://adm-cf.com/jhu/pdfs/CNP_Working_Papers/CNP_WP18.pdf)>. Acesso em: 25 jun. 2013.

SERPA, D. A. F.; FOURNEAU, L. F. Responsabilidade social corporativa: uma investigação sobre a percepção do consumidor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 3, p. 83-103, 2007.

Silva, D. A.; Ribeiro, H. Certificação ambiental empresarial e sustentabilidade: desafios da comunicação. **Saúde e Sociedade**, v.14, n.1, p. 52-67, jan./abr, 2005.

SILVA, G. C. S. da; MEDEIROS, D. D. Metodologia de checkland aplicada à implementação da produção mais limpa em serviços. **Revista Gestão & Produção**, v. 13, n. 3, p 411-422, 2006.

SILVEIRA, M. L. G. da; PFITSCHER, E. D. Sustentabilidade ambiental analisada da parte de uma empresa do setor elétrico. **Revista em Agronegócios e Meio Ambiente**, v. 5, n.1, p. 163-189, jan./abr., 2012

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **Handbook of qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VEIGA, J.E. O âmago da sustentabilidade. Estudos Avançados. 28 (82), 2014. Verde Vida. **Conheça o Verde Vida**. Disponível em: <<http://www.verdevida.org.br/br/pagina.php?menu=conheca>>. Acesso em: 15 ago. 2013.

VERGARA, S. C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. ; BRANCO, P. D.. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001.

VILA NOVA, S. **Introdução à sociologia**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

## APÊNDICE A - Instrumento de coleta de dados

### Dados gerais da empresa

Razão Social:

Nome Fantasia:

CNPJ:

N. de Funcionários:

Respondente	Cargo

Data:

### Perguntas Gerais

1. O que vocês entendem por sustentabilidade?
2. Quais são a visão, missão e valores da entidade?
3. Quais são os principais objetivos da entidade?
4. Qual o modelo de gestão da entidade?
5. Quais as principais mudanças que ocorreram na entidade desde sua fundação?
6. Em sua opinião, quais são as maiores dificuldades para manter a organização?

### Sustentabilidade Social

1. Quais são os programas sociais que a entidade mantém atualmente?
2. Qual o objetivo de cada programa?
3. Como funciona cada programa?
4. Quantos beneficiários em cada programa?
5. Qual é a faixa etária dos participantes?
6. Quantos estão envolvidos nos programas sociais?  
( ) Voluntários ( ) Funcionários ( ) Entidades Privadas ( ) Entidades Públicas
7. Os funcionários dos outros setores conhecem e auxiliam na manutenção dos programas sociais?
8. O trabalho na entidade é realizado em clima de colaboração para promover mudanças?
9. A entidade estimula a participação consciente do funcionário como cidadão fora da empresa?
10. Inclui e adapta deficientes físicos no quadro de funcionários?
11. Oferece condições de trabalho com saúde e segurança?
12. Há funcionários que não se interessam / desconhecem práticas sustentáveis dentro da empresa?
13. Há poucos funcionários para muitas atividades. Novas ações com fins sociais acabariam sobrecarregando-os?
14. Quais são as maiores dificuldades encontradas pela organização para manter as práticas de sustentabilidade social?

## **Sustentabilidade Ambiental**

1. Como funciona o sistema de coleta seletiva?
2. Quais são os materiais reciclados pelo programa?
3. Quais os destinos dados aos materiais que não são reciclados pelo programa?
4. Trabalha em parceria com entidades focadas no meio ambiente? Quais?
5. Utiliza processos de coleta seletiva dentro da entidade?
6. Em todo o processo produtivo, há oportunidades de diminuição do impacto ambiental?
7. A organização possui certificação ambiental?
8. Quais são as maiores dificuldades encontradas pela organização para manter as práticas de sustentabilidade ambiental?

## **Sustentabilidade Econômica**

1. São priorizados os parceiros fornecedores que realizam práticas sustentáveis?
2. Os padrões exigidos estão devidamente estabelecidos nos contratos com os fornecedores parceiros?
3. A organização solicita algum tipo de certificação de seus fornecedores?
4. Existe treinamento para as empresas parceiras da prática correta para reciclagem seletiva dos materiais utilizados?
5. Existem procedimentos para avaliação da qualidade da reciclagem realizada pelos parceiros?
6. Existem procedimentos para avaliação da qualidade dos serviços prestados pela organização?
7. Como ocorre o relacionamento com os parceiros?
8. A organização divulga seus programas sociais ou ambientais visando diferenciar sua marca e aumentar as parcerias e comercialização dos produtos?
9. A organização cumpre seus compromissos com o governo de forma ética e responsável (pagamento regular de impostos, proibição de fornecimento de propina de qualquer espécie)?
10. Há incentivo da prefeitura/órgãos governamentais para a realização da coleta seletiva?
11. Quais são os produtos e serviços prestados pela organização?
12. A organização possui recursos suficientes para manter o equilíbrio sustentável?
13. Qual o volume de recursos investidos nas práticas de sustentabilidade social no ano de 2012?
14. Qual o volume de recursos gastos para realizar a coleta e reciclagem dos resíduos no ano de 2012?
15. Qual a receita gerada com a comercialização dos produtos da empresa no ano de 2012?