

## **Sustentabilidade e Desenvolvimento Rural: um estudo no interior do estado do Paraná**


### *Sustainability and Rural Development: a study in the countryside state of Paraná*

### *Sostenibilidad y desarrollo rural: un estudio en el interior del estado de Paraná*


#### **Silvio Roberto Stefani**

Unicentro – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
PPGADM – Programa de Pós-graduação em  
Administração  
Rua Padre, R. Salvatore Renna, 875 - Santa Cruz,  
Guarapuava - PR, 85015-430  
<http://orcid.org/0000-0002-5871-8686>  
e-mail: [professor-silvio@hotmail.com](mailto:professor-silvio@hotmail.com)


#### **Luciano Ferreira de Lima**

Unicentro – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
PPGADM – Programa de Pós-graduação em  
Administração  
Rua Padre, R. Salvatore Renna, 875 - Santa Cruz,  
Guarapuava - PR, 85015-430  
 <http://orcid.org/0000-0001-9495-0098>  
e-mail: [luciano@unicentro.br](mailto:luciano@unicentro.br)

#### **Larice Carolina Toledo**

Unicentro – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
PPGADM – Programa de Pós-graduação em  
Administração  
Rua Padre, R. Salvatore Renna, 875 - Santa Cruz,  
Guarapuava - PR, 85015-430  
 <http://orcid.org/0000-0001-7839-0166>  
e-mail: [larice\\_toled@yahoo.com.br](mailto:larice_toled@yahoo.com.br)

#### **Sandra Mara de Andrade**

Unicentro – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
PPGADM – Programa de Pós-graduação em  
Administração  
Rua Padre, R. Salvatore Renna, 875 - Santa Cruz,  
Guarapuava - PR, 85015-430  
 <http://orcid.org/0000-0003-1671-3761>  
e-mail: [sandrade@unicentro.br](mailto:sandrade@unicentro.br)

**Resumo:** O agronegócio é uma atividade essencial para a economia brasileira, por isso a importância de se discutir a sustentabilidade nesse meio, visto que está diretamente ligado ao pilar ambiental, assim deve-se procurar reduzir os efeitos causados, na agricultura, buscando atender os pilares social e econômico em equilíbrio. Dessa forma, este estudo teve como objetivo principal compreender o processo e níveis das práticas sustentáveis organizacionais em uma propriedade rural no Município de Pinhão, Estado do Paraná, por meio de pesquisa qualitativa descritiva. Verificou-se as contribuições das práticas sustentáveis e seus impactos nos resultados da propriedade rural, a partir da análise de conteúdo, utilizando a matriz que apresenta seis níveis de sustentabilidade organizacional, onde constatou-se que a propriedade está no nível de sustentabilidade organizacional (SO) consciente enquanto a SO Sinérgica e Holística, desenvolve algumas ações. Possui práticas sociais, ambientais e econômicas estabelecidas, mas ainda deve desenvolver melhor o pilar social, não apresentando o equilíbrio entre eles.

**Palavras-Chave:** Sustentabilidade. Propriedade rural. *Triple bottom line*.

**Abstract:** *Agribusiness has been an essential activity for the Brazilian economy, that is why the importance of discussing sustainability in this field, mainly because, it is directly connected to the environmental issue, so we should seek to reduce the effects caused by agriculture. However, there should be a balance between social and economic pillars. Thus, this study, had as main goal, to understand the process and levels of sustainable organizational practices in a rural property in the municipality of Pinhão, State of Paraná, through a descriptive qualitative research. It was analyzed the contributions of sustainable practices and their impacts in the rural property results through content analysis, using the matrix that presents six levels of organizational sustainability. It was found that the property is at the conscious organizational sustainability level (SO) while the OS Synergistic and Holistic, develops some actions. It has established social, environmental and economic practices, however it should still better develop the social pillar, whereas there is not a balance among them.*

**Keywords:** Sustainability. Rural property. *Triple bottom line*.

**Resumen:** La agroindustria es una actividad esencial para la economía brasileña, de ahí la importancia de discutir la sostenibilidad en este entorno, ya que está directamente vinculado al pilar ambiental, por lo que se debe buscar reducir los efectos causados en la agricultura, buscando cumplir con los pilares sociales y económicos. en balance. Así, este estudio tuvo como objetivo comprender el proceso y los niveles de prácticas organizacionales sostenibles en una propiedad rural de la ciudad de Pinhão, Estado de Paraná, a través de una investigación cualitativa descriptiva. Se verificaron los aportes de las prácticas sustentables y sus impactos en los resultados de la propiedad rural, a partir del análisis de contenido, utilizando la matriz que presenta seis niveles de sustentabilidad organizacional, donde se encontró que la propiedad se encuentra en el nivel de sustentabilidad organizacional (SO) consciente mientras que el SO Sinérgico y Holístico, desarrolla algunas acciones. Ha establecido prácticas sociales, ambientales y económicas, pero aún necesita desarrollar mejor el pilar social, no presentando un equilibrio entre ellos.

**Palabras Clave:** Sostenibilidad. Propiedad rural. Triple bottom line.

O presente trabalho foi realizado com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

## Introdução

O agronegócio é uma atividade essencial para a economia brasileira, ocupa grande extensão do território e é fundamental para o desenvolvimento do país, pois gera empregos, rendas, impostos e contribui para produção de alimentos (Vicente, 2012). Conforme o CEPEA (2018), em 2018 o Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio teve participação de 21,1% no total do PIB brasileiro.

Esse setor está ganhando destaque e com isso cresce as responsabilidades e a importância de se discutir a sustentabilidade, principalmente porque o agronegócio está diretamente ligado ao pilar ambiental, assim deve-se procurar reduzir os efeitos causados, especialmente, na agricultura com a erosão dos solos, poluição do solo, da água e dos alimentos (Witjes; Vermeulenb & Cramer, 2017; Silva, 2017). Mas, além do pilar ambiental a sustentabilidade envolve os pilares social e econômico (Savitz & Weber, 2013).

A sustentabilidade é definida como: “um princípio que assegura que nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponível para as futuras gerações” (Elkington, 2012, p. 52). O avanço econômico poderá acarretar aumento da diferença social e os prejuízos ambientais, pois os recursos vão sendo explorados a fim de que muitas indústrias funcionem e também se utilizam muitas substâncias nocivas e poluentes em seu processo de transformação, assim aumentam as razões das empresas procurarem meios para diminuir os danos à sociedade e ao meio ambiente (Carvalho; Stefano & Munck, 2015).

Hopwood, Mellor & Obrien, (2005), afirmam que o desenvolvimento sustentável é o resultado do crescimento da conscientização sobre os problemas ambientais, e também é decorrente de questões socioeconômicas como a pobreza no mundo, a desigualdade e quanto deixar um futuro saudável para toda a humanidade. Nesse sentido Elkington (2012), aborda a sustentabilidade nos negócios considerando como pilares as pessoas, o planeta e o lucro (people, planet and profit). As pessoas remetem à dimensão social, o planeta ao ambiente e o lucro à economia, chamados de triple bottom line, esses pilares são usados como avaliação da sustentabilidade (Elkington, 2012).

Para compreender como atuar utilizando métodos sustentáveis no setor do agronegócio, este estudo abordará o contexto da sustentabilidade, tendo como problemática de investigação: “Quais os níveis e práticas sustentáveis são utilizadas em uma propriedade rural localizada no Município de Pinhão, no Estado do Paraná?” A pesquisa tem como justificativa contribuir com a identificação dos níveis, práticas sustentáveis e enfatizar a importância do triple bottom line nas propriedades rurais que mostram os resultados do uso consciente dos recursos utilizados na agricultura. Esses resultados

devem ser considerados como pressupostos de que se pode atingir eficiência no agronegócio dedicando-se em atender os pilares da sustentabilidade e sua intensificação gera benefícios sociais, ambientais e econômicos (Paul et al., 2019).

O objetivo geral deste estudo é compreender o processo e níveis das práticas sustentáveis organizacionais em uma propriedade rural no Município de Pinhão Estado do Paraná, assim identificar por meio de pesquisa qualitativa as percepções do proprietário e funcionários da fazenda, acerca da sustentabilidade e verificar as contribuições das práticas sustentáveis e seus impactos nos resultados na sociedade, no meio ambiente e no âmbito econômico da propriedade rural.

Saber os valores principais da organização é relevante, pois é necessário estabelecer um entendimento compartilhado dos objetivos organizacionais entre as partes interessadas, assim este estudo proporciona a visão da equipe em relação a sustentabilidade (Wijethilake & Lama, 2018). Este relato técnico, além desta introdução é constituído pelas seções: fundamentação teórica; procedimentos metodológicos; discussão e conclusão.

## **Fundamentação teórica**

### **A) Sustentabilidade: níveis, práticas e o triple bottom line**

Para compreender a sustentabilidade, é necessário entender a diferença de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável empresarial. Enquanto o primeiro almeja que o objetivo final seja alcançado de forma sustentável nas formas econômicas, sociais e ambientais a longo prazo, o desenvolvimento sustentável empresarial é o caminho para se chegar à sustentabilidade trazendo o equilíbrio (Osorio; Lobato & Castillo, 2015).

A sustentabilidade social (SS) se remete à preocupação com a saúde, pobreza, exclusão social, bem-estar e sobrevivência das comunidades, competências e educação, justiça social, direitos humanos e trabalhistas e diversidades organizacionais (Sachs, 2008).

A sustentabilidade ambiental (SA) procura diminuir os impactos ambientais com ações que auxiliem gastos conscientes dos recursos naturais, além da reciclagem e eliminação dos gastos desnecessários, devem avaliar as operações organizacionais que influenciam de forma significativa o acesso das futuras gerações a esses recursos (Elkington, 2012).

A sustentabilidade econômica (SE) remete-se à viabilidade financeira é importante porque através do lucro pode-se implantar a sustentabilidade organizacional nos outros pilares, sendo seu alicerce, com estratégias que podem ser desenvolvidas na empresa, para que mantenha uma boa saúde financeira (Azapagic, 2003; Elkington, 2012).

Araújo et al. (2006), enfatizam que a sustentabilidade organizacional (SO) está ligada nos três pilares e que para uma empresa ser considerada sustentável é necessário atender as três dimensões, não se pode separar as questões sociais das questões ambientais, deve-se ter um olhar mais amplo, em função disso está a relevância das empresas procurarem ser socialmente responsáveis, de forma a atender os interesses dos stakeholders que afetam ou são afetados por suas atividades (Wijethilake & Lama, 2018).

Enfatizando sobre o comprometimento com a sustentabilidade, existem níveis para a SO, os quais demonstram o seu desenvolvimento, conforme Gonçalves, Stefano & Baccaro (2017), citam que nessa pesquisa há três fases, que são: 1) conformidade: está relacionada com a obediência aos regulamentos e códigos de conduta ambiental e social; 2) integração: integrando a prática da sustentabilidade para regular o funcionamento do negócio, colocando os problemas ambientais, sociais e governança corporativa como relevantes para as negociações, sendo reconhecidos como

capazes de gerar mais lucro para as organizações. A última fase é a 3) transformação, que concerne ao processo de colocar a sustentabilidade como parte fundamental da existência da corporação. Consequentemente as organizações vão se modificando, “reorganizando seus sistemas, tais como missão, visão, políticas, tomada de decisão e relatórios, de forma que atenda às novas circunstâncias” e essas características vão sendo adaptadas conforme cada organização e contexto (Gonçalves; Stefano & Baccaro, 2017, p. 7).

Para Van Marrewijk & Werre (2003), a SO está focada na criação de valor, no gerenciamento ambiental e do capital humano e no sistema de produção que minimize o impacto. Sendo uma prática contínua que se incorporada com a estratégia da organização terá eficiência e contribuirá com a organização, mas essa implantação não ocorre de um dia para outro, deve ser construída aos poucos, visto que é um “processo desafiador e constante que busca reorganizar as estruturas, processos e práticas da companhia, assim como sua cultura, visão e valores” (Wijethilake & Lama, 2018; Gonçalves; Stefano & Baccaro, 2017, p. 56).

Visando identificar os níveis de SO Van Marrewijk & Werre (2003), desenvolveram uma matriz da sustentabilidade e ao passar por todos os níveis até o último, as organizações vão se aproximando do verdadeiro sentido da sustentabilidade é que integração com todos os processos de gestão, portanto essa ferramenta deve ser observada em ordem crescente, onde cada nível implica em práticas organizacionais distintas, que são descritos no quadro 1:

Quadro 1: Matriz da Sustentabilidade

1	<p style="text-align: center;"><b>Pré-sustentabilidade organizacional</b></p> <p>Neste nível, não se observa qualquer ambição para se alcançar a SO. No entanto, algumas ações rotuladas como sustentáveis podem ser iniciadas quando exigidas por pressões externas (legislações e exigência dos consumidores). Um monitoramento rígido e constantes aprimoramentos são necessários a fim de que a empresa possa desenvolver a SO.</p>
2	<p style="text-align: center;"><b>Sustentabilidade Organizacional em conformidade com a legislação</b></p> <p>Neste nível de qualificação, a SO consiste na provisão de bem-estar para a sociedade dentro dos limites previstos por normatizações legais. Além disso, as organizações precisam responder a algumas demandas de caridade e reivindicações oriundas de atores sociais diversos. A sustentabilidade é estimulada por imposições, obrigаторiedades e por ser admitida como um comportamento correto.</p>
3	<p style="text-align: center;"><b>Sustentabilidade Organizacional orientada pelo lucro</b></p> <p>Este nível de SO é caracterizado por uma integração dos aspectos sociais, éticos e ambientais junto às operações realizadas pelas empresas, ou seja, junto aos seus processos de tomada de decisões, desde que tal opção contribua com algum retorno financeiro para a organização. A SO é estimulada por uma relação direta com o desenvolvimento econômico do negócio. A SO, portanto, apenas será promovida se for rentável.</p>
4	<p style="text-align: center;"><b>Sustentabilidade Organizacional consciente</b></p> <p>Neste nível, existe um interesse por equilibrar questões econômicas, sociais e ambientais, todas colocadas em um mesmo patamar de importância. As iniciativas relacionadas a esta SO vão além das conformidades legais e não se limitam às preocupações sobre os lucros. A SO é estimulada pelo potencial humano, pela responsabilidade social das empresas e pelo cuidado com o planeta.</p>
5	<p style="text-align: center;"><b>Sustentabilidade Organizacional sinérgica</b></p> <p>Este nível de SO busca por soluções funcionais e bem elaboradas que criem valor nos escopos econômicos, sociais e ambientais. Esta performance é evidenciada por diferentes índices de desempenhos organizacionais, os quais são conquistados por uma abordagem de ganho mútuo participada por todos os <i>stakeholders</i> mais relevantes da cadeia de relacionamento da organização. A SO é estimulada pelo reconhecimento da sustentabilidade como um fenômeno</p>

	importante por si só, especialmente por ser compreendida como uma ação inevitável para o progresso da empresa.
6	<p><b>Sustentabilidade Organizacional holística</b></p> <p>Este nível identifica que a SO está extremamente integrada e embutida em cada um dos aspectos envolvidos aos processos de gestão e, por isso, visa contribuir para a qualidade, manutenção e continuação da vida de todos os seres e instituições, tanto no presente quanto no futuro. A SO é estimulada pelo ato de observar a sustentabilidade como a única alternativa de resposta à crise do meio ambiente. Assim, cada pessoa e organização possui uma responsabilidade universal para com todos os outros seres vivos do planeta.</p>

Fonte: Van Marrewijk & Werre (2003, p.112); Gonçalves, Stefano & Baccaro (2017, p.58).

Conforme o quadro 1 pode-se identificar nas organizações seis níveis, sendo que na prática as empresas tendem a estar no nível de SO que melhor se adequa a sua condição. Cada nível supera o outro e integra o anterior. Estar em níveis mais elevados de sustentabilidade não simboliza que as organizações em níveis mais elevados sejam completas, mas que seu estágio de sustentabilidade é diferenciado e avançado (Van Marrewijk & Werre, 2003).

Dessa maneira a sustentabilidade organizacional possui a função de entusiasmar as organizações e apoiar o desenvolvimento sustentável, atendendo as expectativas dos stakeholders diretos e indiretos, sendo funcionários, clientes, comunidades e envolvidos, sem afetar a capacidade de sustentar necessidades das gerações futuras (Munck, 2013).

#### B) Agronegócio sustentável

A agropecuária sempre foi uma atividade fundamental para a sobrevivência humana, e com o passar do tempo se desenvolveu de forma a se equiparar a uma empresa, utilizando práticas de gestão, para controlar e planejar suas atividades, passou a ser chamado de agronegócio, pois envolve todos os processos desde a fabricação dos insumos, processamento, distribuição e consumo (Pereira et al., 2015; Araújo, 2009).

Batalha (2005, p. 12), ressalta a relevância do agronegócio e os aspectos econômicos ligados a esse ramo de empreendimento e que “as atividades econômicas, tecnológicas, políticas e sociais, ligadas à produção, transformação, a distribuição e ao consumo de produtos de origem vegetal e animal, tem merecido, a atenção das comunidades acadêmica, governamental e empresarial”. Dessa forma, é necessário compreender os procedimentos de criação de valor entre os agentes envolvidos no processo.

A sustentabilidade no agronegócio é bastante visível, essencialmente no pilar ambiental, mas também são importantes os pilares social e econômico, pois o desenvolvimento sustentável abrange questões como crescimento econômico, conservação do solo, exploração racional dos recursos naturais, qualidade de vida, pobreza e distribuição de renda (Souza Filho et al, 2009). Portanto, para que qualquer atividade seja sustentável precisa ser “ambientalmente não degradante, tecnicamente apropriada, economicamente viável e socialmente aceitável” (Global Action, 1993, p. 229).

Para alcançar a sustentabilidade no agronegócio, é necessário implantar ações no meio rural, Giordano (2015), destaca algumas práticas: plantio direto, rotação de culturas, conservação de estradas rurais, planejamento da localização de bueiros e desaguadouros em estradas rurais, proibição do corte de matas nativas, manutenção de áreas florestais nativas, conservação e replantio de espécies vegetais nativas, manutenção das áreas de preservação permanentes, proibição da caça predatória e instituição de estação de caça e pesca onde for possível, manejo integrado de pragas, respeito aos períodos de carência dos agroquímicos, dosagem correta e localizada dos defensivos,

restituição de matéria orgânica ao solo e resgate de práticas de incorporação de compostos orgânicos, sistemas de coleta seletiva de recipientes de defensivos e educação ambiental nas escolas primárias rurais e urbanas (Witjes; Vermeulenb & Cramer, 2017).

A dimensão ambiental está fortemente presente na atividade rural, mas as dimensões sociais e econômicas devem ser atendidas simultaneamente, apesar de serem iniciados os debates a respeito da sustentabilidade, em virtude dos problemas ambientais como: erosão dos solos, destruição das florestas a contaminação dos recursos hídricos. Contudo na área agrícola sempre existiram problemas sociais como: “a concentração fundiária e a concentração de rendas, as precárias condições de trabalho ou mesmo a fome e a miséria, sendo assim um propósito seria diminuir as desigualdades” (Ehlers, 1994, p. 106).

Para estimular o desenvolvimento sustentável na cadeia produtiva, Neves, Thomé & Castro (2009), sugerem que sejam feitas algumas ações como: participar de certificações nacionais e internacionais; estar atento à preservação e proteção do meio ambiente; geração de empregos diretos e indiretos em regiões pobres e com efeito multiplicador; as empresas investirem em infraestrutura nas comunidades onde estão inseridas; valorização dos funcionários através de cuidados com a saúde dos empregados; promoção de inserção social em comunidades carentes.

Com referência à implantação das certificações, elas surgiram afim de que os consumidores tivessem mais segurança nos produtos fornecidos pela atividade agropecuária bem como pela ausência de normas reguladoras que estabelecem normas e procedimentos básicos de cultivo, processamento e distribuição de alimentos, para que houvesse reconhecimento e credibilidade nos produtos (Batalha, 2005). Essa é uma vantagem de se adotar práticas sustentáveis nas propriedades rurais, o reconhecimento de o que se produz em sua propriedade está em conformidade com as normas e sua produção é ambientalmente e socialmente responsável, e que existe a preocupação em deixar recursos para as futuras gerações.

Após todos entenderem a relevância das práticas sustentáveis a propriedade poderá obter ganhos sociais, na produção e na economia, os funcionários trabalham empenhados na proteção dos bens naturais e assim beneficia a sociedade como um todo (Gonçalves; Domingues & Bento, 2017).

Preocupar-se e trabalhar para atender o capital humano que está dentro da sua entidade como a saúde, habilidades e educação irá contribuir para trilhar o caminho em direção à sustentabilidade (Elkington, 2012), e incluir a sustentabilidade na gestão do negócio, além de propiciar o crescimento e gerar lucro, facilita e promove “a realização das aspirações econômicas e não-econômicas das pessoas de quem a empresa depende, dentro e fora da organização” (Savitz & Weber, 2007, p. 3).

O agronegócio sustentável é um grande passo para ajudar na luta pela sustentabilidade, as políticas públicas podem colaborar para isso, assim gerar mudanças entre as partes interessadas internas e externas das organizações, é imprescindível no debate sobre sustentabilidade avançar (Ehlers, 1994; Witjes; Vermeulenb & Cramer, 2017). A seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos do estudo.

## **Procedimentos Metodológicos**

O presente estudo é identificado como qualitativo descritivo, que segundo Godoy (1995) a pesquisa qualitativa envolve adquirir dados sobre pessoas, lugares e processos, pelo contato direto do pesquisador com a circunstância estudada, procura compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, participantes do ambiente investigado e a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno e pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza (Yin, 2015).

A unidade de análise da pesquisa refere-se a uma propriedade rural e foram utilizadas quatro fontes de coleta de dados: entrevistas semiestruturadas, observação (não participante), diários de pesquisas e documentos da propriedade. Os sujeitos de pesquisa foram quatro pessoas, sendo elas: o proprietário e três funcionários, sendo um, o gerente da fazenda e os demais trabalhadores rurais, também foi realizada uma visita técnica na propriedade. Para preservar a identidades dos funcionários, estes serão denominados de entrevistado por meio de letras maiúsculas do alfabeto de “A” a “C”. Não foi necessário análise do comitê de ética, mas todos entrevistados assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido individual. A tabela 1 apresenta o perfil dos entrevistados.

Tabela 1: Perfil dos entrevistados

<b>Função</b>	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Formação</b>	<b>Tempo na empresa</b>
Gerente da propriedade	M	46	Ensino fundamental Incompleto	21 anos
Trabalhador Rural	M	42	Ensino fundamental Incompleto	14 anos
Trabalhador Rural	M	41	Ensino fundamental Incompleto	2 anos
Proprietário	M	69	Ensino Superior Completo - Eng. Agrônômica	28 anos

Fonte: A pesquisa.

As entrevistas semiestruturadas, são uma importante fonte de evidencia, para identificação das ações comportamentais e assuntos humanos (Yin, 2015), esse estudo teve como recurso dois roteiros, sendo um para o proprietário da fazenda contendo 38 tópicos e outro para os três funcionários entrevistados contendo 21 tópicos, composto por informações sobre o perfil pessoal de cada um destes e sobre as questões relacionadas às práticas sustentáveis realizadas na propriedade, que foram compostas com base no referencial teórico deste estudo.

Foi utilizado a observação não-participante, mantendo o afastamento entre o observador e o fenômeno a ser observado (Fraser & Gondim, 2004). Observou-se os detalhes do universo estudado e realizou-se a análise das transcrições de entrevistas, que totalizaram 20 páginas, estas foram gravadas com aviso prévio dos entrevistados, que assinaram um termo de consentimento livre e esclarecido, a quantidade de horas das entrevistas somaram 4 horas e 15 minutos, também foram realizadas anotações de campo, utilizado durante a visita na propriedade, bem como fotografias e documentos gerenciais, assim, buscando a compreensão do fenômeno (Godoy, 1995). Foi utilizado o diário de campo, método de documentação que possibilita averiguar os relatos, conforme o contexto do ambiente, registrando as experiências de campo e contato com os entrevistados (Flick, 2019).

Para a realização da análise de dados, foi utilizado a técnica de análise de conteúdo que se trata de “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (Bardin, 1994, p.44). A análise de conteúdo tem avançado nos estudos organizacionais devido à profundidade das pesquisas, seriedade com os conteúdos científicos e a proximidade com o público pesquisado, ao observar as atitudes e fala dos pesquisados, encontra-se dados significativos para uma análise do estudo, na pesquisa os autores basilares utilizados foram Van Marrewijk & Werre (2003) que abordam a matriz da sustentabilidade composta com seis níveis de sustentabilidade (Mozzato & Grzybovski, 2011). A seguir apresenta-se a discussão dos resultados da pesquisa.

## **Análise e Discussão dos Resultados**

### **a) História da propriedade e suas práticas sustentáveis**

A propriedade está localizada no município de Pinhão/PR, atualmente conta com sete funcionários, o proprietário adquiriu a área no ano de 1984, tendo como motivação a sua profissão de engenheiro agrônomo, buscando algo que lhe trouxesse bem-estar e pudesse aproveitar durante os finais de semanas. A propriedade ficou alguns anos sem nenhuma atividade em funcionamento, após alguns anos, começou a investir, na atividade pecuária, porém somente esta atividade não estava dando retorno financeiro, então iniciou agricultura com poucas áreas, entretanto ainda não estava tendo o retorno esperado, foi então que o proprietário tomou a decisão de fazer a integração lavoura-pecuária o que lhe trouxe progresso (Entrevista proprietário).

Com o intuito de que a propriedade evoluísse e tornasse rentável, o proprietário observou a necessidade de investir em uma gestão mais organizada, na qual aos poucos, foram realizadas melhorias e investimentos e está se buscando melhorias contínuas. Atualmente na atividade pecuária vende-se aproximadamente 850 cabeças de gado por ano e na agricultura, são produzidos, soja, milho, cevada e trigo (Entrevista proprietário).

No início o proprietário tinha dificuldades na gestão e iniciou a busca pela eficiência com a sustentabilidade, tanto no âmbito econômico, ambiental e social. Por volta do ano de 2003, começou a procurar capacitação para ele e seus funcionários, então efetuaram cursos na Emater da cidade participaram de programas de organização e descartes corretos de resíduos, além disso, outras pessoas passaram pela propriedade com a intenção de ajudá-lo. Mais tarde, uma das cooperativas que o proprietário é cooperado também começou a implantar nas propriedades práticas sustentáveis, dessa forma ambos trocavam experiências e auxílio para fazer com que a sustentabilidade tornasse realidade (Entrevista proprietário).

Ao decorrer do relato do proprietário, percebe-se que a sustentabilidade organizacional se tornou uma estratégia para a propriedade rural, dessa forma se torna eficiente, pois o gestor buscou aderi-la para que o negócio crescesse (Munck, 2013). Compreendendo o contexto histórico em que a propriedade foi implantada é possível entender devidamente o processo em que está inserida (Berger & Luckmann, 2009).

### **b) Análise do Nível de Sustentabilidade Organizacional**

Com as análises realizadas pela coleta de dados, das entrevistas em confronto com a fundamentação teórica, percebeu-se que a propriedade já não se enquadra nos três primeiros níveis: Pré-sustentabilidade organizacional, SO em conformidade com a legislação e a SO orientada pelo lucro, que segundo Van Marrewijk & Werre (2003), a primeira não tem ambição em alcançar a SO, somente faz algumas iniciativas impostas por pressões externas, já a SO em conformidade com a legislação é somente realizado o que é visto como comportamento correto sendo apenas uma imposição, ajudando o mínimo possível os atores sociais onde a organização está inserida, vista como atender uma obrigação imposta. A SO orientada pelo lucro é composta por organizações que apenas integram os aspectos sociais, éticos e ambientais, que possam alcançar retorno financeiro, dando maior atenção o desenvolvimento econômico do negócio (Van Marrewijk, 2010).

A propriedade já vem ao longo dos anos aderindo práticas sustentáveis, conforme o entrevistado A, a procura por uma gestão pela sustentável começou em 2003 e em sua percepção

deve-se mantê-la e buscar aprimorá-la. O funcionário coloca a sustentabilidade como parte de sua rotina de trabalho, integrada ao processo de gestão das atividades que executa, não sendo iniciada recentemente, mas gradativamente, seu objetivo não é apenas atender normas legais e gerar tão somente o lucro, mas esta já faz parte da história da propriedade, mostrando evidentemente a importância da sustentabilidade para os funcionários, que se conscientizaram e colaborem para que tenha êxito.

Visto que cada organização tem sua particularidade, estas adotam o nível de sustentabilidade organizacional que seja mais favorável aos seus objetivos e estratégias, assim estar no nível mais alto não representa que as organizações sejam as superiores no quesito de sustentabilidade, mas que ela percorreu os níveis anteriores e buscou a diferenciação, com olhar mais profundo ao triple bottom line (Cappellari et al., 2021; Van Marrewijk & Werre, 2003). Os três últimos níveis da matriz de Van Marrewijk e Werre (2003), evidenciados pelas informações coletadas durante as observações, análise documental e entrevistas serão detalhados a seguir.

### c) Sustentabilidade Organizacional Consciente

A SO consciente procura equiparar as questões econômicas, sociais e ambientais colocando no mesmo grau de relevância, como os níveis da matriz de Van Marrewijk & Werre (2003), transcendem o outro, a SO consciente está no quarto nível, indo além das conformidades legais e o lucro, é motivada pelo talento humano, responsabilidade social das empresas e pelo cuidado com o planeta.

Identificou-se por intermédio dos relatos as ações que a propriedade realiza nos aspectos ambientais e sociais, também que o aspecto econômico está obtendo resultados, conforme as entrevistas dos funcionários. Quanto ao pilar ambiental praticado pela propriedade, são realizadas várias ações para preservação dos recursos naturais que comprovam a atenção sobre esse pilar do triple bottom line, como relata os entrevistados.

O gerente é responsável pelo descarte destinação de resíduos, nós que trabalhamos na pecuária fazemos a reciclagem dos materiais utilizados para os cuidados com o gado, como: produtos, vidro de remédio, separamos, o plástico, o vidro, o papel tudo (Entrevistado B). Somos organizados, cuidamos do gado, do ambiente onde eles ficam, tomamos cuidados com a água, que é tratada de um olho d'água (Entrevistado C).

Pode-se notar que os funcionários estão conscientes das ações ambientais que a propriedade preza, assim eles buscam em suas atividades atender os cuidados ambientais, preservando a natureza, o bem-estar e cuidados com os animais.

No aspecto social, conforme apresentado anteriormente, aborda à cuidado com a saúde, pobreza, bem-estar e sobrevivência das comunidades, competências e educação, justiça social, direitos humanos e trabalhistas (Sachs, 2008). Os entrevistados apresentam as ações realizadas atualmente na propriedade.

Fazemos treinamentos, boa parte são treinamentos internos [...]. Registramos os treinamentos e sempre quando tem um colaborador novo, ele tem que ficar sabendo o que a propriedade pensa e o que tem que ser feito (Entrevistado A). Os treinamentos sobre as práticas sustentáveis são importantes, porque aprende mais e leva o aprendizado para casa e passa para a família. (Entrevistado C). Todos nós temos plano de saúde, seguro acidente, cesta básica não temos. Na questão social, sempre tem alguma coisa para melhorar (Entrevistado A).

O proprietário afirma que pretende investir mais no pilar social, além das práticas que já estão implantadas, como na saúde e segurança de seus funcionários. Na saúde está buscando exames

ocupacionais mais eficientes, que mostrem a saúde de seus funcionários de forma mais precisa, pois muitos funcionários com o passar do tempo relatam dores corporais de incidentes antigos que aconteceram quando trabalhavam em outras propriedades e que no momento não tiveram complicações, mas que com o passar dos anos vai prejudicando sua saúde. No que se refere à segurança dentro da propriedade pretende investir em mais equipamentos e estruturas para que realizem suas atividades sem riscos (Entrevista proprietário). Conforme evidenciado, tanto o proprietário quanto seus funcionários concordam que ainda podem implantar melhorias nesse aspecto.

Para o proprietário no aspecto econômico da propriedade essas práticas sustentáveis que foram implantadas proporcionaram melhoria nos resultados do negócio, há maior rendimento dos funcionários que por consequência, tem maior resposta do trabalho executado. (Entrevista proprietário).

Quando indagado se houve custo para a implantação da sustentabilidade na fazenda, o proprietário adverte que os treinamentos para os funcionários não são considerados como custo e sim como investimento, pois além de não ser difícil fazer, gera conhecimento e capacitação para se desenvolverem ainda mais em suas atividades, enfatiza que na propriedade não tem “luxo”, foram organizados todos os materiais utilizados na fazenda, implantado a ferramenta 5S, para facilitar as atividades e manter o ambiente limpo, preservando a natureza, de resíduos indevidos e contribuindo com bem-estar dos seus funcionários. Em algumas situações que se teve custo, não era algo que fosse oneroso e até hoje está investindo fazendo investimentos na propriedade e esses investimentos foram realizados aos poucos (Entrevista proprietário).

O entrevistado A, quando questionado sobre a importância do pilar econômico tem a percepção de que esse aspecto está caminhando junto com os outros pilares, relata que se esse pilar estiver eficiente, poderão ser atendidos os pilares sociais e ambientais.

Analisando os relatos comprava-se que estão acontecendo ações nos três aspectos da sustentabilidade, que todos buscam melhorias para poderem evoluir e manter o que a propriedade já possui. Outra evidência de que a propriedade transcende os aspectos de exigências legais e o objetivo da lucratividade, observa-se no relato a seguir.

As certificações foram uma consequência, eu não busco as certificações para tornar mais rentável, a certificação é um prêmio que a gente recebe, para mim é uma motivação, um reconhecimento que aquilo que a gente está fazendo está certo, não é assim, agora vou buscar a certificação de segurança para ganhar mais dinheiro, não é isso, eu visto as certificações como reconhecimento do trabalho dos funcionários, isso que eu enxergo (Entrevista proprietário).

Esses resultados indicam que a propriedade em estudo está no nível de sustentabilidade organizacional consciente, uma vez que atende aos requisitos propostos pela categoria, e pretende buscar outras ações que melhore a qualidade de vida dos funcionários, visto que o aspecto ambiental já está mais desenvolvido. Concluída a análise do terceiro nível de SO, parte-se para a SO sinérgica.

#### d) Sustentabilidade Organizacional Sinérgica

Como citado anteriormente no quadro da matriz da sustentabilidade, no nível de sustentabilidade organizacional sinérgica, as organizações buscam por soluções equilibradas e funcionais e bem elaboradas, que criem valor no escopo do triple bottom line, com uma abordagem sinérgica que gere ganho mútuo e participação de seus stakeholders (Van Marrewijk & Werre 2003).

Na SO sinérgica são discutidos valores como insight, orientação de longo prazo, flexibilidade, tolerância para a incerteza e paradoxos, que tópicos de sustentabilidade, sejam incluídos no

planejamento estratégico, missão, visão e políticas, criando sistemas e ferramenta, para auxiliar na execução, manutenção e acompanhamento das ações sustentáveis envolvendo os seus colaboradores afim de que trabalhem engajados aos seus valores e iniciativas a longo prazo, para atender as gerações atuais e futuras (Cappellari et al., 2021).

Na propriedade rural em estudo não existem especificamente sistemas de controle, mas existe o acompanhamento por parte do gerente da propriedade, que controla as atividades a serem executadas, por meio de planos de ações alinhados com o proprietário nas reuniões realizadas normalmente a cada dois meses com todos os funcionários, eles discutem e opinam quais são melhores maneiras de resolver os problemas e realizar seus trabalhos (Entrevista proprietário).

Em relação às iniciativas para atender as gerações atuais e futuras, o entrevistado A, demonstrou entendimento amplo sobre os três pilares da sustentabilidade e sabe o quanto é importante à sustentabilidade para as futuras gerações, para ele é uma responsabilidade de todos, ele orienta os outros funcionários e defende os princípios da sustentabilidade, incentiva a ter o cuidado com o meio ambiente e desenvolver práticas sustentáveis, porque isso vai fazer com que as futuras gerações possam receber um planeta melhor, com água e solo saudáveis (Diário de Campo).

Em relação aos demais stakeholders, o proprietário foi questionado sobre a maneira em que sua propriedade tem ajudado a comunidade, ele comenta que a política da gestão da propriedade é aberta aos interessados, que possuem um bom relacionamento com os vizinhos e muitas pessoas visitam a propriedade e procuram aprender as coisas boas que eles fazem, conforme seus interesses também implantam as práticas em sua propriedade, várias empresas e universidades realizam visitas técnicas para aprimorar os conhecimentos e conhecer a gestão sustentável por eles praticada (Entrevista proprietário).

Evidenciou-se pela análise do conteúdo que os funcionários são conscientes sobre os impactos que a SO pode gerar no longo prazo, para as futuras gerações e os interessados são bem acolhidos, para aprenderem e observarem a maneira como é gerida à sustentabilidade, assim as informações não ficam somente na propriedade, mas é levado adiante e ajudam a perpetuar à cultura da sustentabilidade que poderá ser transmitida as gerações futuras (Cappellari et al., 2021).

Porém como mencionado anteriormente eles procuram realizar as ações conforme suas possibilidades e continuam buscando maneiras de contribuir no meio social. Em relação aos sistemas de controle, são realizados através de planilhas de Excel, sistemas gerenciais mais específicos não possuem, visto que quem controla as informações são funcionários com baixa escolaridade. A propriedade possui como missão “Produzir, grãos e carnes de qualidade, atendendo o bem-estar do consumidor, colaboradores, preservando o meio ambiente”. Também possui mural de gestão a vista, com informações importantes de acompanhamento para seus funcionários. Não possui mapa estratégico e nem visão, com relação a isso as práticas podem ser melhores analisadas e trabalhadas (Diário de Campo).

Analisando o contexto identificou-se que a propriedade, encontra alguns aspectos do nível de SO sinérgica, pois seus funcionários reconhecem a sustentabilidade como crucial para o sucesso organizacional, assim a comunidade, o proprietário e funcionários ganham em conjunto, mantendo suas práticas sustentáveis. Porém na gestão não possui todos os quesitos que essa categoria aborda. Concluída a análise da sustentabilidade organizacional sinérgica, que representa quarto nível de SO, segue-se com a SO holística.

#### e) Sustentabilidade Organizacional Holística

O último e sexto nível da matriz de sustentabilidade organizacional referem-se às

organizações que compõem a SO em cada um dos aspectos envolvidos aos processos de gestão e que colaboram para alcançar a qualidade, manutenção e continuidade da vida de todos os seres e instituições, agora e no futuro que possui a consciência de que cada pessoa e organização possui uma responsabilidade universal para com todos os outros seres vivos do planeta (Van Marrewijk & Werre, 2003). Na SO Holística são discutidos valores como: “interdependência, preocupação com as gerações futuras, sabedoria, suficiência e vida responsável” (Cappellari et al., 2021, p.115).

Quando indagado se a responsabilidade social, ambiental e econômica é uma preocupação constante visando a qualidade e continuação da vida, agora e no futuro o proprietário acredita que sim e que leva como lema, pois percebe a satisfação do empregado e de sua família como importantes, tanto no trabalho, na remuneração e em sua saúde, assim ele permanece em um ambiente que sintasse reconhecido (Entrevista proprietário).

Em relação a ter uma responsabilidade universal para com todos os outros seres, o entrevistado C, manifesta sua conscientização e sua preocupação com os demais e explana que sustentabilidade deve ser disseminada e transformada em ações, comprovando que a propriedade está fazendo um bom papel, conscientizando seus funcionários e estes esperando que fora da propriedade outras instituições venham auxiliar na conscientização de toda a sociedade. Nota-se que a propriedade está engajada com o conceito da sustentabilidade, dessa maneira, estão esforçando-se para a resolver os problemas socioambientais da comunidade que está inserida (Cappellari et al., 2021).

O proprietário comenta que se não manter a sustentabilidade, a propriedade não sobrevive, ela declina e acaba não satisfazendo o funcionário, economicamente não é viável e também ambientalmente não vai progredir. Dessa maneira constata-se que a mudança para a sustentabilidade requer a reestruturação das organizações, com stakeholders comprometidos, atuando de maneira eficaz nos três pilares do triple bottom line (Cappellari et al., 2021; Blowfield, 2013; Elkington, 2012).

Nesse sentido verifica-se que as preocupações sociais, ambientais e econômicas são contínuas na propriedade e tanto o proprietário quanto os funcionários entendem que as ações de hoje podem impactar a vida das futuras gerações, porém não existem ações específicas para a comunidade onde está inserida, somente quando interessados procuram para aprender suas ações e poderem implementar nas suas propriedades. Assim como no nível de SO sinérgica, na SO holística a propriedade também possui ações, mas ainda precisa progredir para atingi-la completamente, dessa forma, demonstra estar se aperfeiçoando e buscando melhorias contínuas, pois estimula as pessoas a integrarem os princípios da sustentabilidade (Cappellari et al., 2021). No quadro 2 são apresentados de forma resumida as ações que a propriedade realiza, conforme as entrevistas, visita a propriedade e análises de documentos e fotos.

Quadro 2: Práticas sustentáveis da propriedade (diagnóstico)

Práticas Ambientais	Práticas sócias
Reserva Legal – CAR	Plano de saúde
APP - preservação de fontes de água	Seguro acidente
Coleta seletiva	Treinamentos e materiais para consulta dos funcionários
Descarte correto de embalagens	Compartilhamento de informações com os vizinhos e demais interessados
Destinação e separação de resíduos (óleo e lubrificantes)	5S na Fazenda - organização, limpeza, proporcionando um ambiente melhor para os funcionários
Integração lavoura-pecuária	Reconhecimento por outras propriedades e empresas

Aproveitamento de água, nascentes de água protegidas	Trabalho em conjunto com os funcionários, envolvendo-os nas tomadas de decisões
Aproveitamento de dejetos de animais para a agricultura e pastagens	EPI'S para os funcionários
Cuidado com os animais (não gritar, ter paciência)	Conscientização dos envolvidos quanto à importância das práticas sustentáveis
Higiene no ambiente dos animais, bem-estar dos animais	Colaboradores engajados com a ideia de sustentabilidade
Redução de desperdícios com óleo diesel	ITR (Instrução de Trabalho)

Fonte: a pesquisa.

Por meio das práticas apresentadas identifica-se que a sustentabilidade existente na propriedade caminha para alcançar os níveis cinco e seis da matriz da sustentabilidade de Van Marrewijk & Werre (2003), em sua complexidade, pois revelam ter consciência da importância da sustentabilidade tanto para a gestão da propriedade quanto no âmbito ambiental e social, os colaboradores tendo conhecimento e visão ao longo prazo sobre o funcionamento do negócio, desenvolvem uma cultura voltada à sustentabilidade integrando valores e atitudes sustentáveis, assim buscam juntos minimizar os impactos socioambientais negativos gerados no ambiente de trabalho e também no ambiente familiar (Carvalho; Stefano & Munck, 2015).

#### f) Perspectiva da sustentabilidade na propriedade rural

Conforme mencionado anteriormente com o passar dos anos vem se buscando melhorar a gestão da propriedade, sendo imprescindível pois entendendo a relevância das práticas sustentáveis a propriedade poderá obter ganhos sociais, na produção e na economia, e os funcionários contribuindo com o objetivo de expandir o conceito de sustentabilidade tanto do trabalho quando fora, beneficiará a sociedade como um todo pois as futuras gerações terão chance de aproveitar os recursos naturais existentes na atualidade (Gonçalves; Domingues & Bento, 2017).

Para o proprietário da fazenda, implementar práticas sustentáveis foi fundamental para ajudar a gerir seu negócio, com ajuda dos seus funcionários, possui a visão de que é necessário manter as tarefas que ele já realiza e buscar melhorar, assim para ilustrar o progresso da propriedade em estudo, apresenta-se o quadro histórico da propriedade com seus avanços na gestão rural, na figura 1 a seguir:

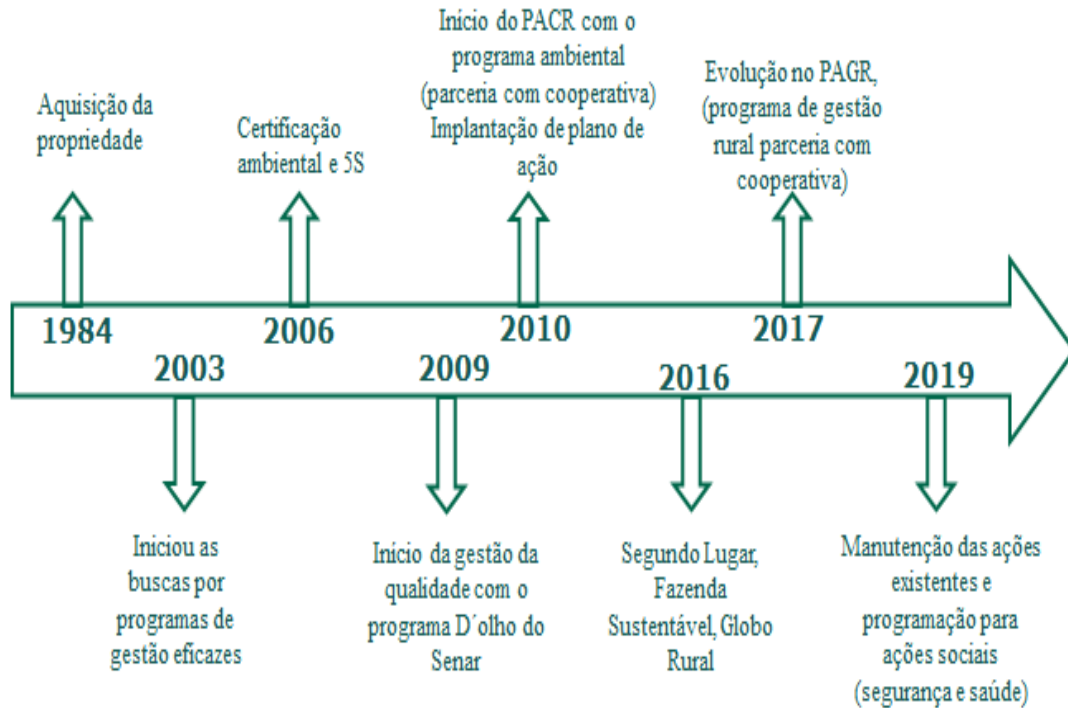


Figura 1: Histórico de Propriedade  
 Fonte: A pesquisa. (Documentos da propriedade).

As ações realizadas pela propriedade proporcionaram premiações nacionais, dentre elas o segundo lugar de “Fazenda Sustentável” em 2016, da revista Globo Rural, além de certificações ambientais e 5S, certificações internas dos programas das cooperativas que o proprietário é cooperado.

Como afirmou o proprietário, recebe visitas em suas instalações porque com as premiações se tornou referência em práticas sustentáveis e a propriedade está aberta para intercâmbio de experiências, incentivando a continuidade de suas ações.

O quadro 3 apresenta os resultados sintetizados indicando as categorias, subcategorias, unidade de registro, unidade de contexto e uma breve análise do conteúdo, que teve como fonte a entrevista semiestruturada com o proprietário e funcionários da propriedade.

Quadro 3: Matriz dos Resultados obtidos a partir das entrevistas

<b>Categorias</b>	<b>Unidade de Registro</b>	<b>Unidade de Contexto</b>	<b>Análise de Conteúdo</b>
<b>Pré-sustentabilidade organizacional; SO em conformidade com a legislação; SO orientada pelo lucro</b>	“a sustentabilidade é um setor que você não pode voltar a atrás, se você implantou (...) Se voltar atrás é visível a diferença (...) tem que trabalhar, para manter e melhorar. Mas de acordo com a possibilidade de cada propriedade. Ninguém vai conseguir, ser uma propriedade sustentável da noite para o dia...”	O que você pensa a respeito da sustentabilidade, de um modo geral?	As ações voltadas a sustentabilidade são realizadas na propriedade há muitos anos, sendo rotina de trabalho dos funcionários.
<b>Sustentabilidade Organizacional Consciente</b>	“...A propriedade possui certificação ambiental, desde 2006 e tomamos cuidado com os processos, que podem gerar danos para o meio ambiente, podem ver como funciona o tratamento de água, o gerenciamento de resíduos, a parte de treinamento dos colaboradores...”	Quais as ações ambientais ou sociais (internas e externas) existentes na propriedade?	Transcendem as outras SO, indo além das conformidades legais e o lucro, motivada pelo talento humano, responsabilidade social das empresas e pelo cuidado com o planeta (VAN MARREWIKJ; WERRE 2003).
<b>Sustentabilidade Organizacional Sinérgica</b>	“Temos que pensar que a água que nós desperdiçar hoje é a que nossos netos poderiam estar usando amanhã. ”	Considera que a sustentabilidade é crucial para progredir no longo prazo?	Encontra alguns aspectos do nível, porém na gestão não possui todos os quesitos que essa categoria aborda.
<b>Sustentabilidade Organizacional Holística</b>	"É fundamental e importante, que nós continuemos as práticas sustentáveis, tentando melhorar cada vez mais. Todo o aprendizado é bem-vindo. Nós fazendo a nossa parte, as escolas devem conscientizar e ensinar, as crianças [...]. Eu acho que tem que começar da raiz, para que nós possamos melhorar."	Você acredita que a responsabilidade social, ambiental e econômica é uma preocupação constante, visando à qualidade e continuação da vida, agora e no futuro?	Está engajada com conceito da sustentabilidade, buscando contribuir com a resolução de problemas socioambientais da comunidade, porém será necessário incorporar ações que se enquadrem nesse nível.

Fonte: a pesquisa.

A matriz da sustentabilidade de Van Marrewijk & Werre (2003), permitiu identificar o nível de sustentabilidade organizacional que a propriedade em estudo se encontra, os relatos dos entrevistados apontam que todos têm consciência da importância da sustentabilidade e se mostram engajados com o tema. A partir da análise de conteúdo verifica-se que a propriedade aderiu as práticas sustentáveis de forma a criar uma estratégia, para poder organizar a sua gestão de maneira que a propriedade se desenvolvesse. Conseqüentemente a preservação do pilar ambiental que é a área de atuação da fazenda foi o primeiro a se ajustar por completo, depois as ações do pilar social, que vem também se expandido e o pilar econômico contribui para que investimentos sejam realizados e para que os três sejam tratados de forma igualitárias, assim organizados os outros pilares também retornam ao pilar econômico. A seguir apresentam-se as considerações finais, limitações e apontamentos para

estudos futuros.

## **Considerações Finais**

O trabalho buscou apresentar as práticas sustentáveis que a propriedade estudada possui, para tornar-se de conhecimento da academia e sociedade em geral, demonstrando que muitas ações podem ser realizadas nas propriedades rurais, minimizando os impactos da atividade agropecuária. Partindo do objetivo deste trabalho, identificou-se o processo e níveis das práticas sustentáveis organizacionais da propriedade rural e a percepção que o proprietário e os funcionários da fazenda, possuem acerca da sustentabilidade e verificaram-se as contribuições das práticas sustentáveis.

Por meio das entrevistas semiestruturadas, observação não participante, análise documental e diário de pesquisa, apontou-se que a propriedade apresenta diversas práticas sustentáveis, nos pilares sociais, ambientais e econômico que contribuiriam para a internalização da temática sustentabilidade organizacional, na rotina de sua propriedade. Concluída a análise de conteúdo constatou que a propriedade está no nível de sustentabilidade organizacional consciente (Van Marrewijk & Werre 2003), apresentando todas as características desse nível, enquanto a SO Sinérgica e Holística, a propriedade desenvolve algumas ações que necessitam ser aprimoradas.

Constatou-se que a propriedade possui práticas sociais, ambientais e econômicas estabelecidas, mas que ainda pretende desenvolver melhor o pilar social, preocupando-se com a saúde e segurança de seus funcionários, assim, demonstra procurar trabalhar o TBL de maneira equilibrada, como é recomendado por especialistas do assunto (Elkington, 2012). Este estudo apresenta alguns aspectos que podem ser considerados como limitantes do desenvolvimento dessa pesquisa, destacando que o estudo foi realizado em uma única propriedade, fornecendo informações moderadas para identificação científica (Yin, 2015).

Dessa forma, recomenda a aplicação deste estudo em outras propriedades, para que sejam analisadas outras práticas sustentáveis existentes, com o propósito de serem difundidas para as demais, podendo além de métodos qualitativos, utilizarem métodos quantitativos ampliando o universo de participantes. Também sugere a realização de uma pesquisa longitudinal para verificar se os resultados encontrados alteram com o tempo, pois segundo os relatos a propriedade se encontra em melhorias contínuas, podendo assim, mudar seu nível de sustentabilidade.

## **Referências**

Araújo, M. J. (2009). Fundamentos de Agronegócios. 2 ed. São Paulo: Atlas.

Araújo, G. C., Bueno, M. P., Sousa, A. A., Mendonça, P. S. M. (2006). Sustentabilidade Empresarial: conceitos e indicadores. In: Congresso Brasileiro Virtual De Administração.

Azapagic, A. (2003). Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. Institution of Chemical Engineers (81, pp.303-316).

Bardin, I. (1994). Análise de conteúdo. Lisboa: Edições Setenta.

Batalha, M. O. (Orgs.). (2005). Gestão do agronegócio: textos selecionados. São Carlos. EdUFSCar.

Berger, P. L. & Luckmann, T. (2009). A construção social da realidade. Petrópolis: Vozes.

- Blowfield, M. (2013) *Business and Sustainability*. Oxford: UK.
- Cappellari, N., Stefani, S. R., & Castro, M. (2021). A Institucionalização da Sustentabilidade Organizacional na Itaipu Binacional. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 20(1), 117-139.
- Carvalho, A. C. V., Stefano, S. R. & Munck, L. (2015). Competências voltadas à sustentabilidade organizacional: um estudo de caso em uma indústria exportadora. *Gestão & Regionalidade (Online)*, (vol. 31, n. 91, pp. 33-48).
- CEPEA. (2018). Participação do Agronegócio no PIB do Brasil (em %). Recuperado de <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/consultas-ao-banco-de-dados-do-site.aspx>
- Ehlers, E. M. (1994). O que se entende por agricultura sustentável? Dissertação de mestrado. Universidade de São Paulo. São Paulo, Brasil.
- Fraser, M. T. D.; Gondim, S. M. G. (2004). Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia*, (vol.14, n.28, pp. 139-152).
- Flick, U. (2019). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.
- Elkington, J. (2012). *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makron.
- Giordano, S. R. (2015). *Gestão Ambiental no Sistema Agroindustrial*. In: Zylbersztajn, D.; Neves, M. F. *Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*. São Paulo. Pioneira Thomson Learning.
- Global Action (1993). *Sustainable agriculture and food security. Briefing between the summits dow to earth*. Copenhagen.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. (vol. 35, n. 2, pp. 57-63).
- Gonçalves, E., Domingues A. & Bento, T. (2017). *Sustentabilidade no Agronegócio: Uma abordagem completa*. AGRISHOW. Recuperado de <https://www.agrishow.com.br/landingpages/Sustentabilidade-no-agronegocio.html>.
- Gonçalves, M. F., Stefano, S. R. & Baccaro, T. A. (2017). Sustentabilidade organizacional e suas relações com a gestão estratégica de pessoas: um estudo de caso em uma cooperativa agroindustrial. *Revista de Administração da Unimep*, (v. 15, pp.51-73).
- Hopwood, M., Mellor, M. & O'Brien, G. (2005). *Sustainable Development -Mapping Different Approaches*. *Sustainable Development*. (pp. 38-52).
- Mozzato, A. R. & Grzbovski, D. (2011) Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração*

Contemporânea, Curitiba, (v. 15, n. 4, pp. 731-747).

Munck, L. & Souza, R B. (2013). Compreensão do Desenvolvimento Sustentável em Contextos Organizacionais a partir do Estabelecimento de Tipos Ideais. Salvador. Organizações e Sociedade. (n.67, pp. 651-674).

Neves, M. F., Thomé E. & Castro, L. (2009). O Modelo PINS para Empreendimentos e o Desenvolvimento Sustentável. In: Neves, M. F. (Coord.). Agronegócios e Desenvolvimento Sustentável: uma agenda para a liderança mundial na produção de alimentos e bioenergia. São Paulo: Atlas, (pp. 49-57).

Osorio, L. A. R.; Lobato, M. O.; Castillo, X. A. (2015). Debates on sustainable development: towards a holistic view of reality. Environment, Development and Sustainability. (v. 7, pp. 501-518).

Paul, C. Anja-Kristina Techen, A. K. Robinson, J. S. & Helmingab, K. (2019). Rebound effects in agricultural land and soil management: review and analytical framework. Journal of Cleaner Production. v. 227, pp. 1054-1067.

Pereira, P. V. M., Azevedo, D. B., Spanhol, C. P., Figueiredo Neto, L. F. & Gregório, L. S. (2015). Anais ENGEMA. Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, FEA USP.

Sachs, I. (2008). Desenvolvimento: incluindo, sustentável e sustentado. Rio de Janeiro: Gramond.

Savitz, A. W. & Weber, K. (2007). A Empresa Sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental. Rio de Janeiro: Elsevier.

Savitz, A. W. & Weber, W. K. (2013). Talent, Transformation, and the triple Bottom Line. Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Silva, D. B. (2017). Sustentabilidade no Agronegócio: dimensões econômica, social e ambiental. Comunicação & Mercado - Revista Internacional de Ciências Sociais Aplicadas da UNIGRAN, (v. 1, pp. 23-34).

Souza Filho, H. M., Buainain, A. M., Guanziroli, C. & Batalha, M. O. (2009). Agricultura Familiar e Tecnologia no Brasil: características, desafios e obstáculos. SOBER Congresso.

Van Marrewijk, M. & Werre, M. (2003). Multiple levels of corporate sustainability. Journal of Business Ethics, Dordrecht, (v. 4, n. 2-3, pp. 107-119).

Van Marrewijk, M. (2010) The Cubrix, an Integral Framework for Managing Performance Improvement and Organisational Development. Journal of Technology and Investment, (v. 1, no. 1, pp. 1-13).

Vicente, F. F. (2012). Certificações e gestão de sustentabilidade em usina de cana-de-açúcar. Dissertação de Mestrado, Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. Brasil.

Wijethilake, C; Lama. T. (2018). Sustainability core values and sustainability risk management: Moderating effects of top management commitment and stakeholder pressure. *Business Strategy and the Environment*. p. 143-154.

Witjes S.; Vermeulenb, W. J.V. & Cramer, J.M. (2017). Assessing Corporate Sustainability integration for corporate self-reflection. *Resources, Conservation and Recycling*. v. 127, p. 132-147.

Yin. R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.