

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI
EDUARDO GOMES PEIXOTO COLALILLO

ADOÇÃO DE MODELOS DE GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE EM
EMPRESAS OPERANDO NO BRASIL: uma investigação das causas de suas contradições e
dificuldades

São Paulo
2010

EDUARDO GOMES PEIXOTO COLALILLO

**ADOÇÃO DE MODELOS DE GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE EM
EMPRESAS OPERANDO NO BRASIL: uma investigação das causas de suas contradições
e dificuldades**

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Centro Universitário da FEI para obtenção do
título de Mestre em Administração de
Empresas, orientado pela Profa. Dra. Patrícia
Mendonça.

São Paulo
2010

Eduardo Gomes Peixoto Colalillo

Adoção de Modelos de Gestão para a Sustentabilidade em empresas operando no Brasil: uma
investigação das causas de suas contradições e dificuldades

Dissertação de Mestrado – Centro Universitário da FEI

Banca Examinadora

Profa. Dra. Patrícia Mendonça (Orientadora)
Centro Universitário da FEI

Prof. Dr. Jacques Demajorovic
Centro Universitário da FEI

Profa. Dra. Sylmara Gonçalves Dias
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

São Paulo
02/06/2010

A Simone, Beatriz e Fernanda,
razões da minha vida

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por ter me proporcionado a felicidade de concluir mais esta etapa da minha vida.

Agradeço a minha esposa Simone e minhas filhas Beatriz e Fernanda por compreenderem a minha ausência neste período.

Agradeço a minha orientadora Patrícia, por ter acreditado e investido neste estudo, pela sua dedicação, seriedade, compreensão nas horas difíceis, mas acima de tudo pela sua disponibilidade em compartilhar seu enorme conhecimento. Além de agradecer registro aqui minha profunda admiração.

Agradeço aos professores André e Roberto, participantes da banca de qualificação deste trabalho, os quais contribuíram para o aperfeiçoamento deste estudo.

Agradeço aos demais professores do programa de mestrado da FEI, em especial ao Prof. Edmilson pelo acolhimento desde o primeiro dia de entrevista para seleção.

Agradeço aos funcionários da FEI São Paulo, em especial a Carmen, pela sua simpatia e dedicação.

Agradeço aos colegas de curso, em especial ao Sergio e a Vanessa pela amizade e colaboração em todas as horas, certamente amizades que ficaram para sempre.

Agradeço aos colegas de curso da Unicamp que colaboraram intensamente com o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço as empresas participantes desta pesquisa pela rapidez, disponibilidade e atenção. .

*“Nas grandes batalhas da vida, o primeiro
passo para a vitória é a vontade de vencer.”*
Mahatma Gandhi

RESUMO

A sustentabilidade tem assumido uma significativa importância no ambiente empresarial brasileiro, principalmente devido ao contexto socioambiental no qual estamos inseridos. As empresas estão tendo que adotar medidas que respeitem de forma equilibrada o tripé da sustentabilidade, considerando aspectos econômicos, sociais e ambientais. Neste estudo apresentamos o contexto histórico da formação do conceito de desenvolvimento sustentável, fazemos também um breve mapeamento das principais Instituições de apoio a gestão da sustentabilidade. O objetivo deste trabalho é estudar os fatores que geram contradições, ambigüidades e as dificuldades nas empresas que adotam a sustentabilidade em sua gestão. Para fundamentar este trabalho, utilizamos a Teoria Institucional, onde buscamos procuramos entender aspectos como legitimidade, campo organizacional, processos isomórficos. A metodologia aplicada neste estudo segue uma abordagem qualitativa, onde fizemos uma pesquisa bibliográfica, uma pesquisa documental seguido de nossa pesquisa de campo onde utilizamos um roteiro de entrevistas semi estruturadas para a coleta de dados junto às empresas pesquisadas. Para a nossa análise de dados criamos categorias para avaliarmos o Grau de Adoção e o Grau de Internalização da Sustentabilidade nas organizações. Nas nossas considerações finais apresentamos o resultado de nossas análises, onde destacamos a importância da educação para a sustentabilidade e apontamos os fatos que consideramos como indutores das dificuldades e ambigüidades nas organizações que inserem a Sustentabilidade a sua gestão.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Gestão. Ambigüidades.

ABSTRACT

The Sustainability has assumed significant importance in the Brazilian business environment, mainly due to socio-environmental context in which we operate. Companies have started to adopt measures to respect the triple bottom line of sustainability, equilibrating economic, social and environmental aspects. This study presents the historical context of the formation of the concept of sustainable development, we also do a brief mapping of key institutions to support the management of sustainability. The objective of this work is to study the factors that generate contradictions, ambiguities and difficulties in companies that embrace sustainability in their management. To support this work, we use the Institutional Theory, where we seek to try to understand aspects such as legitimacy, organizational field, isomorphic processes. The methodology applied in this study follows a qualitative approach, where we did a literature review, documents survey followed by our field research where we use a script for interviews structured to gather data from the companies surveyed. From our data analysis we create categories to assess the degree of adoption and the degree of internalisation of sustainability in organizations. In our concluding remarks present the results of our analysis, where we emphasize the importance of education for sustainability and point out the facts that we consider as inducers of the difficulties and ambiguities in organizations that fall Sustainability management.

Key-words: Sustainability. Management. Ambiguities

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BITC – Business in the Community

BSR – Business for Social Responsibility

CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para Desenvolvimento Sustentável

FBDS – Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável

GRI – Global Reporting Initiative

ONG's – Organizações Não Governamentais

ONU – Organização das Nações Unidas

PNUMA – Programa das Nações Unidas para Meio Ambiente

RH – Recursos Humanos

UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	19
2.1 Histórico da sustentabilidade.....	19
2.2 O Instituto Ethos – Brasil.....	27
2.3 Federação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável - Brasil.....	28
2.4 Conselho Empresarial Brasileiro para Desenvolvimento Sustentável – Brasil.....	29
2.5 A Business and Social Responsibility – Estados Unidos.....	30
2.6 A Business in the Community – Reino Unido.....	30
2.7 Global Reporting Initiative – Holanda.....	31
2.8 Sustentabilidade no contexto empresarial.....	31
2.9 A visão instrumental: responsabilidade socioambiental como estratégia de competitividade e de sustentabilidade.....	35
2.10 Business and Society: o que a Teoria Institucional nos diz sobre a adoção de práticas de gestão para a Sustentabilidade nas organizações.....	37
2.11 Ambiente Institucional e as organizações.....	41
2.12 Ambiente Institucional e a Relação Estado x Empresa.....	43
3 METODOLOGIA.....	45
4 CATEGORIA DE ANÁLISE DOS DADOS.....	52

5 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	58
5.1 Empresas com adoção inicial e grau de disseminação isolado.....	58
5.2 Empresas com intermediário grau de adoção e mediano grau de internalização.....	60
5.3 Empresas com intermediário grau de adoção e grau de internalização disseminado.....	61
5.4 Empresas com avançado grau de adoção e grau de internalização disseminado.....	62
6 CORRELAÇÃO DO GRAU DE ADOÇÃO COM OUTROS ASPECTOS DE ABORDAGEM.....	65
6.1 Motivação das empresas e dos gestores x Dificuldades.....	65
6.2 Capacidade de absorção de profissionais da area x estágio de adoção em que se encontram.....	66
6.3 Pressões sofridas x estágio de adoção em que se encontram.....	67
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	68
REFERÊNCIAS.....	79
APÊNDICE A.....	88

1 INTRODUÇÃO

O estudo da Sustentabilidade nas Organizações é o objetivo desta pesquisa, no qual o foco principal é o mapeamento dos fatores que geram as dificuldades e desequilíbrios na implementação de políticas de sustentabilidade em grandes empresas que atuam no Brasil.

O termo sustentabilidade está cada vez mais presente no cotidiano das organizações, atualmente, além das legislações referentes ao assunto, as empresas enfrentam uma enorme pressão social, devido ao fato da sociedade estar tomando conhecimento e exercendo seu poder de influencia, direta ou indireta sobre estas.

Sustentabilidade sugere a capacidade de satisfação das próprias necessidades, sem comprometer as necessidades das futuras gerações, preservando a biodiversidade e os ecossistemas naturais (ONU, 1987). Os princípios da sustentabilidade são norteados pela equidade dos aspectos sociais, econômicos e ambientais.

Historicamente, a preocupação com aspectos ambientais, deu-se a partir da Idade Média, com o crescimento populacional das cidades, agravando-se após a Revolução Industrial, e finalmente após a Segunda Grande Guerra, com o aumento dos índices de poluição nos países desenvolvidos, provocado pelo crescimento da atividade industrial.

A institucionalização da questão ambiental no Brasil data de década de 1970, quando fortemente influenciado pelas discussões internacionais e o aumento da divulgação dos impactos ambientais, feitos através da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente, realizada no ano de 1972 em Estocolmo, tida por muitos, como o marco inicial para consolidação do modelo de desenvolvimento sustentável.

No centro das discussões em Estocolmo, estava o estudo feito pelo Clube de Roma, intitulado: Limites ao Crescimento, que já expunha a possibilidade do colapso no modelo de crescimento acelerado, consequente da produção industrial sobre os recursos não renováveis. Este relatório sugere a contenção do crescimento, com uma política de Crescimento Zero, fazendo com que muitos países subdesenvolvidos, como Brasil e Índia, entendessem que estariam condenados a eterna pobreza.

Muitas reações contrárias ao modelo foram adotadas no Congresso, podemos citar a reação da então Primeira Ministra Indiana, Indira Gandhi, que disse: “o pior tipo de poluição é a pobreza, a falta de condições mínimas de alimentação, saneamento e educação”. Nesse contexto as nações voltaram-se para o desenvolvimento econômico, porém com a preservação

do Meio Ambiente, ficando enfatizado então que: o meio ambiente é um problema relacionado não somente aos aspectos biofísicos como também aos socioeconômicos.

Da conferência de Estocolmo, nasce a Declaração de Estocolmo sobre Meio Ambiente Humano, que entre outras afirma que: o Homem tem a solene obrigação de proteger e melhorar o meio ambiente para as gerações atuais e futuras.

Em 1983, a ONU – Organização das Nações Unidas cria a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento como um organismo independente que em 1987, publica o relatório *Nosso Futuro em Comum*, responsável pelas primeiras conceituações formais sobre o Desenvolvimento Sustentável. Também conhecido como Relatório Brundtland, aponta para a incompatibilidade de desenvolvimento sustentável com os padrões de produção e consumo.

O Relatório de Brundtland propõe, entre outras coisas, que o conceito de desenvolvimento sustentável, deve ser assimilado pelas lideranças empresariais a fim de se criar um novo meio de produção que não degrade o meio ambiente, disseminando essa cultura por todos os níveis da organização, para que seja criada uma nova identidade de modelo produtivo.

Segundo a Comissão de Brundtland, a definição de Sustentabilidade é atender as necessidades da geração presente, sem comprometer as necessidades das gerações futuras (UNESCO, 1991). A partir da definição de Brundtland, muitas outras definições surgiram, mas na realidade todas têm em comum as dimensões relacionadas a sustentabilidade (econômica, social e ambiental), também conhecida como *triple bottom line*.

A dimensão social tem o foco no indivíduo e na sociedade na qual este está inserido, seja no ambiente interno ou externo da organização. A dimensão econômica engloba além da economia formal, todos os aspectos que fomentem uma melhora na renda das pessoas ligadas direta ou indiretamente à organização. A dimensão ambiental ou ecológica foca na conscientização das organizações quanto aos impactos sobre o meio ambiente serão gerados pela sua atividade, tanto na obtenção dos recursos naturais, processos produtivos e descarte (ALMEIDA, 2002).

Em comemoração ao 20º aniversário da Conferência de Estocolmo, em 1992, foi realizada no Brasil a Conferência sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, a chamada Rio 92, evento no qual o conceito desenvolvimento sustentável é definitivamente popularizado, servindo como base para dois importantes documentos: a Carta da Terra, e a Agenda 21, maior compromisso assumido até então pelas Nações, que estabelece a importância de cada

nação em refletir como governos, empresas e todos os setores da sociedade poderiam cooperar no estudo de problemas sócio ambientais.

Em meio a essa disseminação de informações relacionadas ao tema, o setor empresarial vai começar a se engajar com a questão, pressionado pela sociedade e os consumidores e por crescentes pressões regulatórias do Estado.

No campo empresarial, podemos detectar mudanças de percepções em âmbito mundial, já a partir da década de 1960, quando a sociedade insatisfeita com diversas problemáticas sociais, econômicas e culturais, mobiliza-se e passa a exercer uma forte pressão sobre as empresas, exigindo que estas passem a estar mais atentas ao contexto social. Sendo assim, as organizações, percebem que estão inseridas neste contexto, não podendo mais ignorá-los no seu processo de tomada de decisões (FARIA; SAUERBRONN, 2008).

Kinlaw (1997) argumenta que os cidadãos mais informados, cuidarão para que a proteção do meio ambiente e também dos seus próprios interesses estejam harmonizados. Ainda segundo o autor estes insistirão para que as empresas demonstrem sua capacidade de existir em harmonia com o ambiente, e que estas organizações, sejam públicas ou privadas acabaram por se curvar á esta influencia.

Segundo Tenório (2004), essa nova concepção de que as organizações estão inseridas em um ambiente complexo, na qual suas atividades influenciam e tem impactos sobre diversos atores sociais, e de que a orientação do negócio visando atender apenas os interesses dos seus investidores torna-se insuficientes para a perenidade da empresa, sendo necessária a incorporação de objetivos sociais no plano de negócios, a fim de integrar as empresas a sociedade.

Segundo Tachizawa (2004), acreditava-se que os recursos naturais seriam infinitos, não oferecendo assim nenhuma restrição à produção, a natureza não era considerada um fator limitante e o fator meio ambiente não era incorporado aos modelos de gestão da época.

Então, neste período que perdura até a década de 1970 e meados da década de 1980, o conceito de responsabilidade empresarial permanece de maneira bastante simplista, já que a empresa adotava o papel de maximizadora de lucros e resultados, geradora de empregos para a sociedade e pagadora de tributos ao Estado. Questões como meio ambiente e desenvolvimento humano não eram relevantes à época.

Porém com as alterações no processo produtivo e o aumento da atividade industrial, os efeitos negativos deste modo de desenvolvimento ficam mais presente na sociedade, que passa a observar fatores como degradação ambiental, piora da qualidade de vida e a

precariedade das relações de trabalho. A partir deste ponto a sociedade começa a se mobilizar e pressionar Governos e empresas para minimizarem ou solucionarem os problemas gerados pela industrialização.

Desta forma, além de gerar empregos, obter resultados financeiros e recolher impostos, as empresas deviam cumprir as obrigações legais no que tange ao meio ambiente e às relações trabalhistas. Logo o conceito de responsabilidade social empresarial passou a incorporar alguns anseios da sociedade e passou a fazer parte da realidade das organizações.

No final da década de 1980 e início da década de 1990, a divulgação de novos estudos e a ampliação da discussão sobre temas envolvendo o meio ambiente, impacta ainda mais a sociedade que passa a questionar e não aceitar as condutas degradantes das empresas.

Como reflexo da mobilização da sociedade em prol do meio ambiente, as empresas em princípio adotam uma postura reativa as demandas da sociedade e ao cumprimento das exigências legais. Porém as soluções apresentadas, muitas vezes são onerosas e nem sempre trazem reais ganhos ao meio ambiente (LA ROVERE, 2001).

Num segundo momento, as empresas adotam uma postura mais ativa e criativa, buscando integrar o controle ambiental com as suas funções gerenciais, de maneira a acompanhar todo o processo produtivo. Essa fase, segundo La Rovere (2001) tem como consequência a chamada Gestão Ambiental, na qual as organizações adotam medidas como a prevenção de práticas poluidoras e impactantes ao meio ambiente.

Segundo Barbieri (2004), o envolvimento das empresas com as questões ambientais tende a aumentar na medida em que aumenta o interesse da opinião pública sobre os problemas do meio ambiente.

Do ponto de vista econômico, é valido lembrar que a adoção de políticas sócio-ambientais, pode ser uma fonte geradora de vantagem competitiva, ao levarmos em conta, por exemplo, a redução de custo da poluição em termos de desperdícios de recursos (PORTER, 1992).

Em meados da década de 1990, quando a sociedade está fortemente envolvida com as questões discutidas na Rio 92, destacamos o surgimento de várias iniciativas com o propósito de regular, nortear ou mesmo auxiliar as organizações junto ao novo modelo de sociedade. Citaremos como exemplo a publicação da Agenda 21, o desenvolvimento da GRI (Global Reporting Initiative), a criação do Instituto Ethos, da Fbds (Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável), do Cebds (Conselho Empresarial Brasileiro para o

Desenvolvimento Sustentável), a proposição de um Pacto Global, e a elaboração da Metas do Milênio.

Ainda como consequência da Rio 92 o termo Desenvolvimento Sustentável, passa a ser mais disseminando entre as várias camadas da sociedade e também entre as organizações. Nesse momento muitas empresas ainda se encontram alheias ao tema, porém em busca de legitimidade, ou mesmo de conhecimento se associam a Fundações, Associações ou Institutos, a fim de se integrarem a essa nova realidade.

Em nosso trabalho, mapeamos estas instituições que surgem para estimularem as empresas a adotarem algum tipo de modelo ou ação de desenvolvimento sustentável, seja na elaboração de ferramentas ou indicadores de gestão específicos para sustentabilidade. O surgimento destas instituições está ligado ao processo de institucionalização de práticas de gestão voltadas para a Sustentabilidade.

Institucionalizar representa um processo condicionado pela lógica da conformidade às normas aceitas pela sociedade, bem como pela incorporação de um sistema de conhecimento construído ao longo da interação social. Nesse sentido, organizações articulam suas ações e estruturas com relação às características do contexto institucional em busca de legitimidade e aceitação social (DiMAGGIO; POWELL, 1983).

As mudanças e pressões do ambiente que atuam na estruturação de diferentes campos organizacionais produzem com maior ou menor intensidade o fenômeno do isomorfismo institucional (SCOTT; MEYER, 1992).

Segundo DiMaggio e Powell (1983), as pressões ambientais para a mudança organizacional, estão relacionadas tanto com o ambiente técnico quanto com o institucional. O ambiente técnico se relaciona ao atingimento dos objetivos de eficiência das organizações. Scott (1992, p.158) define ambiente técnico como um domínio no qual: “um produto ou serviço é trocado no mercado e as organizações são premiadas pelo controle eficiente e eficaz do processo de trabalho”.

Já o Institucional é definido por Scott (2001), como um ambiente composto por elementos cultural-cognitivos, normativos e regulativos que, associados a atividades e recursos, promovem estabilidade e significado ao comportamento social. Ainda segundo o autor, uma das características do ambiente institucional é a busca pela legitimidade social, que ocorre por meio da conformidade da organização com as normas e regras socialmente estabelecidas.

O tema discutido neste trabalho é de extrema relevância, levando-se em conta a magnitude dos problemas ambientais, que cada vez ocupam mais espaço na mídia e faz com que a sociedade civil se mobilize para pressionar governos e empresas. Segundo Demajorovic (2003), o discurso empresarial que coloca as empresas como fomentadoras da riqueza e externalizadoras dos seus custos ambientais, ou seja, elas transferem para a sociedade todo seu passivo, poupando o verdadeiro causador de arcar com qualquer ônus para reverter o problema, já não encontra mais respaldo na sociedade moderna.

As empresas respondem em princípio de forma reativa, mas algumas delas passam a cada vez mais buscar adotar uma postura mais ativa e criativa, integrando o controle ambiental e a sua contribuição social com as suas funções gerenciais, de maneira a acompanhar todo o processo produtivo.

Entende-se que este processo se desenrola permeado de ambiguidades e contradições, que segundo Carrieri, Leite da Silva e Pimentel (2009) a busca por incorporar a temática ambiental à responsabilidade social, inclui uma infinidade de novos elementos internos e externos às organizações; capazes de serem opostos aos seus objetivos específicos, como o lucro e a produtividade. Portanto neste trabalho, buscamos identificar os fatores que motivam essas as dificuldades e contradições neste processo.

Segundo Fonseca (2003), o confronto entre a necessidade de manter a eficiência e a necessidade para obter a legitimidade social, transforma-se em uma fonte de conflito nas organizações.

Diante deste contexto a atuação de consultores, especialistas, acadêmicos, podem em muitos casos serem fontes e também meios pelos quais se estruturam relações no campo organizacional, justificando assim a inserção de diversas instituições que lidam com a gestão da sustentabilidade neste campo.

Este trabalho mapeou as Instituições fomentadoras a gestão da sustentabilidade, assim como pesquisou junto a grandes corporações atuando no Brasil, a aderência na utilização das ferramentas desenvolvidas por elas e, a partir desta pesquisa mapeamos as dificuldades enfrentadas por estas organizações, quando da incorporação da sustentabilidade em sua gestão.

Foi realizada uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, utilizando-se de entrevistas junto a empresas de grande porte estabelecidas no Brasil, com capital nacional ou estrangeiro, de diferentes áreas de atuação, mas que estejam incluindo a sustentabilidade como norteador de suas ações.

Portanto, o objetivo principal do trabalho é responder a seguinte problemática: **quais os fatores que geram as dificuldades e desequilíbrios na implementação de propostas de sustentabilidade em empresas estabelecidas no Brasil.**

Foram elaboradas algumas hipóteses, que guiaram o levantamento e análise dos dados para responder a nossa problemática conforme apresentaremos abaixo:

- a) as empresas adotam modelos considerados legítimos, como resposta isomórfica ao ambiente. A adoção destes modelos visa apenas obter legitimidade social e recursos, como mostra a Teoria Neo-Institucional;
- b) há um deslocamento destes modelos com as capacidades e possibilidades organizacionais de adoção;
- c) há uma dificuldade de internalização destes modelos;
- d) não existe uma preocupação e comprometimento da empresa em longo prazo, ou seja, a empresa busca obter resultados em curto prazo;
- e) o fator custo de implantação e manutenção do projeto é inviabilizador da continuidade da ação.

Pretendemos contribuir academicamente no entendimento dos modelos hoje desenvolvidos, observando de forma crítica a incorporação do conceito de Desenvolvimento Sustentável, sua implementação na gestão das empresas e sua relação com o ambiente institucional.

Também contribuimos no entendimento das contradições e desequilíbrios, ao confrontarmos as Práticas de Sustentabilidade das empresas com o seu ambiente institucional

Este estudo foi dividido nas seguintes etapas:

Primeiramente apresentamos a contextualização do tema estudado, abordando aspectos relacionados à construção do conceito de desenvolvimento sustentável em especial como a temática é incorporada pelas empresas. Elaboramos um breve histórico para demonstrarmos como ocorreu o processo de institucionalização de práticas de gestão sustentável.

Citamos alguns modelos conhecidos e utilizados atualmente no cenário nacional, como o do Instituto Ethos, Fbds e Cebeds.

Na revisão teórica, as linhas históricas da preocupação com o meio ambiente, responsabilidade social corporativa e sustentabilidade corporativa são analisadas, apresenta-se também as principais correntes precursoras da sustentabilidade.

Ainda na revisão teórica, trataremos de conceitos que fornecem embasamento teórico a pesquisa. Exploraremos a Teoria Neo-institucional, o aspecto da Legitimidade e também os Campos Organizacionais.

Após o levantamento bibliográfico, temos a apresentação da metodologia aplicada, que pela natureza deste estudo, foi necessário adotar um conjunto de abordagens capaz de fortalecer os elementos necessários para a discussão na identificação dos fatores de contradição para adoção de práticas de gestão para a sustentabilidade nas empresas pesquisadas, assim como as dificuldades por elas enfrentadas. Definimos o método procedimental utilizado. Neste aspecto, estão inclusos a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, entrevistas com colaboradores das empresas pesquisadas e visitas técnicas, buscando a identificação das práticas adotadas.

Fizemos então a análise dos dados coletados, a partir de um protocolo de análises para em seguida apresentarmos a discussão dos resultados obtidos.

Finalizamos com as conclusões obtidas no desenvolvimento do trabalho, a fim de poder contribuir não somente às organizações objeto da análise, mas também a futuros trabalhos de pesquisa a serem desenvolvidos no assunto.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Histórico da sustentabilidade

O tema desenvolvimento sustentável, tem sofrido um processo de consolidação e aperfeiçoamento conceitual, e seu início precede a década de 1950, quando a sociedade civil se mobiliza e surgem os primeiros movimentos sociais, que de fato terão relevância no cenário internacional.

A partir da Segunda Grande Guerra, nota-se que se tem início uma grande mudança de valores, inspirando uma série de iniciativas sociais, a fim de se apresentar alternativas aos problemas causados pela degradação ambiental (D'AMATO; LEIS, 1998)

Na década de 1960, podemos destacar a criação do Clube de Roma, uma organização não governamental, multidisciplinar, com 30 membros de 10 países que se reuniram para debater a crise e o futuro da humanidade. Alguns pesquisadores colocam a formação do Clube de Roma como um marco para consciência internacional dos graves problemas ambientais do mundo.

A partir da década de 1970, os movimentos se intensificam, e nota-se uma expansão das organizações internacionais com intuito de discutir problemas ambientais a nível global. Destacamos a criação do Greenpeace, com o propósito de promover campanhas para defender o meio ambiente e a paz, procurando soluções ambientalmente seguras e socialmente justas.

Em 1972, o Clube de Roma divulgou seu primeiro relatório, chamado *The limits to growth* (os limites do crescimento), que por meio de simulações matemáticas, levando em conta as projeções de crescimento populacional, poluição e utilização de recursos naturais, aos níveis estudados, o limite de desenvolvimento do planeta seria atingido em no máximo 100 anos, o que provocaria uma brusca redução populacional, e diminuição da atividade industrial, como consequência da escassez de recursos, poluição, fome e doenças (FRANCO, 2000). Segundo Bellen (2006) esse relatório rompe com a idéia de ausência de limites para exploração dos recursos da natureza, contrapondo-se claramente à concepção dominante de crescimento contínuo da sociedade industrial.

Ainda em 1972, a ONU, realizou na cidade de Estocolmo, na Suécia, a Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano, com a participação de 113 países, marcando assim consolidação da preocupação internacional com os problemas ambientais.

A Conferência de Estocolmo, sob efeito do relatório do Clube de Roma, foi marcada por discussões sobre a chamada política de Crescimento Zero, que propunha uma ruptura no processo de crescimento e desenvolvimento. Obviamente essa proposta repercutiu mundialmente, em especial nos países subdesenvolvidos, que a encararam como uma sentença a pobreza eterna. Nesse contexto, muitas nações se posicionam contrárias a essa política. Esse evento, então fica marcado pela evidenciação das diferenças entre países ricos e países pobres no aspecto do problema ambiental.

Da Conferência de Estocolmo, podemos concluir que a grande contribuição foi à sensibilização da comunidade mundial para os graves problemas ambientais que podiam e ainda podem colocar em risco a sobrevivência humana.

Nessa Conferência, nasce a Declaração de Estocolmo sobre Meio Ambiente Humano, que com um preâmbulo e 26 princípios, abordaram as principais questões da época, recomendando critérios pragmáticos para sua salvaguarda. Esta declaração, que possuía um caráter meramente informativo, acabou por influenciar e nortear as legislações ambientais formuladas posteriormente por várias nações.

Como resultado concreto da Conferência de Estocolmo, devemos citar a criação do PNUMA – Programa das Nações Unidas para Meio Ambiente, com sede mundial em Nairóbi no Quênia, que passou a ser a agência da ONU, responsável pela promoção de ações relacionadas a proteção do meio ambiente, através de desenvolvimento e compartilhamento de ferramentas apropriadas e instrumentos públicos (FRANCO, 2000).

Fortemente influenciado pelas discussões da Conferência de Estocolmo, surge em 1973, o conceito de eco-desenvolvimento, lançado por Maurice Strong (Diretor Executivo do PNUMA), com o objetivo de caracterizar uma alternativa de política de desenvolvimento (BRUSECKE, 1996).

O economista polonês Ignacy Sachs, formula os cinco princípios básicos pressupondo a existência de cinco dimensões no eco-desenvolvimento: sustentabilidade social, econômica, ecológica, espacial e sustentabilidade cultural. Estas cinco dimensões explicitam o pensamento de Sachs, sobre o novo modelo de desenvolvimento. De modo que se propõe uma incorporação definitiva dos aspectos ecológicos, invertendo a tendência autodestrutiva dos processos de desenvolvimento e os abusos contra o meio ambiente.

O eco-desenvolvimento trata-se de um projeto de civilização, na medida em que invoca um novo estilo de vida, conjunto de valores próprios, conjunto de valores coletivos e visão do futuro (SACHS, 1981).

Uma das principais contribuições atribuídas a Conferência de Estocolmo foi à associação do desenvolvimento com o meio ambiente, de maneira a colocar que não seria possível tratar do assunto desenvolvimento econômico sem pensar nos impactos ambientais e vice-versa.

Em 1983, presidida pela então primeira ministra norueguesa, Gro Harlem Brundtland, é criada pela ONU, a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, que tida como um organismo independente tem como objetivo rever os problemas críticos do meio ambiente e do desenvolvimento e formular propostas realistas para solucioná-los.

Em 1987, a Comissão publica um dos mais importantes relatórios de todos os tempos o intitulado: Nosso Futuro Comum (*Our Common Future*), conhecido também como Relatório *Brundtland*, ele é um estudo que enfoca os problemas socioeconômicos e ecológicos das sociedades. O grande destaque desse relatório é a definição do termo Desenvolvimento Sustentável, que vem a ser um equilíbrio entre desenvolvimento e meio-ambiente: “desenvolvimento sustentável, é aquele que atende as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade das gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades” (ONU, 1987, p.43).

O Relatório de *Brundtland* apresenta uma lista de ações a serem tomadas pelos estados e também estabelece metas a serem realizadas em nível internacional, tendo como agentes diversas instituições multilaterais.

A partir da divulgação do Relatório de *Brundtland* o conceito Desenvolvimento Sustentável, é enfatizado tornando-se possível a percepção de que ele não diz respeito apenas aos impactos da atividade econômica sobre o meio ambiente, ele se refere também a consequência dessa relação sobre a sociedade.

Após 20 anos da Conferência de Estocolmo, é realizada pela ONU, a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento no Brasil, na cidade do Rio de Janeiro, contando com a presença de aproximadamente 100 chefes de estado e representantes de 178 países, a Conferência também conhecida como Rio 92, reuniu inúmeras Organizações Internacionais e Organizações Não Governamentais. Esse importante evento marca o início da fase atual das discussões ambientalistas acerca da gestão ambiental global (BARBIERI, 2004).

A Rio 92 teve como resultado a elaboração de vários documentos como:

- a) Agenda 21;
- b) Declaração do Rio de Janeiro sobre o meio ambiente e o desenvolvimento;
- c) Declaração de princípios sobre florestas;
- d) Convenção sobre mudanças climáticas.

Considerado um dos mais importantes documentos da Rio 92, a Agenda 21 apresenta recomendações específicas para os diferentes níveis de atuação, do internacional ao organizacional, sobre assentamentos humanos, desertificação, fome, pobreza, poluição, atmosfera e outros problemas sócio-ambientais, constantes em diversos relatórios, tratados, protocolos e outros documentos elaborados pela ONU e outras entidades (BARBIERI, 2004). A Agenda 21 é uma consolidação das resoluções já tomadas, a fim de potencializar sua aplicação nos diversos níveis de abrangência.

A Agenda 21, não apresentou o efeito desejado, por conta de muitos governantes terem apoiado propostas e acordos internacionais contrários às suas convicções e a seus compromissos partidários, impulsionados pela forte pressão exercida pela mídia mundial e pelas ONG's – Organizações Não Governamentais (BARBIERI, 1997).

Embora haja um consenso de que a Rio 92, teve resultados fracos e para muitos, inexpressivos, não podemos deixar de destacar que a preparação para este evento, levou em muitas nações a discussão sobre o tema, para várias camadas da sociedade.

Segundo Barbieri (1997) Rio 92 dá início a uma nova série de conferências sobre meio ambiente e desenvolvimento, podemos citar:

- a) Conferência sobre Direitos Humanos, realizada em Viena no ano de 1993;
- b) Conferência sobre População e Desenvolvimento, realizada no Cairo em 1994;
- c) Conferência sobre Desenvolvimento Social, realizada em Copenhague no ano de 1995;
- d) Conferência sobre Mudança Climática, realizada em Berlim, no ano de 1995;
- e) Conferência sobre a Mulher, realizada em Pequim no ano de 1995;
- f) Conferência sobre Assentamentos Urbanos, realizada em Istambul no ano de 1996.

Na mesma década de 1990, o inglês Jonh Elkington cria o termo Triple Botton Line, que é amplamente utilizado até os dias de hoje. Segundo Elkington (1994), as três dimensões que contemplam o desenvolvimento sustentável são: social (**p**eople), ambiental (**p**lanet) e o econômico (**p**rofit), é também conhecida como a teoria dos três "Ps".

Segundo o artigo publicado pela Sol Sustainability Consortium – Sol (2000), as organizações se quiserem atender ao desenvolvimento sustentável, deverão atuar nas três dimensões ao mesmo tempo, de modo que: o negócio deve ter rentabilidade, agregar benefícios sociais e ocasionar riscos zero ou mínimos ao meio ambiente.

Outro grande evento realizado para discussão de problemas ambientais foi a 3ª Conferência das Nações Unidas para Mudanças Climáticas, ocorrida no ano de 1997 no Japão, que teve como resultado o Protocolo de Kyoto.

Esse protocolo, elaborado a partir das discussões entre representantes de mais de 150 países, que reunidos na histórica cidade japonesa, tinham como objetivo propor um tratado para diminuir a emissão dos gases do efeito estufa em todo mundo. O protocolo de Kyoto voltou a ser tratado outras vezes, como por exemplo, em Buenos Aires, no ano de 1998 e em Haia, no ano 2000.

Barbieri (2004) destaca que o Protocolo de Kyoto trouxe um enorme avanço na questão da Gestão Ambiental, pois além da fixação das metas, criou novos mecanismos para facilitar sua implantação.

A questão dos créditos de carbono foi um mecanismo criado em Kyoto, a fim de aumentar a eficiência de todo o sistema de redução das emissões, funcionando da seguinte maneira: se for mais caro para um país reduzir suas emissões do que para outro, aquele de custo mais alto poderia comprar créditos da redução da poluição dos de custo mais baixo. Através desse mecanismo de compensação a redução em excesso de um, reduziria o déficit do outro (STIGLITZ, 2007).

Com o advento da globalização e conseqüentemente a difusão dos sistemas econômicos imperativos, houve a necessidade de criar mecanismos de proteção e controle às fontes de recursos naturais e renováveis. Essas tentativas ocorreram em diferentes épocas, principalmente no final do século XX como já citamos acima.

O fato é que as nações economicamente desenvolvidas, com forte atividade no setor secundário da economia – a indústria – não foram capazes de estabelecer e cumprir metas desejáveis de regulação e controle dos níveis de poluição atmosférica.

Essa incapacidade não é fruto de falta de tecnologia capaz de alcançar tal demanda, mas sim dos excessos de ganhos necessários para alimentar o capitalismo vigente.

Cerca de 80% da população do mundo vivem em países em desenvolvimento, marcados por renda baixa e alta pobreza, alto desemprego e baixa educação. Para esses países a globalização apresenta ao mesmo tempo riscos e oportunidades sem precedentes. Se a

finalidade da globalização é universalizar a riqueza, é preciso fazê-la acontecer para os habitantes desses países (STIGLITZ, 2007).

Se fosse possível reorganizar o mapa mundi a partir de uma visão econômica, teríamos países ricos situados em sua maioria no hemisfério norte, ao passo que os países em desenvolvimento se localizam principalmente no hemisfério sul. Consequentemente os territórios com recursos naturais já esgotados também se encontram no hemisfério norte. Dessa forma, resta ao mundo, a partir do século XXI, sobreviver apenas com os recursos naturais renováveis existentes no hemisfério sul, no entanto os níveis de pobreza e subdesenvolvimento locais não estão permitindo que esses recursos permaneçam protegidos.

Restaurar o aquecimento global a níveis razoáveis depende não somente de acordos de regulação e controle nas emissões de gases, mas também das condições naturais desejáveis para que isso ocorra.

No atual contexto mundial, a questão do Aquecimento Global, é uma preocupação presente em todas as regiões do globo. Unanimemente, todas as nações já sentem as consequências das alterações climáticas.

O aquecimento global tornou-se o mais grave problema ambiental provocado pelo homem. Há dez anos a preocupação com o meio ambiente se limitava a seus grupos de defesa ao meio ambiente e aos especialistas no assunto. Hoje a preocupação é universal. Até quatro décadas atrás, acreditava-se que a destruição das florestas era o grande vilão da elevação das temperaturas, mas sabe-se hoje, que juntamente com outros fatores, a liberação do carbono na atmosfera, através da queima de combustíveis fósseis, a base de carbono, como o petróleo e seus derivados têm potencializado a degradação ambiental. Se não diminuirmos os danos ambientais, não racionarmos o uso de energia, e outros recursos naturais e não tentarmos diminuir o ritmo do aquecimento global, o desastre será inevitável (STIGLITZ, 2007).

O eco sistema tem uma capacidade de reabsorção desse dióxido de carbono, através de plantas e oceanos a uma taxa aproximadamente de 47%, o excedente provoca um acúmulo gradativo na atmosfera em torno de 0,4% ao ano.

Além do CO₂, o metano, gás liberado pela atividade humana é 20 vezes mais potente que o dióxido de carbono. Sua liberação dá-se da atividade de algumas bactérias, que se desenvolvem em associação com os seres humanos.

Essas bactérias podem ser encontradas em aterros sanitários, arrozais e em animais ruminantes, além dos gasodutos e minas de carvão, que liberam o metano antes aprisionado no subsolo.

Outra importante fonte de liberação é a vegetação que apodrece em locais de água estagnada.

Em menor escala, ainda podemos citar alguns outros gases como o óxido nitroso, ozônio, clorofluorcarboneto, hidrofluorcarboneto, perfluorcarboneto e os hexafluorcarbonetos de enxofre.

Acredita-se que nesse século, só a duplicação da quantidade de dióxido de carbono lançada na atmosfera teve como consequência o aumento da temperatura média global em 1°C.

Apesar de haver uma unidade de pensamento científico sobre a questão do aquecimento global, muitos pontos ainda são dados como incertos. A única certeza que se tem, é que mesmo que as emissões de gases sejam rapidamente descontinuadas, a concentração desses gases na atmosfera se reduzirá de forma vagarosa. Daí a necessidade de se planejar e agir para a mudança deste cenário (STIGLITZ, 2007).

Passamos atualmente por uma crise econômica que poderá redimensionar o parque produtivo industrial de alguns países, inclusive os EUA.

O fato é que a atual crise deflagrou a todos os processos em curso do capitalismo como a jogatina financeira, a falta de ética nos negócios, o total desinteresse do capitalismo pelo resto do mundo. O capitalismo como sistema produtivo, mostrou seu potencial destrutivo, capaz de levar o planeta a catástrofe.

Portanto ao abordar a questão do aquecimento global não estamos lidando apenas com uma peça retórica que apresenta resultados pífios se comparados aos resultados de desenvolvimento econômico. Estamos lidando também com uma possível realocação das vantagens baseadas em recursos, espontânea talvez, e com a readequação dos processos produtivos capitalistas, menos exacerbados, melhor distribuídos, inclusive em seus processos decisórios no uso adequado das reservas naturais e controle rigoroso dos fatores de poluição (STIGLITZ, 2007).

Observando o contexto histórico apresentado anteriormente, e considerando que a relação desenvolvimento e o meio ambiente está diretamente relacionada ao setor empresarial, é fácil imaginar que toda essa mudança de visão em relação ao meio ambiente, tem interferido

diretamente nas atividades das empresas, uma vez que estas fazem parte do processo que envolve desde a utilização dos recursos naturais, geração de resíduos até o descarte final do produto.

As empresas, na maioria das vezes, percebidas como maximizadora de lucros, poluidoras e degradadoras ambientais, na tentativa de se descolar desta imagem, deparam-se com a necessidade de buscar uma nova maneira de agir, no qual ela terá que além de atender as expectativas de seus investidores e respeitar a legislação vigente, melhorar a visão que a sociedade civil tem sobre ela.

A resposta de muitas empresas, para atender essa nova demanda por imagem, vem com o discurso da Responsabilidade Social. Estando assim cada vez mais comum as empresas adotarem posturas pró-ativas e a adoção de políticas mais comprometidas com os impactos socioambientais da sua operação.

Segundo Tinoco (2001) Responsabilidade social pode ser definido como um novo modelo de gestão, no qual os conceitos éticos e de transparência devem estar inseridos em todos os níveis organizacionais. Devendo ser criados mecanismos de diálogo com seus diversos públicos (*stakeholders*), com o objetivo de incorporar na empresa, as expectativas das partes interessadas ou impactadas pela sua atuação.

O conceito então explicita que a organização vai além daqueles compromissos compulsórios, tais como o cumprimento das obrigações trabalhistas, tributárias e sociais, da legislação ambiental, de uso do solo e outras. Expressam assim a adoção e a difusão de valores, condutas e procedimentos que induzem e estimulam o contínuo aperfeiçoamento dos processos empresariais, para que também resultem em preservação e melhoria da qualidade de vida das sociedades, do ponto de vista ético, social e ambiental (TINOCO, 2001).

A responsabilidade social corporativa, também é vista como um compromisso da organização para com a sociedade, na manutenção da sua licença de operação e na busca de legitimidade. Poderia ser também uma alternativa de auto-regulação, e, portanto uma forma de evitar à imposição de regras, desta forma a empresa estaria de certa forma livre de instrumentos coercitivos (WOOD, 1991).

Portanto, responsabilidade social corporativa, vai muito além da filantropia, do assistencialismo social. A organização tem que atuar em três vetores:

- a) o vetor da adoção de valores éticos, no qual a empresa cumpre com suas obrigações éticas, morais, culturais, econômicas e sociais junto a seus diversos públicos;

- b) o vetor da difusão dos valores éticos, no qual a empresa desenvolve ações sociais sob a forma de projetos sociais e ações comunitárias;
- c) o vetor da transferência de valores éticos, no qual o exercício da responsabilidade social ocorre em sua plenitude. Aqui os projetos e ações da empresa se tornam sustentáveis e os resultados obtidos asseguram uma melhoria da qualidade de vida no trabalho e na comunidade (M. NETO; FRÓES, 2004).

Com essa nova demanda de mudança de paradigma, entram em cena, novos atores para auxiliar as organizações na busca e implantação de um novo modelo de gestão voltado para a sustentabilidade. Essas novas instituições, além de proporem novos modelos e novas práticas organizacionais, acabam também trazendo legitimidade de conduta para aqueles que a aderem. Abaixo exploraremos os mais importantes no cenário nacional e apresentaremos as mais relevantes a nível mundial.

2.2 O Instituto Ethos - Brasil

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma organização não governamental que tem como missão: mobilizar, sensibilizar, e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, a fim de torná-las parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa. Tendo como propostas:

- a) Ampliação dos canais de diálogo com a sociedade civil e com os governos para reforçar o compromisso do setor empresarial com outro modelo de desenvolvimento.
- b) Empreender esforços para aprofundar e reconhecer, no mercado e na sociedade, alternativas concretas de processos, produtos e serviços de baixo impacto ambiental, inovadores e promotores da inclusão social.
- c) Construção de uma estratégia para a sociedade brasileira baseada nessas premissas, bem como aprofundar o desenvolvimento sustentável como estratégia para o país.

O Instituto Ethos, publica anualmente os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Corporativa que tem como objetivo servir como instrumento de auto-avaliação e

aprendizagem para as empresas. Os indicadores são dispostos em forma de questionário e estão divididos entre os grandes temas abaixo relacionados:

- a) Valores
- b) Transparência e Governança
- c) Público Interno
- d) Meio Ambiente
- e) Fornecedores
- f) Consumidores e Clientes
- g) Comunidade
- h) Governo e Sociedade.

Cada um desses temas é enfocado pelos seguintes indicativos:

- a) Avaliação do estágio atual da empresa
- b) Validação e aprofundamento do estágio de Responsabilidade Social
- c) Indicadores quantitativos

Observa-se que os Indicadores não são expressos, em sua maioria, em números. A exceção é para os indicadores quantitativos relacionados à minimização de entradas e saídas de materiais e o indicador relacionado ao gerenciamento do impacto no meio ambiente (não são relativos à produção). O restante dos Indicadores é qualitativo e considera as principais áreas: comprometimento, educação ambiental, gerenciamento de impactos e materiais.

2.3 A Federação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável - Brasil

A Fbds – Federação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável é uma fundação sem fins lucrativos, que foi criada em 1992 para implementar as Convenções e Tratados aprovados na Rio 92. Ela se diferencia pelo network que tem com a comunidade científica, entidades de fomento internacionais e corporações nacionais. Ela se define como uma entidade que pensa e estrutura projetos de desenvolvimento sustentável, por ser uma organização que concilia a fronteira do conhecimento com a capacidade gerencial. A Fbds tem como missão, promover o desenvolvimento sustentável, utilizando tecnologia e ciência na

formulação de projetos, no debate científico e na formação dos recursos humanos. E tem como um dos seus objetivos ser reconhecida pelo setor privado como elemento facilitador da promoção do desenvolvimento sustentável.

Para Fbds, ética, transparência, engajamento dos *stakeholders*, boas práticas de governança corporativa e prestação de contas, devem ser constates que norteiam as empresas que busca o modelo de desenvolvimento sustentável. Completa ainda, que a sustentabilidade corporativa não é assistencialismo ou filantropia, é um modelo de gestão de negócios, na qual a atuação nas dimensões sociais e ambientais, aliadas a boas práticas de governança, interfere positivamente na dimensão econômica, agregando valor à companhia.

2.4 O Conselho Empresarial Brasileiro para Desenvolvimento Sustentável - Brasil

O CEBDS- Conselho Empresarial Brasileiro para Desenvolvimento Sustentável, é uma entidade sem fins lucrativos, formada pela iniciativa privada em 1997, como integrante da rede de conselhos vinculada ao World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). O CEBDS, representa um órgão nacional que lidera os esforços para implementação do desenvolvimento sustentável no país, reunindo em seu quadro de associados, algumas das maiores empresas de capital nacional e internacional que operam no Brasil.

De acordo com informações extraídas do site do Conselho na internet, a CEBDS consolidou sua posição de referência como principal representante do setor empresarial que lidera um revolucionário processo de mudança: transformar o modelo econômico tradicional em novo paradigma. O CEBDS trabalha em parceria com instituições acadêmicas e organizações não governamentais, atuando também como porta voz das empresas junto aos governos, não apenas para defender os interesses de seus associados, mas principalmente para construir uma política geral de desenvolvimento sustentável em benefício da sociedade brasileira.

O CEBDS, com o objetivo de disseminar o conceito da eco-eficiência entre outras ações, edita o Relatório de Sustentabilidade Empresarial. O WBCSD patrocinou a elaboração de um guia para medição do desempenho da organização que define como a eco-eficiência com a relação do produto ou serviço e a influência ambiental, traduzindo a proposta de fazer

ou produzir mais, com menos uso de recursos ambientais e partir de processos economicamente mais eficientes.

O guia pode ser usado em qualquer ramo de negócio, por isso estabelece um numero reduzido de indicadores que são de aplicação genérica por serem relevantes e terem abordagem de medição semelhante. Para cada indicador é indicado o método de medição e a fonte potencial de dados. Os indicadores estão relacionados ao grupo água, energia, materiais, resíduos, efeito estufa, camada de ozônio. E deixa de se referir a questões relacionadas à biodiversidade, conformidade e treinamentos.

2.5 A Business and Social Responsibility - Estados Unidos

A Business Social Responsibility, sediada nos Estados Unidos e com seis escritórios espalhados pela Ásia, Europa e America do Norte, é a principal entidade na área de Corporate Social Responsibility (CRS), reúne mais de 250 empresas a nível global, é considerada líder em responsabilidade corporativa desde 1992 e desenvolve estratégias e soluções de negócios sustentáveis através de consultas, pesquisas e colaboração inter-setorial. Ela trabalha com o objetivo de incentivar empresas a alcançarem sucesso em seus negócios implementado práticas que respeitem pessoas, comunidades e o meio ambiente.

2.6 A Business in the Community – Reino Unido

A Business in the Community (BitC), sediada em Londres – Reino Unido, criada em 1982 é a maior Instituição do Reino Unido dedicada a Responsabilidade Corporativa, conta atualmente com mais de 800 membros, além de tem mais de 3.000 empresas envolvidas através dos seus programas e campanhas. Atualmente está bastante focada em assuntos como mudanças climáticas e investimento em pessoal. Seu principal valor é inspirar seus associados através da partilha de conhecimentos e experiências a serem responsáveis em suas operações a fim de ter um impacto positivo na sociedade. Atualmente gerem uma rede de parceiros que envolvem mais de 100 organizações em aproximadamente 60 países.

2.7 O Global Reporting Initiative - Holanda

O GRI – Global Reporting Initiative, é uma organização que foi pioneira na elaboração de uma ferramenta de relatório voltada a sustentabilidade. Consiste em diretrizes, suplementos setoriais, que constituem um padrão internacional de balanço econômico, social e ambiental. Sua aplicabilidade se dá em empresas de qualquer setor, assim como ONGs e entidades governamentais. O objetivo do GRI é propor que as informações publicadas agreguem características como transparência, inclusão, verificabilidade, confiabilidade, relevância, clareza, neutralidade e comparabilidade.

2.8 Sustentabilidade no contexto empresarial

Desde a revolução industrial até os dias atuais, vivemos um intenso desenvolvimento dos meios de produção e da tecnologia que trouxeram um aumento significativo no poder de interferência do homem sobre o meio ambiente.

Esse crescimento acelerado trouxe novos produtos e serviços, garantido conforto e bem estar para uma parte da população, mas trouxe também uma enorme desigualdade social. Dados da ONU (2009) dão conta de que: aproximadamente 1,4 bilhões de pessoas têm renda inferior a U\$ 1,25 por dia, mas de 90 milhões de pessoas vivem em situação de extrema pobreza, 1 bilhão de pessoas não tem acesso a água potável e 800 milhões de pessoas sofrem de desnutrição.

De acordo com os dados de 2006 do *Stern Report* (OCC, 2009), com os padrões atuais de produção e consumo, os gases do efeito estufa elevarão a temperatura do planeta em até 5°C no próximo século, gerando recessão e perdas anuais de até 20% do PIB global.

A sociedade começa a sentir o peso da crescente degradação ambiental, que além do aquecimento global, se destacam: esgotamento dos recursos naturais, poluição da água, ar e solo, entre outros.

Bastam alguns poucos minutos de atenção à mídia e já nos deparamos com uma imensa quantidade de informações relativos ao problema de insustentabilidade que a

sociedade atual enfrenta. E no meio deste contexto surgem as indagações sobre o papel das empresas frente aos problemas sociais e ambientais atuais.

Segundo Tachizawa (2004), a responsabilidade corporativa passou a desempenhar um importante instrumento para a criação e a capacitação de competitividade para as organizações independentemente do seu setor de atuação.

Uma das reações organizacionais foi busca pela incorporação do conceito da ecoeficiência, que segundo Amaral (2004), é atingida quando a organização fornece produtos e serviços a preços competitivos, que satisfaçam às necessidades humana, trazendo qualidade de vida, enquanto reduz progressivamente os impactos ecológicos e a intensidade do uso de recursos naturais, em todo o ciclo de vida, a um nível que pelo menos, não reduza a capacidade de absorção do planeta.

De acordo com Schommer e Rocha (2007), a partir da década de 1990, as empresas passaram a se envolver de forma mais ativa com questões sociais e ambientais, fazendo com que estes assuntos estivessem de certa maneira mais associados às questões estratégicas dos negócios. Ainda segundo os autores acima, podemos utilizar três visões distintas para visualizar a posição das empresas perante os problemas sociais e ambientais:

- a) visão liberal: segundo esta vertente a principal função das empresas é gerar lucro para seus acionistas, maximizando os resultados através de suas funções produtivas, na qual a empresa deve buscar melhores resultados utilizando-se da potencialização das tecnologias disponíveis, melhora na sua eficiência e tornando-se mais competitiva. Segundo essa visão, a questão social, é um atributo do Estado e da sociedade civil, pois se considera que as empresas já contribuem com o desenvolvimento da sociedade, uma vez que, geram empregos, produtos e serviços demandados pela sociedade, além de recolher tributos ao estado (KREITLON, 2004; SCHOMMER; ROCHA, 2007);
- b) visão crítica: segundo essa abordagem, a responsabilidade social empresarial, exerce a função contrária à que se propõe, uma vez que sendo as empresas as principais beneficiárias do atual sistema, essencialmente exploratório e concentrador de riquezas, acreditar que elas próprias encontrassem solução para os problemas por elas gerado, só traria um aumento de concentração do poder, pois se criariam falsas expectativas de resolução, o que diminuiria as pressões por mudanças mais profundas no sistema (SCHOMMER; ROCHA, 2007). Ainda nessa visão, de acordo com Kreitlon (2004), a atuação das

empresas em questões sociais, contribuiria com as teses neoliberais, que pregam uma maior capacidade da iniciativa individual privada frente ao poder público de estado, assim como a despolitização de questões e conflitos sociais. Schommer e Rocha (2007) advertem ainda que adicionais poderes dados as empresas para tratarem de aspectos sociais, abriria a possibilidade para as empresas amenizarem algumas evidências do sistema explorador que praticam, podendo até gerar algum tipo de melhoria no campo, mas não atuariam diretamente sobre os mecanismos que geram a exclusão social e a degradação ambiental. Kreitlon (2004), expõe ainda que considera a responsabilidade social empresarial como uma ideologia essencialmente conservadora, uma vez que evita o questionamento ético das relações entre as empresas e a sociedade, contribuindo assim para a legitimidade e hegemonia do mercado sobre as questões de natureza pública e política;

- c) visão política: segundo essa abordagem, as empresas desempenhando o papel de geradora de lucros para seus acionistas, tornam-se as principais responsáveis pela sociedade atual, uma vez que são as principais beneficiárias e também pelo enorme poder que concentram, não podem estar de fora dos debates político e social da atualidade. Essa vertente é chamada política, pelo argumento de que é através da política que as pessoas, instituições e sociedade transformam-se e são transformadas. Portanto, as empresas precisam ser pressionadas politicamente para avançar em suas práticas e melhor atender aos interesses coletivos. Segundo essa visão, a empresa não pode apenas desempenhar o papel social de geradora de empregos e pagadora de tributos, uma vez que elas existem para atender as necessidades coletivas, os lucros são resultados da atividade produtiva que atende a uma necessidade. Nesse sentido a sociedade é chamada a redefinir os padrões de comportamento exigido das empresas, aumentando assim os benefícios para aquelas que se ajustam a esses padrões (SCHOMMER; ROCHA, 2007). Outro argumento que corrobora para essa visão é de que não existem empresas saudáveis em sociedades doentes (DRUCKER, 1990).

Ainda falando sobre os conflitos na relação das empresas com a sociedade, Kreitlon (2004), destaca as três variações de pensamentos bastante distintas na abordagem do questionamento ético e social das empresas. De acordo com Schommer e Rocha (2007), essas

três escolas de pensamento, moldam os debates até os dias atuais, especialmente no que se refere às razões que levam as empresas e seus dirigentes a voltarem sua atenção a essa maneira de agir:

- a) *business ethics*: conceito de ética empresarial, essencialmente normativo que entende que a responsabilidade social é decorrente de ações morais dos indivíduos que integram a empresa (FELDEN; KELM; MÜLLER, 2007). Segundo Schommer e Rocha (2007), é baseada em valores e julgamentos morais. As empresas, como os indivíduos, estariam sujeitas à regras morais que devem pautar suas ações independentes dos resultados em termo do negócio;
- b) *business & society*: conceito de mercado e sociedade, com uma abordagem sociopolítica (KREILTON, 2004), entende a relação entre empresas e sociedade como uma questão contratual, que exige a definição de direitos e deveres associados a cada ator social em cada época (SCHOMMER; ROCHA, 2007). É necessário que se identifique os grupos e atores sociais em interação com a empresa, e lhes conceda o direito de participar ou ao menos ser levado em consideração nas decisões relativas aos rumos da organização, na qual possuem algum tipo de interesse (FELDEN; KELM; MÜLLER, 2007). Nesse sentido, é necessário que as empresas devam estar a serviço da sociedade que as legitima (SCHOMMER; ROCHA, 2007). Nessa abordagem as organizações estão atentas aos interesses dos seus *stakeholders*, e a busca de excelência pelas empresas passa a ter como objetivos a qualidade nas relações com seus diversos públicos.
- c) *social issues management*: conceito da gestão das questões sociais é de natureza nitidamente utilitária e trata os problemas sociais como variáveis a serem consideradas no âmbito da gestão estratégica (KREILTON, 2004). Esta perspectiva também chamada de instrumental, vai ao encontro dos fundamentos das teses econômicas neoclássicas, tendo como idéia central, que em médio e longo prazo, o que é bom para a sociedade é bom para a empresa, sugerindo de maneira implícita que o que é bom para a empresa, também é bom para a sociedade (FELDEN; KELM; MÜLLER, 2007).

Este estudo vai se localizar entre a visão *business and society* e da *social issues manegement*, na medida em que trata de questões referentes à legitimação de modelos e práticas de gestão e as ambiguidades relacionadas na sua utilização por empresas no Brasil.

2.9 A visão instrumental: responsabilidade socioambiental como estratégia de competitividade e de sustentabilidade

A estratégia, segundo Hamel e Prahalad (1995), pode ser definida como um intento criativo que busca vislumbrar o futuro de uma organização, fornecendo assim consistência e perenidade à ela, e permite concentrar os esforços nas atividades que efetivamente terão impacto sobre o valor percebido pelo seu cliente. Ainda segundo os autores citados acima, a estratégia empresarial, envolve entre outras coisas, as competências essenciais, vantagens competitivas ou de interação com concorrentes, decorrentes das competências essenciais da empresa, além de permitir visualizar o futuro e pensar na arquitetura estratégica que possibilite o domínio dos mercados.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2005), a organização ao estabelecer sua forma de agir, demonstra o escopo de suas operações, identificando quais oportunidades quer seguir, os riscos que são aceitos ou evitados, estabelece então que a estratégia pode ser um padrão, pretendido ou realizado, deliberado ou emergente ou, ainda, uma manobra para deslocar um concorrente.

Segundo Porter (1989), estratégia pode ser definida como conjunto de ações destinadas a gerar e manter vantagens competitivas duradouras; é a forma pela qual uma organização pretende competir e crescer para atingir seus objetivos e cumprir sua missão; objetiva o aproveitamento de oportunidades e potencialidades, minimizando o impacto de ameaças e fragilidades, e se materializa por meio de ações adequadamente implementadas.

Porter e Kramer (2006) argumentam ainda que existe uma interdependência entre as empresas e a sociedade, já que as atividades da cadeia de valor das organizações impactam diretamente as comunidades em que estas operam, podendo gerar conseqüências positivas ou negativas. Preocupadas com essas conseqüências, as empresas passa a visualizar a sustentabilidade como uma forma de harmonizar essa relação e dão início ao processo de internalização dos conceitos ligados a aspectos sociais e ambientais.

Coral, Rosseto e Selig (2003), argumentam que o tratamento das questões ambientais e sociais como estratégias poderá trazer para a empresa vantagens na identificação de novas oportunidades de negócio, uma vez que a estratégia é uma variável crítica na elaboração dos sistemas de gestão, pois a sobrevivência da empresa no longo prazo dependerá de sua capacidade de gerenciar variáveis de risco e ser sustentável.

Segundo Schommer e Rocha (2007) o engajamento das empresas com questões socioambientais se dá de maneira gradual e individual, de modo que cada organização tem diferentes motivadores para estimular a adoção da responsabilidade socioambiental. Muitas das empresas iniciam seu processo com ações específicas e pontuais, que com o passar do tempo, na medida em que se amplia a percepção dos benefícios de uma operação mais responsável em todas as etapas do seu negócio, engajam-se de maneira mais profunda.

Além da pressão exercida pelos seus *stakeholders*, identifica-se também como fonte motivacional, a percepção por parte da empresa, que existe nos desafios sociais e ambientais boas oportunidades de negócios e voltam suas estratégias e recursos para investir em práticas mais ecológicas e socialmente corretas.

Segundo Schommer e Rocha (2007), atualmente é possível observar organizações defensoras da responsabilidade social, se aproximar de empresas e organizações de viés ambiental, de modo que cresce a consciência da interdependência entre as questões sociais e ambientais.

O posicionamento pró-ativo das organizações objetivadas a ultrapassar os limites das obrigações relacionadas ao negócio tem sido apontado como tendência entre as empresas que irão se diferenciar e se manter rentáveis ao longo prazo.

Neste contexto, o desenvolvimento sustentável, precisa estar atrelado às estratégias de negócio e incorporado ao tecido organizacional. Schommer e Rocha (2007) descrevem ainda que a gestão do negócio de maneira ética e responsável em todas as etapas da cadeia tende a contribuir para a sustentabilidade da empresa em longo prazo. Isso acontece pela redução de custos e riscos, pela valorização do conhecimento desta postura por seus *stakeholders*.

Segundo Logsdon e Wood (2002) a reputação é um poderoso conceito para as organizações, pois *stakeholders* internos e externos frequentemente a utilizam para avaliar suas percepções das empresas. Assim, uma boa reputação pode gerar melhores resultados para elas como melhor contratação e fidelização de pessoal, melhora de imagem institucional, valorização de seus produtos e serviços entre outros benefícios e a sustentabilidade atua de forma positiva para a melhoria desta reputação sendo assim, a consideramos como uma grande fonte geradora de vantagens.

Ainda complementando, Domeneghetti (2009), coloca que para a maioria das empresas, a Sustentabilidade é inicialmente um ativo de proteção, e não de geração imediata de valor. A geração de valor se dá a medida que a Sustentabilidade impulsiona a Inovação em

produtos e serviços e serve de matriz para a entrada da empresa em novos mercados ou para a colocação de novas propostas de valor nos mercados em que compete.

Portanto, de acordo com as visões dos autores citados acima, as organizações desenvolvendo diferentes propostas de estratégia empresarial, faz com que a inovação trazida pelo conceito da responsabilidade socioambiental, se alinha de maneira a induzir a empresa ao desenvolvimento sustentável, possibilitando assim, que estas desenvolvam uma posição de vanguarda, atendendo os objetivos de desenvolvimento e relacionamento com o meio no qual esta inserida. Savitz (2007), acrescenta ainda, as organizações ao medirem positivamente o impacto das suas atividades sobre o mundo, terá como consequência o aumento no valor da empresa, em termos tanto de lucratividade e de contribuição para os ganhos dos acionistas, como sob o aspecto de seu capital social humano e ambiental.

2.10 *Business and Society*: o que a teoria institucional nos diz sobre a adoção de práticas de gestão para a sustentabilidade nas organizações

Para interpretarmos o funcionamento e a reação das organizações frente às novas realidades, utilizamos a teoria institucional.

De acordo com a teoria institucional, as organizações estão imersas em ambiente constituído por regras, crenças e valores, criados e consolidados por meio da interação social. Nesse sentido, sua sobrevivência depende da capacidade de atendimento das orientações coletivamente compartilhadas (DiMAGGIO; POWELL, 1983).

No cotidiano das organizações, estas procuram estabelecer suas atitudes de acordo com padrões considerados como referência e consolidados entre as demais organizações em um dado campo. Tal atitude é oriunda da necessidade de aceitação pelo ambiente no qual estão inseridas (FONSECA; MACHADO DA SILVA, 2002).

Nessa perspectiva, o conceito ambiente é ampliado, e além de envolver aspectos técnicos, passa a estabelecer uma concepção relacional entre os atores sociais, que compartilham estruturas institucionais comuns (FONSECA; MACHADO DA SILVA, 2002).

Scott (1991), relata que as primeiras definições de ambiente eram bastante vagas, pois eram definidos como técnico ou institucional. Segundo Powell e DiMaggio (1991) ambientes técnicos são aqueles nos quais um produto ou serviço é produzido e trocado em um

mercado no qual a organização é recompensada pelo controle efetivo e eficiente dos seus sistemas de produção. Ainda segundo os autores, ambiente institucional são aqueles caracterizados pela elaboração de regras e valores, para as quais as organizações devem conformar-se se desejarem receber apoio e legitimidade. De acordo com os autores, as organizações operando em ambientes institucionais, são avaliadas mais pela adequação da sua forma, do que pelos seus resultados.

Ambiente institucional é caracterizado por Scott (1992, p. 157), da seguinte maneira “pela elaboração de normas e exigências as quais as organizações devem se conformar se querem obter apoio e legitimidade do ambiente”. Portanto no ambiente institucional, as ações buscam a legitimidade organizacional, e estas ações não necessariamente caminham para a mesma direção das que seriam tomadas quando se visa exclusivamente à eficiência do sistema, o que muitas vezes gera conflito nas organizações. Assim, segundo Scott (1992), os ambientes técnico e institucional baseiam-se em diferentes racionalidades, mas não são excludentes.

As organizações obtêm legitimidade ao demonstrar que atuam de acordo com os valores, crenças e regras estabelecidas no ambiente da sociedade. A legitimidade é definida como a perspectiva de que as ações de uma organização são desejáveis, corretas e apropriadas dentro do sistema de normas, valores e crenças do ambiente.

Machado Filho e Zylbersztajan (2004) colocam que as empresas cada vez mais, terão que preocupar-se com posturas que resgatem princípios e valores éticos com seus consumidores, colaboradores e com a sociedade, indo além de obedecerem as leis e respeitarem a natureza.

Determinados padrões com relação às fontes de legitimidades, valores e normas compartilhados por um dado conjunto de organizações, constituem-se a base de conformação de um campo organizacional. Os campos organizacionais são definidos como um conjunto de organizações que se constituem em uma área institucional reconhecida, no qual interagem organizações fornecedoras e consumidoras de recursos e serviços similares, agências regulatórias e seu arcabouço legal. Estas organizações mantêm interações entre si de maneira que se consolidam certos níveis de conhecimento, informação e de conscientização entre seus participantes, sendo influenciadas por um dado conjunto de estruturas e padrões de dominação e coalizões inter-organizacionais (DiMAGGIO; POWELL, 1983).

Segundo Scott (2001) as organizações requerem mais do que recursos materiais e informação técnica se elas pretendem sobreviver e prosperar. Elas precisam de aceitabilidade

e credibilidade social. Neste contexto a legitimidade passa a ser requisito obrigatório para a sobrevivência da empresa.

Portanto, as organizações são motivadas a cada vez mais buscar legitimidade, isto é, o aceite e aprovação das suas atividades por atores externos, tendo em vista que a legitimidade lhes dá acesso a recursos e melhora suas chances de sucesso. Em um ambiente competitivo, a legitimidade é uma condição necessária, e as organizações que não a possuem num grau considerável terão dificuldades em conseguir apoio para suas atividades.(DiMAGGIO; POWELL, 1983)

Scott e Meyer (1992) explicitam que é fundamental observar que as organizações, ao criarem mecanismos de institucionalização dos seus modelos, o fazem por questão de legitimidade e reconhecimento por parte da sociedade, para que essa perceba que elas atendem suas necessidades naquele momento.

De acordo com a teoria institucional, as organizações incrementam sua legitimidade através do isomorfismo, ou seja, tornando-se similares a outras organizações em diversos domínios (práticas RH – Recursos Humanos –, estrutura organizacional, controles de qualidade, entre outros), adotando práticas consagradas praticadas por outras organizações de sucesso e estabelecidas como padrão em determinado campo. Esta é uma forma encontrada para reduzir as incertezas ambientais e ganhar legitimidade.

Segundo Meyer e Rowan (1983) as organizações funcionam mediante a incorporação de orientações previamente definidas e racionalizadas na sociedade, que contribuem para a legitimação das suas atividades e para sua sobrevivência, independentemente da eficiência e da demanda da sua produção.

As práticas e estruturas institucionalizadas e adotadas pelas organizações em busca de legitimidade não são necessariamente eficientes do ponto de vista econômico. Isto faz com que as organizações se engajem no que é denominado de práticas cerimoniais, que são diferentes ou *decoupled* das práticas e estruturas formais adotadas (MEYER; ROWAN, 1983).

Meyer e Rowan (1991) destacam ainda que as organizações que se desenvolvem em contextos altamente institucionalizados são levadas a incorporarem práticas e procedimentos dominantes e entendidos como racionais pelas demais organizações e instituições na sociedade. Os autores destacam ainda que o fenômeno do isomorfismo institucional tem algumas características e consequências para as organizações, como:

- a) elas incorporam elementos que são legitimados externamente antes de o serem, em termos de eficiência;
- b) empregam critérios de avaliação cerimoniais ou externos para definir o valor dos elementos estruturais.

Os autores Meyer e Rowan (1991) concluem que o isomorfismo institucional promove o sucesso e a sobrevivência das organizações, uma vez que a dependência sobre instituições externas reduz a turbulência e mantém a estabilidade.

Segundo DiMaggio e Powell (1983) as pressões institucionais e o enquadramento nos padrões normativos de operação resultam em um movimento isomórfico que levam as empresas a uma homogeneidade. Ainda segundo Powell e DiMaggio (1991) o conceito de isomorfismo institucional é útil para entender as políticas e cerimônias que perpassam a vida organizacional moderna. Nesse contexto das organizações sofrendo pressões de um ambiente comum, se faz necessário entendermos o conceito de campo organizacional, que segundo DiMaggio e Powell (2005), entende-se como o conjunto de organizações que perfazem uma área reconhecida da vida institucional como, por exemplo, fornecedores de recursos essenciais, agências governamentais e outras organizações que fornecem produtos ou serviços similares.

Esse efeito de modificar-se conforme as características ambientais, o chamado isomorfismo, decorre de mecanismos coercitivos, miméticos e normativos, que pressionam as organizações de um mesmo campo organizacional em busca da homogeneização.

Isomorfismo coercitivo: deriva de influências políticas e do problema de legitimação, é resultado de pressões formais ou informais, exercidas por outras organizações e pela sociedade na qual estão inseridas (DiMAGGIO; POWELL, 1983). Podemos citar como fatores que levam ao isomorfismo coercitivo, a implementação de novas leis, a relação de poder que a matriz exerce sobre suas filiais ou mesmo a ação de ambientalistas.

Isomorfismo mimético: resulta de respostas padrões para situações de incerteza, ou seja, quando a organização tem dúvida sobre determinada ação a ser tomada, ela imita as decisões de outras organizações tidas como referência no seu campo organizacional (DiMAGGIO; POWELL, 2005). Normalmente as organizações adotam modelos daquelas que consideram ter maior legitimidade ou ser mais bem sucedidas. Scott (2008), completa ainda que esse fenômeno refere-se ao processo de adaptação que uma organização incorpora, principalmente em virtude de perceber que seu atual modelo está ultrapassado ou ineficiente,

e ao observar o modelo adotado por outras organizações, tenta adaptá-los à sua realidade com o objetivo de superar o seu atual *status*.

Isomorfismo normativo: é normalmente associado com a profissionalização, no qual os membros de uma atividade profissional procuram definir os métodos de trabalho para exercer suas atividades, de modo que estabelecem uma base cognitiva comum que legitime a profissão (DiMAGGIO; POWELL, 2005). Normalmente o mimetismo normativo ocorre por dois meios: através de cursos na educação formal ou através de redes de relacionamento, que podem ser entidades de classe ou mesmo redes dentro da organização, criando assim mecanismos de difusão rápida de novos modelos.

Segundo Meyer e Rowan (1991) muitas vezes as práticas de institucionalização se dão de maneira cerimonial, ou seja, como estratégia para obtenção de legitimidade perante a sociedade na qual a organização está inserida do que para a solução de problemas técnico ou operacional. Ainda segundo os autores, estruturas e práticas institucionalizadas podem provocar a ocorrência do fenômeno do *decoupling*, ocasião em que ocorre o desalinhamento ou a desconexão entre as estruturas formais e as atividades desenvolvidas na organização. O *decoupling* é decorrente de pressões contraditórias entre a busca por legitimidade social e a eficiência operacional. Isso ocorre quando a organização mantém padrões operacionais necessários para eficiência, controle e coordenação das atividades, mas ao mesmo tempo mantém elementos da sua estrutura formal desacoplados ou desconectados uns dos outros, no intuito de não perder legitimidade social (CRUBELLATE, 2004).

2.11 Ambiente institucional e as organizações

As organizações interagindo com o ambiente e demais atores nele contido, passam a receber pressões que acaba as conduzindo para processos de Institucionalização. Segundo Scott (2001), além dos atores e do ambiente, elementos cognitivos, culturais, normativos e regulatórios constituem os sistemas sociais, que tem como objetivo promover estabilidade e significado á vida social.

Na prática, as organizações pressionadas por seus *stakeholders*, muitas vezes adotam discursos sustentáveis a fim de dar uma rápida resposta a seu público de relacionamento, porém muitas vezes esses discursos não estão alinhados com a sua conduta prática.

Carrieri, Silva e Pimentel (2009) descrevem em seu trabalho a contribuição de Carvalho (1991) para o entendimento do que leva ao alinhamento das organizações quando adotam o discurso ambiental. Os autores descrevem que as organizações tendem a adotar um discurso ecológico, aquele defendido por instituições governamentais que pregam o desenvolvimento globalizado equacionado com preservação ambiental e qualidade de vida, ou ainda, adotam um discurso alternativo que não contempla o desenvolvimento globalizado. Segundo os autores, ao incorporarem qualquer um destes discursos, as organizações ficam sujeitas ao surgimento de ambiguidades, uma vez que a busca pela incorporação da temática ambiental e da responsabilidade social, inclui uma infinidade de novos elementos internos e externos as organizações, que muitas vezes se opõe ao principal objetivo das empresas que é a geração de lucro.

Muitas vezes as organizações ao adotarem o discurso da sustentabilidade, fazem seu planejamento sem antes revisitar seus valores, práticas e toda a sua história, de modo que a sustentabilidade passa a ser representada como uma forma de ruptura dos velhos paradigmas da empresa, funcionando na teoria como um divisor de águas. Porém, a realidade organizacional é totalmente diversa, as mudanças são demoradas, e em alguns casos onerosas. Este *gap* entre o discurso e a prática representa uma potencial fonte de ambigüidades e dificuldades

Segundo Layrargues (2003) o grande desafio empresarial para a sustentabilidade não é apenas a internalização da variável ambiental nas empresas, mas, sobretudo, a velocidade e a consistência deste processo.

Carrieri, Silva e Pimentel (2009) colocam ainda que uma prática que ocorre frequentemente no Brasil são as organizações na qual a alta direção se posiciona de uma maneira em seus discursos, mas na sua estratégia defendem outro. Os autores abordam a percepção de Ashley (2000) que entende que a organização tende a conviver com uma certa ambigüidade em vários aspectos do seu cotidiano, como por exemplo, na análise da relação custo/benefício entre cumprir uma regra de segurança no trabalho e o cálculo do pagamento de possíveis multas ou indenizações por não cumpri-las. No aspecto da responsabilidade social, a organização deveria respeitar a norma e investir na segurança, aceitando o fato de que essa decisão pode inicialmente gerar um maior custo. Ao incorporar a temática ambiental, as decisões passam a incorporar fatores como escolha de matéria prima, necessidade de novos equipamentos e processos e essas decisões passam a ser confrontadas com os objetivos organizacionais, o que tem como consequência o aumento da possibilidade da fragmentação dos discursos na organização (CARRIERI; SILVA; PIMENTEL, 2009).

2.12 Ambiente Institucional e a Relação Estado x Empresa.

As empresas que operam no Brasil sofrem de maneira gradual o processo de internalização do conceito ambiental desde 1975, quando predominou a tendência das normas ambientais compulsórias estabelecidas unilateralmente pelo Estado para adequação das organizações ao constrangimento ambiental. Em 1992, dá-se início a chamada fase transitória, na qual o processo de diálogo entre empresas e órgãos governamentais busca estratégias mais realistas para a iniciativa privada adequar-se ao constrangimento ambiental. A partir de 1997, tem início uma nova fase, a da integração voluntária, na qual observa-se uma predominância de normas ambientais voluntárias para a empresa assumir a pauta ambiental (LAYRARGUES, 2003).

Esse processo influenciou até mesmo a estrutura organizacional das empresas, que passaram a criar setores ou departamentos de meio ambiente, isolados ou em alguns casos integrados a outros departamentos (DONAIRE, 1994).

Segundo Layrargues (2003) a transição das normas ambientais compulsórias para as normas ambientais voluntárias inicialmente surgiram não por uma questão de responsabilidade social ou filantrópica do setor produtivo, mas como reação à crescente pressão dos órgãos públicos de controle da poluição, ou seja, este movimento pode ser considerado como uma resposta do Mercado ao Estado para impedir que a livre iniciativa fosse perturbada pela intromissão do governo, regulando a economia por causa da crise ambiental. O autor argumenta ainda que o ambientalismo empresarial parte do pressuposto que o livre mercado competitivo reúne as condições ideais e irrefutáveis para a solução de qualquer constrangimento que o capitalismo se depare.

Neste contexto, os discursos ambientalistas das empresas apresentam mensagens, aparentemente contraditórias, mas na verdade dirigidas a dois destinatários diferentes: ao Estado e ao próprio Mercado. A mensagem direcionada ao Estado sinaliza que as empresas que não internalizarem a pauta ambiental, mais cedo ou mais tarde serão retiradas do mercado pela exclusão competitiva promovida pelo consumidor, acionista ou seguradora, portanto pressupõe que o Mercado já pode cuidar sozinho do assunto sem a interferência do Estado. Já a mensagem dirigida ao Mercado, sinaliza que a empresa que sair na frente, for inovadora em relação às práticas socioambientais, terá oportunidades únicas para seu negócio, como a conquista de novos mercados, redução de custos e melhoria de sua imagem institucional.

Layrargues (2003) conclui então que a estratégia política do ambientalismo empresarial, paralela ao desenvolvimento de novas tecnologias, está focada no deslocamento do eixo Mercado-Empresa-Sociedade, de uma posição altamente ameaçadora da livre iniciativa, para uma posição mais flexível, e assim procedendo, desloca o agente regulador dos órgãos governamental para o próprio Mercado.

Além de legitimidade, outra possibilidade de motivação para as empresas adotarem práticas de sustentabilidade é de se anteciparem a possíveis regulações, então as empresas, muitas vezes adotam medidas socioambientais inovadoras e de vanguarda com o objetivo final de estarem menos sujeitas as interferências do Estado.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem o intuito de auxiliar na compreensão do método aplicado durante a realização desse trabalho, bem como as razões da escolha desse método, tendo em vista que segundo Yin (1984), não existe nenhum método de pesquisa que seja melhor ou pior que outro, mas sim melhores ou piores relações entre o método escolhido, o objetivo da pesquisa e as condições nas quais ela se realiza.

O trabalho se caracteriza como uma pesquisa de abordagem qualitativa, tendo em vista que o objetivo da pesquisa demanda que os dados coletados sejam interpretados de acordo com o entendimento das unidades de observação. Segundo Richardson (1999), os estudos que empregam uma metodologia qualitativa, podem descrever a complexidade de um determinado problema, pode também analisar a interação de certas variáveis e compreender e classificar processos de um determinado grupo social.

O nosso problema de pesquisa, já apresentado na seção introdução, é identificar *gap's*, contradições e dificuldades na implementação de modelos e ferramentas de gestão voltada para a sustentabilidade em empresas, portanto estamos delimitando o estudo da sustentabilidade ao campo empresarial. Segundo Vergara (1998), problema é algo não resolvido, algo que se quer buscar uma resposta, sendo que é ela que motiva a execução da pesquisa. Um problema não resolvido pode estar ligado a alguma lacuna epistemológica ou metodológica, a alguma sustentação de afirmação aceita, a alguma necessidade de se por à prova uma suposição ou simplesmente a razões práticas, a vontade de explicar situações cotidianas. Para elaboração deste trabalho temos como entendimento de contradição, as diferenças entre os discursos e as práticas adotadas, quando relacionadas ao mesmo objeto.

Para colaborar com nosso entendimento elaboramos algumas hipóteses, que tiveram o intuito de auxiliar na compreensão do nosso problema de pesquisa. De acordo com Luna (1997), a hipótese, aplicada ao contexto da pesquisa, implica numa suposição ou conjectura quanto aos possíveis resultados a serem obtidos. Segundo Gil (2007, p.31), “hipótese é a proposição testável que pode vir a ser a solução do problema”. É uma aposta sobre o que pode ser o produto final do estudo. Vergara (2007) ainda afirma que hipóteses ou suposições é a antecipação da resposta ao problema. Então para esse trabalho apresentamos as seguintes hipóteses:

- a) as empresas adotam modelos considerados legítimos, como resposta isomórfica ao ambiente. A adoção destes modelos visa apenas obter legitimidade social e recursos, como mostra a teoria neo-institucional;
- b) há um deslocamento destes modelos com as capacidades e possibilidades locais de adoção;
- c) há uma dificuldade de internalização destes modelos;
- d) não existe uma preocupação e comprometimento da empresa em longo prazo, ou seja, a empresa busca obter resultados em curto prazo;
- e) o fator custo de implantação e manutenção do projeto é inviabilizador da continuidade da ação.

Esta pesquisa tem o objetivo de descrever e entender o fenômeno da adoção da sustentabilidade por parte das empresas, observando as ambiguidades contidas neste processo, para tanto em, um segundo momento, utilizamos uma pesquisa do tipo descritiva, que segundo Vergara (1998) expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Podendo também estabelecer correlações entre variáveis e definir a sua natureza, sem ter o compromisso de explicar os fenômenos descritos, embora esses sirvam de base para tal explicação.

O presente estudo foi dividido em três etapas de levantamento: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa de campo, descreveremos os objetivos e estratégias de levantamento de cada uma delas a seguir.

Para realizarmos a parte inicial do trabalho, fizemos uma pesquisa do tipo bibliográfica, na qual utilizamos produções acadêmicas, e efetuamos um estudo com a visão de diversos autores para entender o conceito de sustentabilidade, com ênfase no setor empresarial. Segundo Gil (2007), uma pesquisa do tipo bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente por livros e artigos científicos. O autor ainda complementa que esse tipo de pesquisa permite ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Esta pesquisa teve como objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, na formulação de problemas precisos ou hipóteses pesquisáveis, bem como de delimitar o tema da sustentabilidade com relação as suas aplicações nas práticas empresariais.

Segundo Luna (1997) a revisão teórica num trabalho de pesquisa, pode ser determinado, quando o pesquisador insere o problema de pesquisa num quadro de referências teóricas para explicá-lo.

Nosso referencial teórico foi elaborado de maneira que fosse possível ser contextualizado, visando entender o surgimento e desenvolvimento de práticas de gestão voltadas para a sustentabilidade, porém lançando sobre esta literatura um olhar crítico diante da ambiguidade na utilização destas ferramentas pelas empresas. Olhar este trazido pelos ferramentais analíticos da teoria institucional como a noção de campo organizacional, processos isomórficos e legitimidade.

Continuamos nosso trabalho com uma pesquisa do tipo documental, que buscou entender quais são as ferramentas disponibilizadas pelas instituições que se dedicam a disseminação da prática da sustentabilidade. De acordo com Gil (2007), uma pesquisa documental segue os mesmos passos da pesquisa bibliográfica, diferenciando-se com relação às fontes pesquisadas, já que na pesquisa documental as fontes são mais diversificadas e dispersas, podendo estar em arquivos de associações científicas, sindicatos, órgãos públicos ou instituições privadas.

Nesta fase, buscamos informações junto a instituições focadas no desenvolvimento sustentável, como o Instituto Ethos, Cebeds e Fbdes, com o objetivo de conhecer modelos, ferramentas e indicadores por eles propostos às empresas.

Para pesquisa de campo, determinamos então a amostra estudada, que segundo Vergara (2007) representa um conjunto de elementos (empresas ou pessoas), que possuem as características que são objeto de estudo. Ainda segundo a autora, amostra é definida como uma parte do universo, escolhida segundo algum critério de representatividade. Ela descreve que existem dois tipos de amostra: probabilística, baseada em processos estatísticos e não probabilística, que é o tipo de amostra por nós utilizada.

Vergara (2007) entende que as amostras não probabilísticas podem ser selecionadas da seguinte forma:

- a) por acessibilidade: longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles;
- b) por tipicidade: constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo, o que requer profundo conhecimento desta população.

Escolhemos então um grupo de 32 empresas, usando o conceito da acessibilidade, tendo com critério básico na escolha, empresas de destaque na sua área de atuação, tidas ou não como protagonistas do movimento de sustentabilidade empresarial. O critério de acessibilidade foi utilizado, uma vez que algumas das empresas pesquisadas possuíam

funcionários participando juntamente com o pesquisador, de um curso de especialização em gestão de sustentabilidade e responsabilidade corporativa, realizado pelo Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, o que facilitou o acesso do pesquisador ao campo.

O objetivo deste levantamento junto às empresas foi de constatar as práticas das empresas pesquisadas em relação a sustentabilidade, para que, através deste levantamento identificássemos as ambiguidades, contradições e dificuldades que essas organizações enfrentam quando optam pela adoção de práticas ligadas a sustentabilidade. Para tanto, foi elaborado um roteiro de entrevista, para aplicação junto aos gestores de sustentabilidade nas empresas, e em caso de empresas onde não existia um departamento formal e segmentado, a entrevista foi respondida por profissionais de áreas correlatas.

Para elaborarmos nosso roteiro, primeiramente estabelecemos o foco das questões que deveriam ser abordadas para que tivéssemos acesso ao maior número possível de informações sem tornar as entrevistas cansativas e demoradas e principalmente indelicadas com os pesquisados. Para tanto dividimos o foco das nossas questões em quatro grandes grupos:

- a) conhecimento do tema (histórico, conceito, contexto global), por parte dos gestores e/ou profissionais que trabalham na área;
- b) motivação e sustentação das políticas, com objetivo de avaliar a visão da empresa frente às pressões do ambiente, e se eventualmente a motivação venha na figura de um gestor ou de alguma figura que exercesse uma posição de influência dentro da organização. Na questão sustentação, buscamos saber quem apoia e dá suporte a sustentabilidade dentro da empresa, identificando qual papel essa pessoa desempenha para viabilizar as práticas;
- c) estrutura, esta parte tem como objetivo avaliar a autonomia do setor de sustentabilidade dentro da empresa. Buscamos saber se existe poder de veto sobre outros departamentos, e também nesta parte avaliamos o quanto o conceito está internalizado na empresa;
- d) foco das ações, as questões objetivadas por esse foco, buscaram identificar se a empresa está mais direcionada às questões sociais, ambientais ou econômicas, no foco da sustentabilidade, este conjunto de questionamentos tem o principal objetivo de identificar vieses e também dar subsídios para análise da relação discursos versus práticas.

Na etapa de coleta de dados, realizamos entrevistas semi-estruturadas com 26 empresas. Além das entrevistas com pessoas ligadas à área, procuramos sempre que possível com outros colaboradores destas organizações que não estavam ligados diretamente ao tema estudado, saber qual era a visão que eles tinham deste processo ou em alguns casos da instituição, no sentido de considerarmos organizações em avançado estágio de internalização da sustentabilidade. Por se tratar de uma pesquisa com abordagem qualitativa, fizemos o tratamento dos dados, conforme descrito por Vergara (2007): codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada para possibilitar nossas análises.

Também foram fontes de dados primários desta pesquisa as observações realizadas durante as aulas do curso de Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa, na UNICAMP.

Na fase de análise dos dados coletados, influenciados pelo trabalho de Ventura (2005), estabelecemos algumas categorias de análise:

- a) buscamos identificar como as empresas utilizam a idéia de sustentabilidade e a aplica na sua gestão. (com relação ao estágio de implementação e às motivações para adoção de modelos e ferramentas);
- b) buscamos analisar o estágio de internalização da sustentabilidade na gestão da organização, com o objetivo de detectar se as ambiguidades, contradições e dificuldades aumentam ou diminuem de acordo com o nível de disseminação interna;
- c) buscamos identificar se a associação da empresa a alguma instituição de desenvolvimento e apoio para a gestão da sustentabilidade, ou mesmo a adoção pela empresa de alguma ferramenta de gestão colabora ao não com a diminuição das ambigüidades, contradições e dificuldades na adoção da sustentabilidade;

Reiteramos que essa pesquisa não se trata de um estudo de múltiplos casos, mas da compreensão de como se dá a aplicação de modelos e ferramentas de gestão para a sustentabilidade e as contradições experimentadas pelas empresas neste processo.

Na etapa das entrevistas com as organizações foram abordadas 32 empresas, esta abordagem se deu primeiramente nas empresas onde tínhamos acesso direto através de algum colaborador e nas demais onde não tínhamos acesso, a abordagem se deu através de e-mail ou telefone diretamente ao departamento que trata da sustentabilidade, em nenhuma das empresas a abordagem se deu através de Central de Atendimento, Assessoria de Imprensa ou Departamento de Comunicação. Tivemos êxito em 26 abordagens.

Nas seis empresas nas quais não foi possível a realização das entrevistas os motivos foram os seguintes:

- a) Em duas, apesar da abertura oferecida, a incompatibilidade de horários nas agendas do pesquisador e da pessoa designada pela empresa para atender a nossa solicitação impossibilitou estas organizações de participarem da nossa pesquisa.
- b) Em outras duas, as empresas nos retornaram com a informação de que estavam no momento reestruturando o departamento e que por conta deste fato não teriam pessoas disponíveis para nos atender.
- c) Em uma, apesar do acesso que tínhamos, a empresa nos retornou que não haveria interesse em participar da pesquisa, não permitindo que seu colaborador respondesse nossa entrevista.
- d) Em uma, apesar das constantes abordagens, o pesquisador não obteve nenhum tipo de retorno por parte da organização.

Das empresas que tivemos sucesso em nossa abordagem, o fato que nos foi mais marcante e que deve ser aqui destacado, foi a disponibilidade das organizações em interagir, abrir suas portas, relatar suas dificuldades, seus sucessos e em alguns casos seus fracassos, acreditando que o compartilhamento de idéias, ações, práticas e resultados faz parte da sustentabilidade, fundamentado na idéia de que não é possível haver uma organização sustentável inserida em uma sociedade degradada. Cabe destacar também que esta disponibilidade foi encontrada até em empresas nas quais não tínhamos qualquer tipo de acesso prévio.

Como já descrito anteriormente, as empresas pesquisadas tinham como características comuns serem de grande porte e exercerem posição de destaque em suas áreas de atuação. Estas organizações estão atuando nos seguintes ramos de atividade:

Geração e distribuição de energia elétrica.....	2
Telefonia móvel	2
Higiene, beleza e limpeza	3
Alimentos, bebidas	4
Instituição Financeira	3
Química	2
Farmacêutica	2
Papel e Celulose	2

Hotelaria	1
Mineradora	1
Produtos de Consumo diversos	1
Construção Civil	1
Logística e Transporte	1
Eletrônicos.....	1

4 CATEGORIAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Como brevemente descrito no nosso capítulo de metodologia, para analisarmos os dados coletados através das entrevistas realizadas com as pessoas ligadas a área de sustentabilidade das empresas pesquisadas, foi necessário elaborar categorizações a partir dos dados qualitativos levantados, de modo que nos ajudassem a proceder as análises propostas neste trabalho.

Primeiramente definiremos o **nível de adoção** que cada empresa se encontra. Esta definição não tem a pretensão de estabelecer uma ordem cronológica de evolução para as empresas, pois entendemos que cada organização tem fatores que retardam ou aceleram o processo de incorporação da sustentabilidade em sua gestão. Estes fatores podem estar ligados a história da empresa, a dinâmica de funcionamento dela, ou até mesmo ao ambiente no qual ela está inserida.

Salientamos ainda que esta proposta de categorizar as empresas seguindo o critério de nível de adoção, não tem o propósito de julgar as ações praticadas por cada uma das empresas, mas sim relacionar de que forma elas experimentam as dificuldades relacionadas a adoção de modelos de gestão voltados a sustentabilidade de acordo com o estágio em que elas se encontram.

Para medirmos o grau de adoção do tema pela empresa, consideramos aspectos relacionados principalmente ao conhecimento e a disposição da empresa. Classificamos as empresas seguindo a seguinte lógica:

Com relação ao conhecimento do tema por parte da empresa: verificamos as propostas e ações citadas nas entrevistas se atendem ao conceito do Triple Boton Line, contemplando de maneira equilibrada os aspectos sociais, ambientais e econômicos. Especificamente no lado social, demos uma especial atenção a capacidade de diferenciação por parte da empresa do que é sugerido pela definição do Desenvolvimento Sustentável com o assistencialismo e/ou filantropia. Ainda dentro de conhecimento, analisamos a capacidade da empresa em considerar toda a sua cadeia de valor, engajando ao conceito da sustentabilidade de maneira concreta seus parceiros, fornecedores e prestadores de serviço.

Segundo este critério a empresa é classificada no estágio inicial, quando for percebido um baixo nível de entrosamento com o tema, seja pela demonstração de ausência de conhecimento, pela superficialidade das ações e práticas propostas ou mesmo pelo fato da empresa não conseguir demonstrar indícios de que está em busca de equalizar o modelo do triple botton line. Pode ocorrer também de a empresa ser classificada neste estágio, por conta das iniciativas estarem somente ligadas a área de comunicação, ou seja, quando a empresa esta disposta a adotar a sustentabilidade apenas por marketing ou buscando um alívio paliativo para as pressões que ela recebe do seu campo organizacional. Outra possibilidade para ser classificada como inicial é a empresa já ter um planejamento estruturado, com ações bastante profundas, porém estar em processo de implantação. Um outro aspecto bastante encontrado nas empresas aqui classificadas é a dificuldade em diferenciar ações de Sustentabilidade do atendimento á legislação em vigor, ou seja, elas demonstram algumas ações como sendo iniciativas Sustentáveis, quando na verdade são apenas o atendimento dos dispositivos legais.

Um segundo estágio, que chamamos como intermediário, abrange empresas que apresentam uma maior integração entre a sua gestão e o modelo de Desenvolvimento Sustentável baseado no triple botton line, de maneira a possibilitar que os atores externos a organização já consigam visualizar este movimento. Neste estágio estão empresas nas quais o processo de adoção já apresenta um grau mais avançado, com ações mais amplas e profundas. Para se encontrarem nesta posição as empresas já devem estar disseminando o conceito do Desenvolvimento Sustentável em toda sua cadeia de valor, compartilhando seu conhecimento, sua visão de sustentabilidade e suas práticas tanto para seu público interno como externo.

O terceiro estágio, que chamemos como avançado, engloba empresas nas quais o Desenvolvimento Sustentável já está incorporado de maneira a permear todos os níveis da organização. Não sendo tratado somente por um departamento específico. Para se encontrar neste estágio a empresa deve ter a capacidade de visualizar retornos com a adoção da Sustentabilidade em sua gestão. O principal ponto observado é a organização estar com a sustentabilidade inserida na estratégia da empresa de maneira bastante intensa, a ponto de a organização conseguir romper velhas práticas e se voltar apenas as atividades e desenvolvimento de produtos e / ou serviços que estejam alinhados com o tema.

A questão da legislação nos auxiliou bastante, no sentido de ser um balizador para verificarmos a profundidade das propostas e práticas apresentadas pelas empresas nas

entrevistas, pois trabalhamos com o princípio de que todas as empresas estabelecidas no território nacional devem ser conhecedoras e respeitadoras da legislação em vigor, e que toda e qualquer proposta ou ação de sustentabilidade tem que estar acima do que diz a lei. Portanto este é mais um subsídio que temos para categorizar as empresas, pois buscamos observar se as ações citadas nas entrevistas como sendo de sustentabilidade estão apenas respeitando a lei, o que consideramos como uma obrigação compulsória, e caso estejam acima da legislação, medimos se estão muito próximas ou bastante além do que é exigido.

Para visualizar esta classificação, apresentamos a sua representação gráfica:

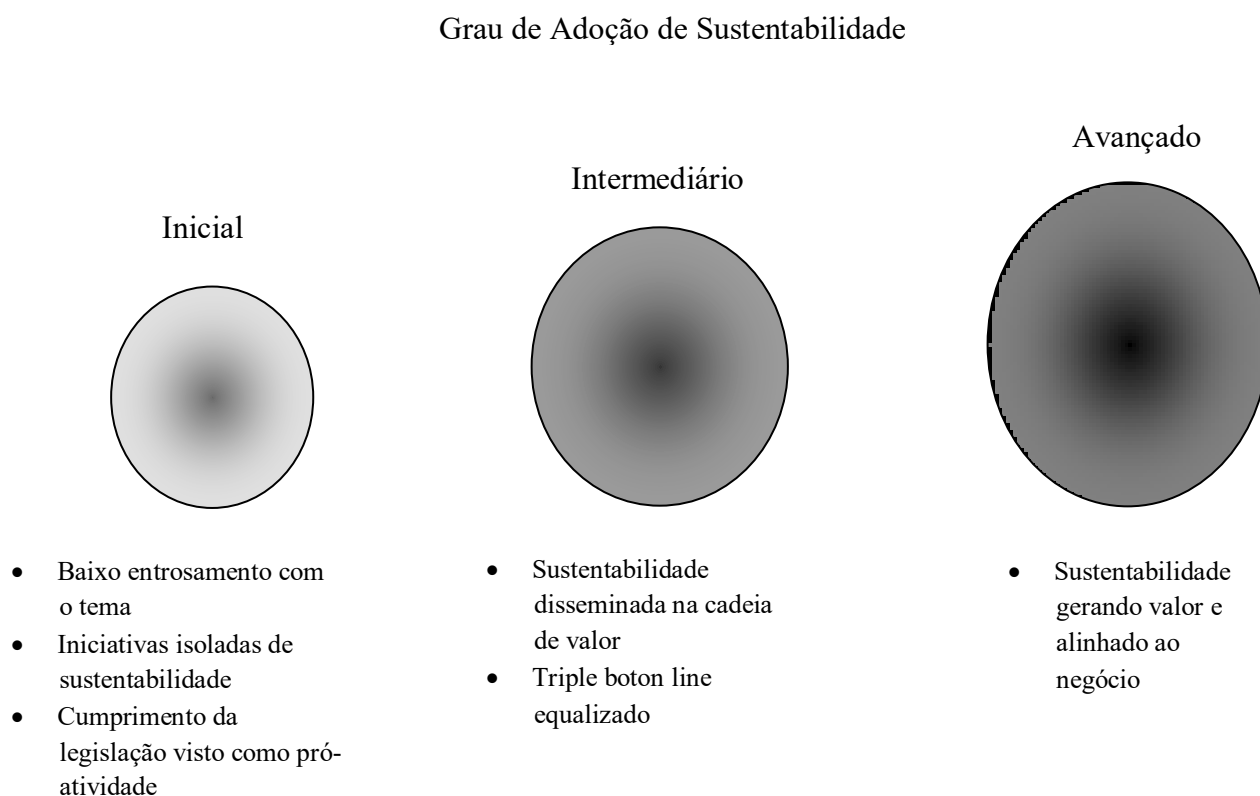


Figura 1 – Grau de adoção de Sustentabilidade
Fonte: Autor

As empresas ao adotam a sustentabilidade em sua gestão, não necessariamente passam pelos três estágios, uma vez que a implementação do tema se dá de maneira diversa de acordo com a iniciativa de cada organização.

Uma segunda categoria de análise que utilizamos, diz respeito ao **grau de internalização** que o tema Desenvolvimento Sustentável tem junto a organização. Para esta categoria, também elaboramos uma escala para categorizar cada estágio.

O primeiro estágio de internalização, que chamamos como isolado, foi utilizado para classificar empresas com baixo grau de disseminação do conceito Desenvolvimento Sustentável dentro da organização. Neste estágio estão empresas nas quais o tema é de conhecimento isolado em alguns poucos departamentos, não tendo a empresa uma preocupação formal em torná-lo acessível para toda a sua estrutura.

No segundo estágio, que chamamos de mediano, estão empresas nas quais a internalização do conceito já começa extrapolar os departamentos que tratam formalmente do tema, atingindo de maneira significativa os demais setores da empresa.

O terceiro estágio, chamado de disseminado, foi utilizado para classificar empresas nas quais o conceito do Desenvolvimento Sustentável já é de conhecimento de toda a organização, de maneira que em qualquer nível hierárquico dentro da empresa os colaboradores tenham um mínimo de conhecimento do assunto.

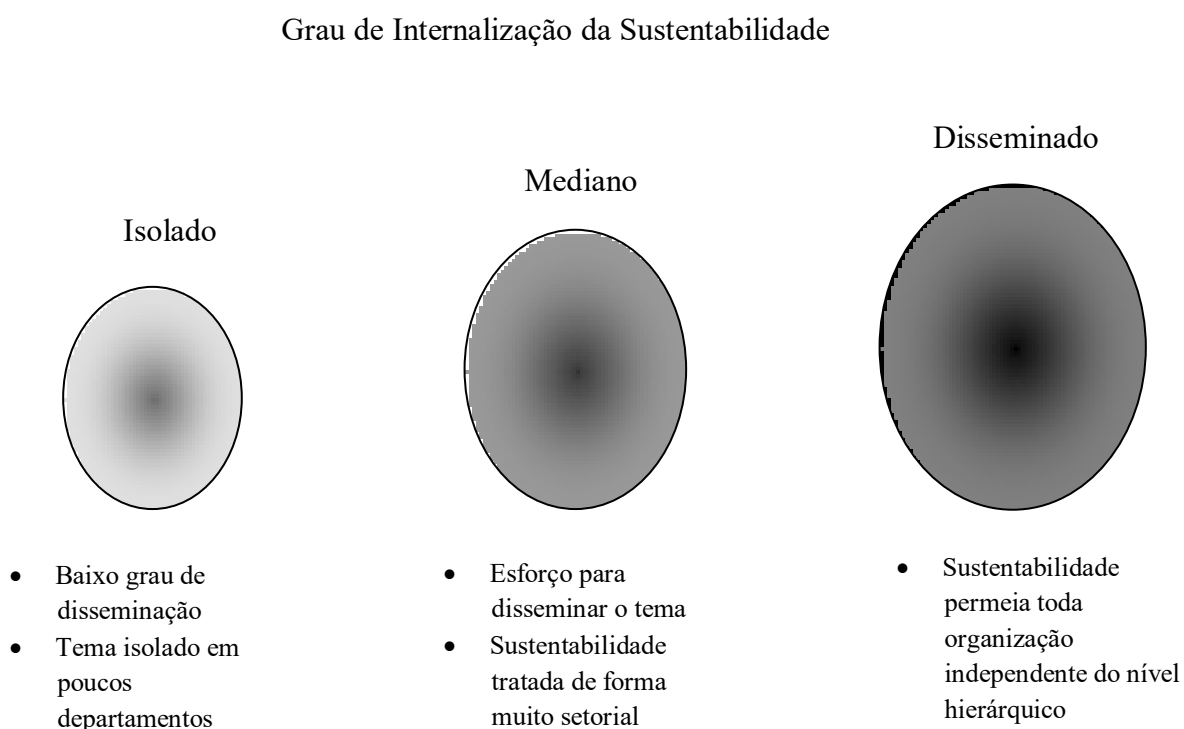


Figura 2 – Grau de Internalização de Sustentabilidade
Fonte: Autor

Para classificarmos o grau de internalização levamos em conta os esforços das organizações voltados para a educação para a sustentabilidade junto a seus colaboradores com o propósito de disseminar o tema por toda a empresa. E também a capacidade de abordar a sustentabilidade de maneira integrativa e colaborativa por toda a empresa, não deixando que o tema seja tratado apenas por um departamento isolado que não se comunica adequadamente com os demais.

Após classificarmos as empresas pesquisadas, seguindo os dois aspectos acima demonstrados, fizemos uma primeira relação para verificarmos se o grau de adoção e o grau de internalização são fatores que estão diretamente ligados um ao outro, ou seja, buscamos correlacionar as análises visando concluir por exemplo, se as empresas que se encontram em um estágio inicial de adoção necessariamente apresentam também um baixo grau de internalização, ou ainda se é possível uma empresa com um alto grau de disseminação do tema pode estar em um estágio inicial de adoção, e assim sucessivamente.

A partir desta primeira correlação dos fatores adoção e internalização, analisamos esta combinação de estágios relacionando a aspectos como:

- a) A capacidade da empresa de romper velhos paradigmas, tanto os relacionados aos seus produtos e/ou serviços, quanto aos seus processos, consideramos a capacidade da empresa em oferecer produtos que atendam sua nova demanda, descontinuando a produção de produtos já consolidados, porém com baixa aderência ao tema sustentabilidade e também a capacidade de aprimoramento de processos, tornando-os menos impactantes e principalmente a capacidade de replicar essas mudanças por todas as suas unidades e filiais.
- b) O acesso da empresa a determinadas ferramentas de gestão para sustentabilidade, as empresas serão analisadas de acordo com as ferramentas disponíveis para abordar cada ação proposta, pois acreditamos ser de baixo impacto as ações propostas que não apresentarem condições de serem verificadas quanto a sua real integralização com o tema.
- c) A capacidade da empresa em valorar os retornos obtidos com a adoção da Sustentabilidade em sua gestão, seja ele econômico obtido através de incremento nas vendas ou economia de materiais entre outras, social obtido através de

fidelização de cliente ou melhora na imagem institucional entre outras, ou ambiental obtido através de melhoria do meio ambiente.

- d) Planejamento de longo prazo, no qual foi possível analisar a empresa no que diz respeito as estratégias tomadas relacionadas com a sustentabilidade, assim como observar as expectativas da empresa com relação ao prazo de retorno das ações propostas.
- e) Por fim confrontamos estas análises com as dificuldades enfrentadas pelas empresas e pelos gestores, com o intuito de verificar se o aumento ou a diminuição destas dificuldades estão relacionadas com o nível de adoção e internalização que elas se encontram, observando os seguintes aspectos:
 - f) Motivação para a sustentabilidade: relacionamos as dificuldades apontadas pelas empresas e por seus gestores, de maneira a constatar se as diferentes motivações que as organizações têm para se engajarem na sustentabilidade esta de que maneira aumentando ou atenuando estas dificuldade.
 - g) Capacidade de absorção de profissionais da área. Analisamos se as empresas, de acordo com o estágio em que se encontram, têm maior ou menor dificuldade de absorverem novos profissionais, especializados ou não para trabalharem na área de sustentabilidade.
 - h) Se as pressões sofridas pela empresa, recebidas a partir dos seus *stakeholders* e do campo organizacional, aumentam, diminuem ou até mesmo se modificam de acordo com o estágio em que se encontram.

5 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS:

Após o tratamento dos dados coletados através das formas já descritas no nosso capítulo de Metodologia, nos foi possível estabelecer as seguintes situações encontradas nas empresas pesquisadas.

5.1 Empresas com adoção inicial e grau de disseminação isolado.

As empresas que se encontram nesta categoria de análise, apresentaram como característica comum a adoção da sustentabilidade como uma resposta a demanda do mercado.

Em nossas entrevistas com profissionais destas organizações, foi possível identificar com bastante nitidez a falta de conhecimento com relação ao tema. Nestas empresas, na maior parte das vezes, a gestão da sustentabilidade esta concentrada em um departamento, ou ainda, em alguns casos em apenas uma pessoa, que normalmente acumula outra função laboral.

O departamento responsável em promover o Desenvolvimento Sustentável nestas organizações, muitas vezes se apresentou como um setor totalmente deslocado do restante da organização, com uma total falta de alinhamento e interação.

A falta de conhecimento do tema foi aqui relatada como uma das principais características encontrada nas empresas com baixo nível de adoção, uma vez que encontramos por parte dos profissionais uma enorme dificuldade técnica em distinguir sustentabilidade do que diz respeito ao cumprimento da legislação em vigor, ou ainda em entender a diferença entre pró-atividade ou ações eletivas daquelas que são compulsórias a organização.

Associado aos fatos acima relatados identificou-se também nestas empresas uma total ausência de esforços em se integrar os três pilares da sustentabilidade, de acordo com o modelo apresentado no nosso capítulo de Revisão Bibliográfica. Verificando as ações por

elas apresentadas como sendo de sustentabilidade, nos ficou claro a escolha da empresa em focar em um dos pilares da sustentabilidade, que variou de acordo com o negócio da empresa, ou seja, em empresas pouco impactantes, encontramos um enorme foco na questão social, onde mais uma vez pudemos constatar a falta de conhecimento, diante da dificuldade em se distinguir o que era Responsabilidade Social, Filantropia e Assistencialismo. Foram encontradas aqui, empresas que apresentaram suas ações de sustentabilidade através do financiamento de Fundações ou Institutos, que desenvolviam ações bastante simplistas totalmente descoladas do negócio da empresa, nos dando em alguns casos, a impressão que estas fundações ou institutos nem ao menos estavam alinhados aos valores da organização, tamanho era o distanciamento dos dois.

No caso das empresas que desenvolvem atividades mais impactantes ao meio ambiente, seja ela pelo excesso de utilização de recursos naturais ou mesmo pela grande quantidade gerada de resíduos, o foco das ações normalmente estava no pilar ambiental, no qual mais uma vez foi possível identificar a falta de capacidade das empresas em desassociar o Desenvolvimento Sustentável do respeito aos dispositivos legais, uma vez que nos foi apresentadas como práticas de sustentabilidade várias ações que na verdade já estão previstas na legislação ambiental vigente, como por exemplo, o tratamento de efluentes.

Atribuímos também a falta de conhecimento da empresa com relação ao tema, o anseio pela busca de resultados de curto prazo, com políticas internas frágeis e a ausência de orçamento que contemple a continuidade das ações ou mesmo o projeto e a implantação de novas práticas ligadas à área.

Contribuiu também para classificação de algumas empresas neste nível, a dificuldade de identificação de seus *stakeholders*, o que para nós, foi traduzido através da ausência de preocupação de engajamento da sua cadeia de valor, focando-se apenas em seus clientes, e em alguns casos na comunidade de seu entorno.

Esta dificuldade de identificação dos seus *stakeholders* também é constatada pela ausência de programas de educação para a sustentabilidade junto aos seus colaboradores, desprezando desta forma todo o seu público interno de relacionamento. Esta falta de engajamento apresenta como consequência uma dificuldade maior por parte da empresa em alavancar seus projetos, uma vez que não entrosou seus colaboradores com o tema. O que nos induz a acreditar que estas empresas pretendem desenvolver a sustentabilidade apenas fora dos seus limites físicos, mais uma vez deslocando-a do seu negócio.

Foram também aqui classificadas, as empresas que focam o seu Desenvolvimento Sustentável apenas em ações de eco-eficiência, tendo como objetivo único a redução de custos, seja pela otimização dos recursos naturais ou ainda pela minimização da geração dos resíduos. Cabe aqui ressaltar que acreditamos que a ecoeficiência é o caminho escolhido por várias organizações quando decidem seguir por um caminho mais sustentável, e acreditamos ainda ser de extrema importância, pois através dela é possível em curto prazo realizar ganhos tanto no aspecto econômico quanto no ambiental. Porém a ecoeficiência deve ser um dos caminhos e não o único caminho a ser seguido.

Considerando ainda o fato das empresas aqui categorizadas terem canais de comunicação bastantes estruturados, quando o assunto é sustentabilidade, foi possível afirmarmos que o discurso da sustentabilidade é superiormente privilegiado frente as práticas, com o objetivo claro de um aumento reputacional, ou ainda como resposta as pressões institucionais sofridas pela organização.

Nesta categoria foram encontradas 8 empresas, divididas da seguinte forma:

Telefonia móvel	2
Higiene, beleza e limpeza	1
Alimentos, bebidas	2
Instituição Financeira	1
Farmacêutica	1
Logística e Transporte	1

5.2 Empresas com intermediário grau de adoção e mediano grau de internalização.

Nesta categoria de análise, foram incluídas organizações que apresentaram como característica comum o processo de integração da sustentabilidade ao seu negócio. As empresas que aqui se encontram já conseguem ter clareza na diferenciação de Riscos e Oportunidades, no que diz respeito a sustentabilidade em relação ao seu negócio.

Observamos nestas organizações uma maior visão em longo prazo e uma estrutura multisetorial para a gestão da sustentabilidade, promovendo desta forma uma maior integração das áreas da organização buscando um resultado comum.

Foi possível encontrar nas empresas aqui inseridas, uma maior facilidade em mapear sua cadeia de valores, o que possibilitou o engajamento dos seus diversos *stakeholders*, possibilitando desta forma que o Desenvolvimento Sustentável que já é praticado na organização extrapole seus limites físicos permeando desta forma todo o seu público de relacionamento. Observamos também que o processo sistêmico de gerenciamento de riscos e engajamento de *stakeholders* desenvolve uma cultura de diálogo que proporciona aprendizados mútuos e inovação, gerando assim ganhos para os três pilares da sustentabilidade. Este engajamento foi na maioria dos casos motivado pela visão da necessidade da inter-relação da empresa com a sociedade e o ambiente. Este mesmo fato trouxe para estas empresas um enorme ganho que foi a desobstrução dos canais de interação da organização com seus mais variados públicos de relacionamento.

Identificamos também nas organizações aqui categorizadas a disposição da utilização de ferramentas de auto-avaliação com o claro objetivo de identificar e mapear aspectos críticos nos pilares social, ambiental e econômico.

Foi possível observar também a gestão da sustentabilidade traduzida pelo aumento da eficiência dos recursos naturais, pela motivação da força de trabalho, pelo incremento no potencial de inovação e principalmente pela melhora na reputação frente aos seus *stakeholders*, tanto internos como externos.

Com relação ao seu público interno, notamos uma maior preocupação em envolvê-los nas ações de sustentabilidade, promovendo uma série de programas de educação voltada para o tema. As empresas categorizadas com o estágio médio de internalização tem como característica a permeabilidade da sustentabilidade por todo o capital humano da organização, porém de uma forma ainda heterogênea, fundamentalmente concentrada nas áreas de gestão, planejamento e controle.

Nesta categoria foram encontradas 7 empresas, divididas da seguinte forma:

Geração e distribuição de energia elétrica	1
Alimentos, bebidas	1
Instituição Financeira	1

Química	1
Farmacêutica	1
Papel e Celulose	1
Construção Civil	1

5.3 Empresas com intermediário grau de adoção e grau de internalização disseminado.

Classificamos aqui, empresas nas quais encontramos um estágio de adoção da sustentabilidade similar ao apresentado na categoria anterior, porém com o diferencial de aqui estão organizações com um alto grau de internalização.

A principal característica destas empresas é a crença e o envolvimento dos seus colaboradores com a sustentabilidade, sendo possível afirmar que encontramos nestas organizações a sustentabilidade disseminada de maneira transversal e mais homogênea.

Os colaboradores destas organizações incorporaram significativamente a preocupação com a sustentabilidade, apresentando desta forma uma postura pró ativa em relação ao tema, contribuindo de maneira bastante expressiva com a melhora das práticas da empresa.

Observamos também que o capital humano se posicionando de maneira consciente, entendendo realmente a importância que o Desenvolvimento Sustentável tem para com a nossa sociedade, as empresas passam a ser mais cobradas, e esse conhecimento trás também um olhar mais crítico, o que resulta em uma diminuição das incoerências e ambigüidades nas organizações.

Nesta categoria foram encontradas 9 empresas, divididas da seguinte forma:

Geração e distribuição de energia elétrica	1
Higiene, beleza e limpeza	1
Alimentos, bebidas	1
Química	1

Papel e Celulose	1
Hotelaria	1
Mineração	1
Produtos de consumo diversos	1
Eletrônicos	1

5.4 Empresas com avançado grau de adoção e grau de internalização disseminado.

Foram aqui classificadas empresas que apresentaram como característica principal a incorporação da sustentabilidade na estratégia do seu negócio, ou seja, para estas empresas o Desenvolvimento Sustentável deixa de ser uma meta a ser atingida, resumida a ações e praticas, passando a ser uma realidade vivenciada diariamente pela organização.

A sustentabilidade esta então institucionalizada nestas organizações, pois esta integrada ao negócio da empresa seja pela adequação de produtos ou serviços, ou ainda pela consciente equalização dos pilares sociais, ambientais e econômicos.

Observamos nestas empresas a visão de que a adoção coerente da sustentabilidade contribui com a perenidade do negócio, portanto, há por parte da empresa uma grande preocupação com a transparência nas suas relações, seja elas internas ou externas, fazendo com que a organização passe a ter relações melhores e mais maduras. A preocupação com a sociedade também é visível, pois existe por parte destas empresas a consciência de que não adianta somente o negócio estar alinhado, se a sociedade estiver deteriorada, para tanto existe nestas empresas um processo sistêmico de engajamento dos seus *multi-stakeholders*, a fim de esta ser reconhecida como um agente transformador caracterizado por sua pró-atividade, fazendo de suas praticas um modelo a ser seguido por outros atores sociais.

A política de engajamento destas empresas se dá de maneira estratégica e integrada, criando competitividade sustentável, com isto, a dinâmica de relações da organização muda, ao passo que ela passa a exercer um papel de influencia no campo organizacional em que esta

inserida. Esta mesma política faz com que as oportunidades de inovação sejam potencializadas, de forma que a gestão do risco caminhe simultaneamente com o reconhecimento de novas oportunidades.

Observamos também o fortalecimento da marca, que passa a agregar valor reputacional aos seus produtos e serviços, sendo prontamente reconhecidos pelo mercado.

O marketing destas empresas é utilizado como uma ferramenta no processo de transformação, participando de maneira altamente estratégica na busca de inovações, oportunidades e produtos mais sustentáveis para a organização.

Com relação à Governança Corporativa destas organizações, uma vez que a transparência, eficiência energética, minimização da utilização dos recursos naturais, otimização das competências, valorização do capital humano são aspectos importantes e estratégicos para o sucesso destas, a consequência natural que encontramos foram empresas extremamente eficientes.

A respeito do seus públicos internos, que absolutamente tem a sustentabilidade integrada ao seu dia-dia, de maneira contínua e homogênea, percebemos uma mudança na cultura organizacional, ao fato que seus colaboradores reconhecendo a organização como um ator central de mobilização e transformação social, passam a querer fazer parte deste processo, impactando assim positivamente nas políticas de gestão de pessoas, principalmente no que diz respeito a retenção de talentos.

Outro fato que também caracteriza as organizações aqui classificadas é a mudança do discurso com relação à compensação das suas emissões, nestas empresas a preocupação constante esta em reduzir continuamente estas emissões de gases, e não mais apenas neutralizá-las.

Cabe relatar a consciência das organizações aqui classificadas como tendo um elevado grau de adoção da sustentabilidade, com relação a serem ou não empresas sustentáveis. A percepção delas é que não existem empresas 100% sustentáveis, de maneira fiel ao que o conceito exige, até porque algumas destas organizações desempenham atividades que por si só já são impactantes, o que encontramos relacionado a este aspecto, foi à unanimidade destas empresas em reconhecer que se encontram em um processo contínuo de transformação e aprendizagem, no qual o objetivo é buscar de forma progressiva a excelência com relação ao Desenvolvimento Sustentável.

Nesta categoria foram encontradas 2 empresas, divididas da seguinte forma:

Higiene, beleza e limpeza	1
Instituição Financeira	1

Um fator que nos chamou atenção pela quantidade de relatos recebidos, e foi observado em empresas que se encontravam nos mais diferentes níveis de adoção, diz respeito ao grande quantidade de relatórios, premiações, cases, que as organizações se dispunham a participar. Em um número considerável de empresas, encontramos equipes que desempenhavam a função exclusiva de fazer a gestão destas informações.

6 CORRELAÇÃO DO GRAU DE ADOÇÃO COM OUTROS ASPECTOS DE ABORDAGEM

Conforme descrito em nosso capítulo de categorias de análises, relacionaremos agora o grau de adoção das empresas com outras abordagens.

6.1 Motivação das empresas e dos gestores x Dificuldades

Constatamos que a motivação da empresa para a sustentabilidade esta diretamente relacionada as dificuldades por ela enfrentada no planejamento e implantação dos conceitos do Desenvolvimento Sustentável em sua gestão.

Empresas que decidem adotar a sustentabilidade para atender uma demanda de mercado, ou mesmo como uma resposta as pressões institucionais recebidas, tendem a apresentar uma maior dificuldade em implantar e dar continuidade ao processo de transformação. As principais dificuldades relatadas foram: desconhecimento do tema, limitações de recursos financeiros e humanos e descrédito por parte dos demais departamentos da organização.

Com relação aos gestores destas organizações, o relato engloba além das dificuldades acima descritas, a falta de apoio da alta direção da organização, o que tem como consequência a continua necessidade de se comprovar, que a sustentabilidade mesmo que em um primeiro momento traga novos custos para a empresa, que no longo prazo a sustentabilidade quando bem gerida, também agrega valores que podem ser traduzidos por novos negócio ou mesmo pela otimização do próprio negócio desenvolvido.

Em empresas nas quais a motivação se dá através da alta direção, quando quem está no comando, independentemente se por visão de negócio ou mesmo por princípios pessoais, apóia e fomenta o Desenvolvimento Sustentável dentro da organização, os relatos dão conta de que as dificuldades enfrentadas tanto por empresas como por gestores estão relacionadas

ao pouco tempo de maturação de práticas e modelos, ou seja, mesmo considerando que hoje existem no mercado instituições trabalhando exclusivamente no apoio ao Desenvolvimento Sustentável, com o enfoque nas empresas, conforme já relato em nosso capítulo de Referencial Teórico, tudo ainda é muito novo e recente, e nos casos das empresas com alto grau de adoção da sustentabilidade, sendo algumas delas protagonistas no assunto, a dificuldade se agrava no sentido de serem desbravadoras de um caminho ainda desconhecido.

6.2 Capacidade de absorção de profissionais da área x estágio de adoção em que se encontram.

Aqui relacionaremos a capacidade das organizações em absorver profissionais do mercado ligados a área da sustentabilidade em relação ao estágio de adoção em que se encontram.

As entrevistas nos dão conta de que este também é um aspecto que está diretamente ligada ao estágio de adoção das empresas com relação à sustentabilidade. Conforme relatamos no capítulo de análise de dados, quando descrevemos as empresas com alto grau de adoção, apontamos que o ganho reputacional gerado pela inclusão da sustentabilidade na gestão das empresas também é traduzido pelo desejo dos profissionais em participarem deste processo de transformação social, entendemos que existe uma maior facilidade por parte destas organizações em não só atrair novos profissionais, mas também como retê-los.

Os relatos passados pelos profissionais de empresas que se encontram classificadas no estágio inicial de adoção demonstram uma dificuldade destas organizações em atrair profissionais da área. Entendemos que o fato de não ocorrer a atração, se dá por conta dos profissionais não enxergarem nestas organizações um real comprometimento com o tema, o que os leva a não querer associar a sua carreira profissional a estas empresas. Com relação à absorção, o relato descreve que mesmo havendo demanda de novos profissionais para agregar à área de sustentabilidade, na maioria dos casos a empresa não enxerga esta necessidade, uma vez que não coloca a sustentabilidade como uma posição estratégica da organização.

6.3 Pressões sofridas x estágio de adoção em que se encontram.

Neste aspecto, analisamos a relação entre o aumento ou a diminuição das pressões sofridas pelas empresas com o estágio de adoção em que se encontram. Constatamos através das entrevistas realizadas que além da intensidade das pressões recebidas pelas empresas, o foco também varia.

Em empresas que se encontram no estágio inicial de adoção, as pressões recebidas, normalmente são provenientes de seus clientes, que cobram uma posição coerente da empresa com relação à sustentabilidade. Observamos ainda, que de acordo com o avanço destas em relação ao tema, as pressões vão diminuindo de intensidade, uma vez que estas empresas vão incorporando em sua gestão aquelas demandas vindas do campo organizacional.

Porém, quando as empresas atingem um estágio mais elevado de adoção, as pressões voltam a se intensificar, mas agora com um foco bem mais crítico, pois seus *stakeholders*, com mais conhecimento, passam a ser mais criteriosas em suas análises, cobrando desta forma, mais coerência por parte das organizações com relação a suas ações.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo de pesquisa desenvolvido neste trabalho permitiu que se observasse uma inicial mobilização empresarial em torno do tema sustentabilidade, mesmo considerando aquelas empresas que ainda não se encontram formalmente comprometidas. Portanto, é possível afirmarmos que no universo pesquisado, existe uma unanimidade com relação a necessidade da inserção do tema sustentabilidade nas organizações.

Nas organizações pesquisadas encontramos a percepção de que estas, por sua imensa capacidade de afetar o sistema por meio de suas operações e influencia, e também pelo fato de exercerem atividades significativamente impactantes ao meio ambiente ou mesmo ao desenvolvimento socioeconômico, estão de maneira voluntária ou compulsória se envolvendo na busca por um padrão de desenvolvimento mais coerente com os dias atuais, contemplando aspectos até então não comuns ao universo corporativo. Como por exemplo, a adoção de medidas e práticas de gestão que passem a contemplar aspectos sociais e ambientais em detrimento das antigas estratégias que visavam o lucro a qualquer custo.

Dada a complexidade do roteiro de pesquisa que elaboramos, e também pela oportunidade de observação que tivemos durante o período de desenvolvimento deste trabalho, conforme relatamos no nosso capítulo de metodologia, foi possível fazermos várias análises relacionadas ao grau de adoção e o grau de internalização da sustentabilidade nas organizações.

A primeira percepção que podemos relatar, diz respeito à motivação que as organizações têm em relação ao tema pesquisado. Relacionando o grau de adoção com a motivação que leva a empresa a incorporar a sustentabilidade em sua gestão, não foi possível observarmos uma ligação direta entre qualquer fator motivacional com o grau de adoção destas empresas. Porém foi possível constataremos, que em empresas nas quais a sustentabilidade está nos valores pessoais de alguma alta liderança da organização, as chances de sucesso são invariavelmente maiores. Acreditamos que o aumento nas chances de sucesso esteja relacionado a perseverança destas lideranças, que ao assumirem a disposição pela mudança, a fazem de maneira consistente.

Entretanto percebemos que a vontade e o engajamento da liderança não são fatores únicos e determinantes, uma vez que a falta de conhecimento com relação ao tema é ainda uma barreira muito grande a ser transposta. O fator que mais nos chamou atenção com relação a falta de conhecimento, diz respeito a obediência de dispositivos legais, ou seja, em algumas das empresas pesquisadas, mesmo naquelas nas quais existe uma real conscientização com relação a necessidade de adoção da sustentabilidade, detectamos em algumas praticas ou ações, uma forte confusão em se delimitar o que diz respeito apenas ao atendimento a legislação vigente, seja ela ambiental, trabalhista ou mesmo constitucional do que poderia ser categorizado como ações de sustentabilidade, que estaria em um patamar acima do cumprimento legal.

Outro fator que observamos e acreditamos ser de extrema importância, e que em muitas das empresas pesquisadas notamos haver uma enorme dificuldade, é a identificação, mapeamento e classificação dos seus *stakeholders*, e para isto, a organização tem que em um primeiro momento olhar para toda sua cadeia de valor sob a luz da sustentabilidade com o intuito de analisar e se aprofundar em cada elo desta cadeia. Como já explicado anteriormente, para este trabalho utilizamos a definição de *stakeholders* proposta pela GRI (2006) o que inclui um publico de interesse bastante numeroso. Porém acreditamos ser de extrema importância que a organização consiga ao menos identificar e diagnosticar a qualidade de relacionamento de cada um deles, para que assim possa priorizar e engajar em um primeiro momento aqueles que consideraram estratégicos, uma vez que as relações com os *stakeholders* não sendo estáticas e uniformes, demandam uma atenção e disposição de tempo e recursos para que seja possível a estabelecer diálogos com estes públicos.

De acordo com Tapscott e Ticoll (2005), algumas organizações já foram devastadas ou até mesmo destruídas por não olhar para esses grupos.

Entendemos que conforme a complexidade da cadeia de valor das organizações, este mapeamento demanda além de tempo, recursos financeiros e humanos. Segundo relatam em sua obra *Visualising and mapping stakeholder influence*, Bourne e Walker (2005), o mapeamento dos stakeholders de acordo com o seu poder de influencia, é um fator determinante para o sucesso de qualquer projeto que a organização pretenda desenvolver, portanto acreditamos ser uma atividade de extrema relevância.

Devemos também ressaltar que observamos uma ausência de articulação institucional em algumas organizações. Esta falta de entrosamento com outros atores sociais sejam eles

empresas, setor público ou até mesmo a sociedade civil implica em um obstáculo a mais para a incorporação plena da sustentabilidade na gestão destas empresas, uma vez que devido a esta falta de articulação, as ações e práticas tendem a assumir um caráter predominantemente periférico. É o que apontam Schommer e Rocha (2007) quando destacam a importância da gestão ética e responsável em toda a cadeia, e também incorporada ao tecido organizacional

Cabe aqui explorarmos também a nossa percepção com relação às contradições observadas nas organizações formalmente engajadas com o tema, nas quais mais uma vez podemos considerar que a falta de conhecimento corrobora para o surgimento destas contradições. A principal que podemos citar está relacionada ao fato de algumas organizações incluírem a sustentabilidade na pauta de suas ações, porém de maneira totalmente desconectada com o negócio da empresa, o que em alguns casos pode resultar na ocorrência de atividades conflitantes, ou seja, algumas organizações ao adotarem a sustentabilidade, concentram sua responsabilidade e adoção em departamentos ou até mesmo Institutos ou Fundações, que se estabelecem de maneira totalmente desintegrada das atividades estratégicas da organização. Muitas vezes sem legitimidade dentro da própria empresa. Meyer e Rowan (1983) descrevem estas adoções como não necessariamente eficientes para as empresas, ou ainda como geradoras de conflitos de diferentes racionalidades.

Em um dos casos pesquisados, chegamos a observar ações de sustentabilidade que estavam inclusive relatadas no Relatório de Sustentabilidade da organização, que se fossem realmente praticadas, acabariam impactando fortemente o desempenho econômico da empresa, ou seja, a ação que a empresa divulgava como sendo pertencente ao seu projeto de sustentabilidade, contemplavam aspectos que contradiziam o seu próprio negócio.

É como se por exemplo uma indústria de tabaco, contemplasse em suas políticas de sustentabilidade ações que estimulasse as pessoas a pararem de fumar, sem ter em seu portfólio, um produto capaz de suprir o impacto que esta ação causaria em seu faturamento.

Carrieri, Silva e Pimentel (2009), descrevem que o surgimento destas ambigüidades se dão na medida em que as organizações incorporam discursos proferidos por outros atores sociais, no qual para dotarem estas propostas, surgem novos elementos internos e externos as organizações, que em muitas vezes se opõe ao principal objetivo das empresas que é a geração de lucro.

Ao contrário do que prevíamos, fatos como o acima relatado foram observados em um número elevado de empresas. Tentamos então entender os motivos que geram estes desequilíbrios nos modelos adotados pelas organizações.

Concluímos que muitas organizações buscam a inclusão da sustentabilidade na sua gestão, porém ao perceberem que esta inclusão gera uma mudança organizacional de grande magnitude, obrigando as empresas a revisitarem seus valores, propósitos e missão, desta vez sob a luz desta nova proposta de desenvolvimento, preferem não incluir as mudanças necessárias no seu planejamento estratégico, fazendo com que as propostas e práticas de sustentabilidade estejam apenas vinculadas a setores coadjuvantes da empresa. Meyer e Roean (1977) descrevem este fenômeno como *decoupling* ou descolamento, ocasião na qual a organização mantém padrões operacionais necessários para sua eficiência, mas ao mesmo tempo mantém elementos desacoplados ou desconectados na sua estrutura formal, no intuito de não perder legitimidade social.

As ações adotadas não tendo relação direta com a atividade da organização, tendem a assumirem um cunho mais ousado, uma vez que são ações desenvolvidas apenas para fora dos limites da empresa, o que não impacta diretamente o dia a dia da organização. Este fato as torna mais fácil de serem realizadas, porém a ausência de visão sistêmica da organização, que inclusive deveria contemplar a sua cadeia de valor, possibilita o surgimento de discursos que não são condizentes com as atividades por elas desenvolvidas. Scott (1992) descreve que a busca por legitimidade organizacional faz com que as empresas adotem ações que não necessariamente seriam priorizadas quando estas buscam uma maior eficiência do sistema, o que em muitos casos as torna uma potencial fonte de conflitos.

Traduzindo em um exemplo, encontramos na nossa pesquisa uma organização que em seu planejamento de sustentabilidade se propunha a contribuir fortemente com a recuperação de uma área degradada, porém a própria empresa, havia sido autuada pelo órgão ambiental por conta de não oferecer um tratamento adequado a seus efluentes, o que exigiria investimentos bem mais expressivos. Esta consideração nos permite confirmar parcialmente, a hipótese de que as organizações adotam modelos de gestão para a sustentabilidade considerados legítimos, visando apenas à obtenção de recursos e de legitimidade social. Aqui foi usado o termo parcialmente, pois esta percepção não foi encontrada na totalidade das organizações categorizadas no estágio inicial.

Observamos também como potencial fonte geradora de conflitos entre discursos e práticas de sustentabilidade, a questão do modelo de gestão adotado ter sido integralmente desenvolvido na matriz, não incorporando as demandas locais. Este fator foi observado tanto em empresas multinacionais como em organizações brasileiras que atuam em diferentes regiões do país.

Observamos também empresas que adotam modelos e práticas desenvolvidos por outras organizações, tidas como protagonistas em seus setores, com relação a sustentabilidade, sem observar que a dinâmica empresarial sendo diversa, necessariamente os resultados obtidos também não são os mesmos. Fato este, apontado por Fonseca e Machado da Silva (2002), quando colocam que no cotidiano das organizações, estas incorporam padrões considerados como referência e consolidados entre as demais organizações de um determinado campo.

Outro fato que nos chamou atenção foi a busca por parte das empresas de resultados no curto prazo, ou seja, a organização mesmo já estando em um nível de aprendizado mais adiantado, entendendo que a sustentabilidade é um processo a ser desenvolvido em médio e longo prazo, ainda segue a lógica capitalista, priorizando sempre os resultados maximizados no curto prazo. Esta observação permite confirmarmos uma das nossas hipóteses apresentadas anteriormente, na qual sugerimos que as empresas tem uma predominância pela busca de resultados no curto prazo.

Cabe aqui ressaltar que durante todo o período de desenvolvimento deste trabalho, nossas observações foram sempre feitas sob a luz do Triple Botton Line, que segundo Elkington (2001), é o resultado da equidade dos aspectos sociais, econômicos e ambientais. De maneira que sempre consideramos a necessidade da viabilidade econômica dos modelos. Portanto entendemos que as organizações que buscam em um primeiro momento os resultados financeiros, devem propor apenas ações que estejam dentro da sua capacidade de implementação, para que assim, a empresa apresente mais consistência nas suas propostas, não comprometendo assim sua reputação.

Além da busca acelerada por resultados que pode ser um indutor a contradições é também um potencializador para o insucesso, identificamos outros aspectos que contribuem para as dificuldades das organizações. A não equalização do tripé da sustentabilidade pode ser descrita como uma delas. Historicamente, na grande maioria das organizações pesquisadas o trinômio da sustentabilidade que é caracterizado pelas dimensões: econômica, social e

ambiental, era conduzido de maneira totalmente desarticulado, ou seja os departamentos que cuidavam de cada um destes aspectos eram desentrosados e sem interação entre si, o que não é mais possível quando se incorpora um novo modelo de gestão focado no desenvolvimento sustentável. Este processo de equalização das três dimensões se mostrou como um dos principais desafios das organizações. Dificuldade relatada em muitas das empresas participantes desta pesquisa, por conta até mesmo da cultura organizacional na qual o diálogo construtivista não era até então estimulado entre as partes.

Outro ponto que nos chama atenção quando pensamos nas dificuldades relatadas pelas empresas, diz respeito a falta de credibilidade do tema para alguns componentes da alta direção, ou seja, encontramos mesmo em organizações que foram por nós classificadas como estando com um alto grau de adoção do tema, relatos de gestores que pessoalmente ainda não se encontram envolvidos com o assunto, o que em alguns casos resultou em indisposições internas ou até mesmo alteração no planejamento de ações. Associamos este fato a dificuldade de internalização que as organizações enfrentam quando adotam o modelo de gestão para a sustentabilidade, percebemos que mesmo as empresas entendendo a necessidade de uma disseminação transversal, e investindo recursos para adotar este procedimento, o envolvimento da alta direção ainda se apresenta como um grande desafio. Esta observação nos permite confirmar a hipótese de que existe uma dificuldade de internalização por parte das organizações do modelo de desenvolvimento sustentável.

Como sugestão de aprofundamento para futuras pesquisas, identificamos a necessidade de relacionar a estratégia em organizações com políticas mais agressivas por resultados, mesmo havendo a preocupação com o desenvolvimento sustentável, com o objetivo de detectar se a internalização do tema é dificultada ou potencializada, pois em nosso trabalho, encontramos indícios de que poderia ser um dificultador, mas dado as limitações de tempo, não foi possível aprofundarmos neste aspecto.

O fator custo também apareceu como um dificultador, porém apenas em organizações que se encontravam ainda em um estágio inicial de adoção, no qual a visualização de retorno das ações ainda não é claramente visível. Esta consideração nos permite refutar parcialmente a nossa hipótese que previa o fator custo com inviabilizador da implantação e manutenção do projeto de gestão para a sustentabilidade.

Durante a realização deste trabalho, pesquisamos inúmeras instituições nacionais e internacionais de desenvolvimento e apoio a gestão da sustentabilidade como Instituto Ethos,

Cebds, Fbdes, BSR, BITC. Foi possível então identificarmos muitas ferramentas, modelos e propostas desenvolvidas por estas instituições com o objetivo de disseminar e fomentar idéias relacionadas ao tema para as empresas e elas associadas. Porém o que encontramos nas organizações pesquisadas foram programas desenvolvidos pelas próprias empresas, alguns inspirados em um ou mais modelos propostos por estas instituições, mas com exceção aos modelos de relatórios utilizados pelas organizações que na sua maioria seguem as diretrizes GRI, os projetos de gestão para o desenvolvimento sustentável não apresentaram uma uniformidade.

Em alguns casos nos quais as organizações recebiam os projetos desenvolvidos por suas matrizes, foi possível identificarmos o fenômeno do isomorfismo coercitivo, que segundo DiMaggio e Powell (1983), é caracterizado por pressões formais ou informais exercidas sobre a empresa. Observamos nestas organizações uma maior dificuldade de internalização e adoção das práticas, uma vez que em muitos casos o planejamento estava deslocado das demandas locais, o que nos permite também confirmar a nossa hipótese que previa uma dificuldade de adoção por conta da capacidade e possibilidade das empresas.

Entretanto, nos chamou a atenção o fato das empresas estarem quase que na sua totalidade associadas a pelo menos uma destas instituições. Acabamos então aprofundando nossa pesquisa a fim de entender o que motiva as organizações a se associarem a elas.

A conclusão que chegamos a partir dos nossos questionamentos é que as empresas buscam associar suas marcas a estas instituições que são consideradas como um referencial quando o assunto é sustentabilidade, com os seguintes objetivos: conferir legitimidade as suas ações e propostas quando alinhadas ao tema, estabelecer troca de conhecimento com outros atores sociais, uma vez que as organizações reconhecem estas instituições como disseminadoras de conhecimento, e também, porém em menor escala, algumas empresas ainda se utilizam destas como um canal de divulgação de suas práticas para a sociedade. Esta análise nos permite confirmar a definição de DiMaggio e Powell (2005) sobre o Isomorfismo normativo, quando eles descrevem o processo que força uma unidade em uma população a assemelhar-se a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais, que neste caso se dá através das redes de relacionamento estabelecidas a partir da associação das organizações a estas entidades.

Porém esta busca por legitimidade que leva as organizações a se associarem a um número cada vez maior de entidades, assim como as estimulam a participarem de inúmeras

premiações, acabam por demandar uma grande quantidade de recursos financeiros e humanos para a gestão que esta interação exige. Devido a limitações da nossa pesquisa, não foi possível aprofundarmos neste campo. Porém acreditamos ser de extrema importância entendermos os impactos para a gestão da sustentabilidade trazidos por esta demanda. Ao modo que não conseguimos detectar se tratava-se de um aspecto positivo, na medida que a empresa se encontra relatando suas praticas e compartilhando seus conhecimentos, ou mesmo, se impactava negativamente, uma vez que esta demanda de tempo e recursos impossibilitava as organizações em se engajarem em ações mais relevantes. Portanto acreditamos ser este um assunto a ser estudado em futuras pesquisas.

Acreditamos ser possível encontrar pontos positivos na associação destas empresas com estas organizações de disseminação da sustentabilidade empresarial. Pois ela possibilita a interação com outros atores sociais que estejam engajados no mesmo propósito, proporciona uma intensa troca de conhecimento, além de que, com estas instituições contribuindo para a construção reputacional das organizações é visível uma diminuição das tensões e pressões no campo organizacional, no qual estas estão inseridas, já que proporcionam pontos de referencia para a avaliação sobre a performance da gestão para a sustentabilidade.

Entretanto, apesar de haver muito conhecimento disponível, e a sustentabilidade ser um assunto altamente discutido nos ambientes empresariais, o tema ainda é considerado excessivamente novo para as organizações, sem um modelo de referência, mesmo para aquelas que experimentam uma posição protagonista, fato que as deixam livres para adotarem suas praticas e seus conceitos, cada uma a sua maneira, gerando de certa forma uma polissemia no termo. Percebemos que a redução desta polissemia e a convergência para modelos análogos é um processo lento, pois mesmo dentro das organizações existe o consenso que este é um período de transição, no qual a palavra chave é aprendizado.

Acreditamos também que a educação para a sustentabilidade deve ser o principal foco da organização quando esta se propõe a incluir a sustentabilidade na sua pauta de gestão. Observamos que aquelas empresas na qual a educação foi priorizada, e seus colaboradores envolvidos de maneira plena ao processo, a incidência de dificuldades e resistência foram consideravelmente menores e a disseminação se deu de maneira transversal, atingindo assim toda a empresa, fazendo com que o tema extrapolasse os limites físicos destas, mobilizando *stakeholders* que até então não se viam impactados ou mesmo influenciados por estas empresas. Ou seja, indivíduos que anteriormente não se consideravam

como interlocutores destas organizações, passam a estabelecer uma nova dinâmica de relação quando passam a observá-la sob este novo prisma.

Do processo de adoção da sustentabilidade inicia-se a formação de novos públicos para as organizações, uma vez que estes passam a se identificar com os valores destas empresas. Para algumas pode significar um novo nicho de mercado ou até mesmo novos clientes em potencial, e para outras traduzir-se como um licenciador social, que contribui fortemente para a operacionalização destas. Segundo Hommel e Godard (2001), as organizações durante sua trajetória vão acumulando capital social e cultural, que acabam sendo fatores determinantes quando da necessidade da licença social para operar. Aqui também identificamos um objeto de estudo para futuros trabalhos, uma vez que encontramos, principalmente em empresas que realizam atividades impactantes, uma grande demanda de licença da sociedade para operar. Portanto, acreditamos ser de extrema relevância entender em que medida a adoção da gestão para a sustentabilidade pode ser um indutor para que estas organizações obtenham a licença social para operar.

Acreditamos então que a educação para a sustentabilidade é um forte aliado para aquelas organizações que estão realmente dispostas a adotar este novo foco em sua gestão. Conforme relatado em nosso capítulo de análise das entrevistas, constatamos que as empresas nas quais a sustentabilidade se encontrava internalizada, necessariamente o grau de adoção da sustentabilidade se encontrava elevado, entendemos que esta correlação se dá por conta de que quando existe uma forte conscientização por parte dos colaboradores, estes passam a exercer uma nova fonte de pressão para as organizações, no sentido de cobrar coerência em suas ações, além é claro do fato de quando se tem um público interno conscientizado, a fluência das modificações ocorre com uma dinâmica bastante favorável.

Além dos benefícios relacionados ao público interno, foi possível observarmos inúmeros ganhos que as organizações pesquisadas tiveram em decorrência da adoção deste novo modelo de gestão. É necessário lembrar que por se tratar de um processo de longo prazo, as organizações experimentam estes ganhos proporcionalmente ao estágio em que se encontram. Observamos em nossa pesquisa que as empresas categorizadas pelo estágio inicial de adoção, mesmo tendo em alguns casos profissionais com grande conhecimento do assunto, ainda encaram a gestão para a sustentabilidade como um gerador de custos para a empresa. À medida que estas ações vão sendo potencializadas e aprofundadas, inicia-se uma nova etapa

para estas organizações, ao ponto que estas passam a ter a oportunidade de equalizar os três aspectos do Triple Botton Line.

No momento em que as organizações passam ao estágio de adoção considerado avançado, no qual a equidade dos aspectos do tripé é visualizada em todas as suas condutas, a tendência natural é que estas passem a ter a sustentabilidade inclusive traduzida nos produtos ou serviços da empresa.

Portanto, as contribuições que trazemos com esta pesquisa, é que a gestão para a sustentabilidade além de ser uma tendência atual no mundo corporativo, é uma realidade no médio prazo, na qual as organizações serão convidadas voluntaria ou compulsoriamente a revisitarem seus princípios e valores com o objetivo de se adequarem as novas demandas do mercado do Estado e também da sociedade. Entendemos que o período atual, trata-se de uma fase de transformações, no qual ocorrerão muitos erros e acertos por parte das organizações engajadas com o tema, pois não existe um modelo fechado a ser seguido, mas sim ferramentas capazes de auxiliar as empresas nesta construção.

Apontamos também a necessidade da priorização da educação para a sustentabilidade dentro das organizações, uma vez que de acordo com os resultados que obtivemos neste trabalho, as mudanças efetivas ocorrem de dentro para fora, ou seja, a organização até pode receber motivações e pressões externas, mas as mudanças só ocorrerão quando houver um engajamento real da alta liderança. O modelo de trabalho que desenvolvemos, relacionando o grau de adoção com o grau de internalização do tema, permite aos futuros pesquisadores do tema, terem uma visão de quanto estes dois aspectos estão relacionados.

Aos gestores, este trabalho traz uma grande contribuição, no sentido de possibilitar uma análise mais crítica das propostas a serem desenvolvidas, assim como o conhecimento das dificuldades e conquistas que encontramos nas organizações que já iniciaram o processo de incorporação do conceito em sua gestão. Permitira também ao gestor ampliar sua visão a respeito do campo organizacional no qual sua empresa está inserida, dando-lhe a visão de quais maneiras ocorrem à institucionalização dos padrões disseminados no referido campo.

A partir destes conhecimentos, possibilitará uma visão de que estes processos de institucionalização são potenciais fontes geradoras de conflitos e ambigüidades, uma vez que trazem práticas, valores e crenças do campo organizacional muitas vezes conflitantes com os valores da empresa, mas que ela por conta da constante busca por legitimidade, incorpora com o objetivo de aliviar tensões ou mesmo de se mostrar pró ativa em determinadas situações.

Devemos aqui lembrar também, que as mudanças nas organizações devem ser conduzidas de maneira gradativa, porém sempre com transparência, pautadas em princípios éticos, e acima de tudo, devem ser priorizadas a equidade dos aspectos do tripé da sustentabilidade, pois acreditamos que o grande diferencial das empresas que atualmente ocupam uma posição privilegiada com relação a gestão da sustentabilidade são aquelas que de maneira coerente conseguiram equilibrar em suas propostas e ações nos aspectos econômico, ambiental e social.

REFERÊNCIAS

ACSELRAD, H. **Cidadania e meio ambiente**. Rio de Janeiro: IBASE, 1992.

ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira. 2002.

ALMEIDA, J. **A problemática do desenvolvimento sustentável. Desenvolvimento sustentável: necessidade ou possibilidade**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2001.

AMARAL, Sérgio Pinto. **Sustentabilidade ambiental, social e econômica nas empresas: como entender, medir e relatar**. São Paulo: Tocalino, 2004.

ANDRADE, R.O.B.; TACHIZAWA, T.; CARVALHO, A.B. **Gestão ambiental: enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Makron Books, 2000.

ARGYRS, C. **Personalidade e organização**. Rio de Janeiro: Renes, 1969.

ASHLEY, P. A., COUTINHO, R. B. G., TOMEI, P. A.. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 10, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENAMPAD, 2000. p.32

BARBIERI, J.C. **Desenvolvimento e Meio Ambiente: as estratégias de mudança da agenda 21**. Petrópolis: Vozes, 1997.

_____. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BELLEN, H.M. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BRÜSECKE, F.J. O problema do desenvolvimento sustentável. In: VIOLA, E. et al. (Org.) **Meio ambiente, desenvolvimento e cidadania: desafios para as ciências sociais**. Santa Catarina: Cortez, 1995. cap. 5, p. 78-86

_____. Desestruturação e desenvolvimento. In: FERREIRA, L.; VIOLA, E. (orgs.). **Incertezas de Sustentabilidade na globalização**. Campinas: UNICAMP, 1996. cap. 9, p. 103-132

BURSZTYN, M. **Para pensar o desenvolvimento sustentável**. São Paulo: Brasiliense. 1993.

CARRIERI, A. P. ; LEITE-DA-SILVA, A. R. ; PIMENTEL, T. D. . O Tema da Proteção Ambiental Incorporado nos Discursos da Responsabilidade Social Corporativa. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 13, n. 4, p. 1-16, mai, 2009.

CARROLL, A.B. Corporate social responsibility. **Business and Society**, Chicago, v. 38, n. 3, p. 268-295, Sep. 1999.

CARVALHO, I. C. **Territorialidades em luta**: uma análise dos discursos ecológicos. São Paulo: Instituto Florestal, Secretaria do Meio Ambiente, 1991 (Série Registros, n. 9)

CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999.

CMMAD – COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: FGV, 1988.

CORAL, E ; ROSSETO, C.; SELIG, P. O planejamento estratégico e a formulação de estratégias econômicas, sociais e ambientais: Uma proposta em busca da sustentabilidade empresarial. In: _____. **International Conference of Iberoamericana Academy of Management**. São Paulo: FGV, 2003.

CORAZZA, R.I. Gestão ambiental e mudança na estrutura organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 1-23, Jul/Dez 2003.

COSTANZA, R. **Economia ecológica**: uma agenda de pesquisa em valorando a natureza, análise econômica para o desenvolvimento sustentável. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

CNUMAD – CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Agenda 21**: Subsecretaria de Edições Técnicas. 2 ed., Brasília: Senado Federal, 1997.

CRUBELLATE, J. M. Participação como Controle Social: Uma Crítica das Estruturas Organizacionais Flexíveis. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 2, Art. 20, jul./dez. 2004.

_____. **Parâmetros de qualidade de ensino superior**: análise institucional em IES privadas do Estado de São Paulo. 2004. 358 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas)-Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2004.

D'AMATO, J.L.; LEIS, H.R. O ambientalismo como movimento vital: análise de suas dimensões históricas, ética e vivencial. In: CAVALCANTI, C. (org.). **Desenvolvimento e natureza**: estudos para uma sociedade sustentável. São Paulo: Cortez, 1997. p. 77-103.

DEMAJOROVIC, J. **Sociedade de risco e responsabilidade socioambiental**. Perspectivas para a educação corporativa. São Paulo: Senac, 2003.

DiMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, Boston, v. 48, n.2, p.147-160, abr. 1983.

_____. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 74-89, Out/Dez. 2005.

DOMENEGHETTI, Daniel. **Ativos intangíveis**: como sair do deserto competitivo dos mercados e encontrar um oásis de valor e resultados para sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DONAIRE, D. Considerações sobre a influência da variável ambiental na empresa. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 68-77, Mar/Abr. 1994.

_____. **Gestão ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

DRUCKER, R.F. **Managing the non-profit organization**. New York: Harper Collins, 1990.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FARIA, A.; SAUERBRONN, F. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.42, n.1, p. 7-33, jan / fev 2008

FBDS – FUNDAÇÃO BRASILEIRA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.
Disponível em: <<http://www.fbds.org.br>>. Acesso em: 18 set. 2009.

FELDEN, C.R.; KELM, M.L.; MÜLLER, P.A. Ferramentas inovadoras da abordagem de gestão social. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 100-116, dez. 2007.

FONSECA, V.S. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. In: VIEIRA, M.M.F.; CARVALHO, C.A. (Orgs.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003. cap. 4, p. 60-71.

FONSECA, V.S.; MACHADO-DA-SILVA, C.L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 9, n. 25, p. 93-109, set./dez. 2002.

FRANCO, M.A.R. **Planejamento ambiental para a cidade sustentável**. São Paulo: Annablume, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRI – GLOBAL REPORTING INITIATIVE. **Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade** –Versão Brasileira. São Paulo: Instituto Ethos, 2002.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.

HANNAN, M.T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 82, n. 5, p. 929-964, Mar. 1977.

HOLIDAY, C. O.; SCHMIDHEINY, S.; WATTS, P. **Cumprindo o prometido: casos de sucesso de desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HOMMEL, T. **Contestation sociale et stratégies de développement industriel**.: Application du modèle de la Gestion Contestable à la production industrielle d'OGM. Paris: Ecole Polytechnique – Centre National de la Recherche Scientifique – Laboratoire d'économetrie, 2001.

INSTITUTO ETHOS. **Critérios essenciais de responsabilidade social empresarial e seus mecanismos de indução**. São Paulo: Instituto Ethos, 2006.

KINLAW, Dennis C. **Empresa competitiva e ecológica: desempenho sustentado na era ambiental**. São Paulo: Makron Books, 1997.

KREITLON, M.P. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 42, 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENAMPAD, 2004 p. 67

LA ROVERE, R.L. Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil. **Revista de economia contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 5, Edição Especial, p. 137-153, Mar. 2001.

LAYRARGUES, P.P. O desafio empresarial para a sustentabilidade e as oportunidades da educação ambiental. In: LOUREIRO, C.F.B. (Org.). **Cidadania e meio ambiente**. Salvador: CRA, 2003. v. 1, p. 96-110.

LOGSDON, J. M.; WOOD, D. J. Reputation as an emerging construct in the business and society field: an introduction. **Business and Society**, v. 41, n. 4, p. 29-41 Dec, 2002.

LUNA, S.V. **Planejamento de pesquisa: uma introdução**. São Paulo: EDUC, 1997.

_____. **Planejamento de pesquisa**. São Paulo: EDUC, 1999.

MACHADO, P. **Direito ambiental brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 1998.

MACHADO FILHO, C. A. P.; ZYLBERSZTAJN, D.. A empresa socialmente responsável: o debate e as implicações. **RAUSP – Revista de Administração da Faculdade de economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 39, n. 3, p.242-254, jul/set 2004.

MAIMON, D. **Ensaio sobre economia do meio ambiente**. Rio de Janeiro: Aped - Associação de Pesquisa e Ensino em Ecologia e Desenvolvimento. 1992.

MEADOWS, D.H. et al. **Limites do crescimento**. São Paulo: Perspectiva, 1972.

MEYER, J.W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In MEYER, J.W.; SCOTT, W.R. (Eds) **Organizational environments**: ritual and rationality. London: Sage Publications, 1983.

_____. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony, In: POWELL W.; DiMAGGIO P. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 41-62.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.G. **Teoria geral da administração**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.

M. NETO, F.P.; FRÓES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa**: o caso brasileiro. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Brundtland Comission, Our Common Future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **The millenium development goals report**. Disponível em: <<http://www.un.org>> Acesso em: 10/out/2009.

PORTER, M.E.; KRAMER, M. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, Boston, v. 2 n. 37, p. 64-77, dec. 2006.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, M.E.; VAN DER LINDE, C. Verde e competitivo. In: PORTER, M. E. **Competição**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. cap. 10, p. 371-397.

POWELL, W.W.; DiMAGGIO, P.J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2000.

_____. **Ecodesenvolvimento: crescer sem destruir**. São Paulo: Vértice, 1981.

_____. **Espaços, tempos e estratégias do desenvolvimento**. São Paulo: Vértice, 1986.

_____. **Rumo a ecossocioeconomia**. São Paulo: Cortez, 2007.

SANCHES, C.S. Gestão ambiental proativa. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 76-87, jan./mar. 2000.

SAVITZ, Andrew W. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SCHOMMER, P.C.; FISCHER, T. Cidadania empresarial no Brasil: os dilemas conceituais e a ação de três organizações baianas. In: ORGANIZAÇÕES E SOCIEDADE, 15, 1999, Salvador. **Anais...** Salvador: UFBA, 1999 p. 7-16

SCHOMMER, P.C.; ROCHA, F.C.C. As três ondas da gestão socialmente responsável no Brasil: dilemas, oportunidades e limites. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENAMPAD, 2007. P.55

SCOTT, W.R. Unpacking, institutional arguments. In: POWELL, W.; DiMAGGIO, P.J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 164-182.

SCOTT, W.R. **Institutions and organizations**. London, Sage Publications, 1995.

_____. **Institutions and Organizations**. London: Sage Publications, 2001.

_____. **Institutions and organizations: Ideas and Interests**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2008.

SCOTT, W.R.; MEYER, J. The organization of societal sectors. In: MEYER, J.; SCOTT, W.R. **Organizational environments: ritual and rationality**. Newbury Park: Sage Publications, 1992.

SENGE, P.M. **A quinta disciplina**. 12.ed. São Paulo: Best Seller, 1990.

SOL THE SOCIETY FOR ORGANIZATION LEARNING SUSTAINABILITY CONSORTIUM. **Integrating Frameworks for Sustainability**, may 1, 2000. Disponível em: <<http://www.solsustainability.org/documents/toolkit/Integrating%20Frameworks%20for%20Sustainability.pdf>>. Acesso em: 20 fev 2010.

STIGLITZ, J.E. **A globalização e seus malefícios: a promessa não-cumprida de benefícios globais**. São Paulo: Futura, 2002.

_____. **Globalização: como dar certo**. São Paulo: Cia das Letras, 2007.

TACHIZAWA, T.. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2002

_____. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004.

TENÓRIO, G.F. et al. **Responsabilidade social empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

OCC – OFFICE OF CLIMATE CHANGE. **The Next 4 Billion – IFC – World Bank Group – 2007 Stern Report**, United Kingdom, 2009. Disponível em: <<http://www.occ.gov.uk>>. Acesso em: 10 out. 2009.

TINOCO, J.E.P. **Balanço social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.

UNESCO – UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION. **Environmentally Sustainable Economic Development: Building on Brundtland**. Paris: Unesco, 1991

VENTURA, E. C.F. **Dinâmica de Institucionalização de Práticas Sociais**: Estudo da Responsabilidade Social no Campo das Organizações Bancárias. 2005. F. 206 Tese (Doutorado em Administração) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

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

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007

VIOLA, E. A multidimensionalidade da globalização, as novas forças sociais transnacionais e seu impacto na política ambiental no Brasil, 1989-1995. In: FERREIRA, L.C.; VIOLA, E. (orgs.) **Incertezas de sustentabilidade na globalização**. Campinas: UNICAMP, 1996. p.15-65.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. London: Sage, 1984.

_____. **Estudo de Caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Brasília, Editora Universidade de Brasília, 1999.

WOOD, D.J. Corporate social performance revisited. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 16, n. 4, p. 691, Set. 1991.

APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Dados

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome da empresa:

Nome do entrevistado:

Cargo:

- 1) Qual é o seu entendimento sobre sustentabilidade nas empresas?
- 2) Do seu ponto de vista, por que sustentabilidade tornou-se um assunto tão discutido?
- 3) Na sua opinião, existe algum fato ou conjunto de fatos que justifiquem a relevância deste tema?
- 4) Qual é o entendimento da sua organização com relação ao tema? Desde quando ela se interessa por esse tema? Quais foram as motivações?
- 5) Esta preocupação já está presente em todas as filiais/unidades do grupo?
- 6) Como é o envolvimento da alta direção ao tema? Esse envolvimento é compartilhado pelos médios gestores ou está concentrado em um determinado setor da empresa?
- 7) A sustentabilidade na sua organização é tratada por um setor específico ou é gerida de forma multi-setorial? No caso de ser um departamento específico, está subordinado a algum outro departamento ou é independente?
- 8) A sustentabilidade faz parte do planejamento estratégico da sua empresa, ou as ações de sustentabilidade são estruturadas individualmente?
- 9) O(s) departamento(s) que tratam da sustentabilidade, tem poder de veto, ou mesmo de dar sugestões para outros departamentos, como P&D, produção, RH ou marketing, por exemplo?
- 10) A empresa se inspirou ou teve algum alinhamento com algum modelo ou ferramenta de gestão para tratar do tema sustentabilidade na sua gestão? Vê alguma diferença entre eles? Se sim, quais, se não, por que se filiar a todos?
- 11) Sua organização faz algum tipo de investimento voltado à educação para a sustentabilidade, junto aos colaboradores?
- 12) Existe algum tipo de alinhamento de conduta com fornecedores, parceiros e prestadores de serviços?
- 13) Existe uma verba pré-definida para ser investida em sustentabilidade ou as ações são estudadas de forma individualizadas?

- 14) Existe uma preocupação por parte da alta direção da empresa em fazer com que as ações desenvolvidas pela organização que estejam ligadas a sustentabilidade seja de alguma forma divulgada para seus clientes?
- 15) O departamento de marketing contribui de alguma forma para a tomada de decisões em questões ligadas a sustentabilidade?
- 16) Poderia citar a ação mais importante ou de maior destaque relacionada a sustentabilidade desenvolvida neste ano.
- 17) Quais as maiores dificuldades que a empresas tem para lidar com o tema?
- 18) Quais as maiores dificuldades que você como gestor tem para lidar com o tema?