



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DE LONDRINA

---

MARIA FERNANDA TOMIOTTO

**GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL:  
EXPLORANDO SUAS BASES TEÓRICO-EMPÍRICAS A PARTIR  
DA *GROUNDED THEORY***

---

Londrina  
2019

MARIA FERNANDA TOMIOTTO

**GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL:  
EXPLORANDO SUAS BASES TEÓRICO-EMPÍRICAS A PARTIR  
DA *GROUNDED THEORY***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós  
Graduação em Administração da Universidade  
Estadual de Londrina como requisito para a obtenção  
do Título de Mestre em Administração

Orientador: Prof. Dr. Luciano Munck

Londrina  
2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UEL

T657g Tomiotto, Maria Fernanda.  
Gestão da Sustentabilidade Organizacional: : explorando suas bases teórico-empíricas a partir da *Grounded Theory* / Maria Fernanda Tomiotto. - Londrina, 2019.  
146 f.  
Orientador: Luciano Munck.  
Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2019.  
Inclui bibliografia.  
1. Gestão da Sustentabilidade - Tese. 2. Desenvolvimento Sustentável - Tese. 3. Empresas Brasileiras - Tese. 4. Teoria Fundamentada em Dados - Tese. I. Munck, Luciano. II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Estudos Sociais Aplicados. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU 658

MARIA FERNANDA TOMIOTTO

**GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL:  
EXPLORANDO SUAS BASES TEÓRICO-EMPÍRICAS A PARTIR DA  
*GROUNDDED THEORY***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós  
Graduação em Administração da Universidade  
Estadual de Londrina como requisito para a obtenção  
do Título de Mestre em Administração

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador: Prof. Dr. Luciano Munck  
Universidade Estadual de Londrina – UEL

---

Prof. Dr. Rafel Borim-de-Souza  
Universidade Estadual de Londrina – UEL

---

Prof. Dr. Marcelo Souza Bispo  
Universidade Federal da Paraíba – UFPB

Londrina, 16 de outubro de 2019

Aos meus pais, pela vocação repentina que exprimiu sua razão em um exemplo de dedicação, cuja educação e o amor se manifestaram como propósitos de ação.

## AGRADECIMENTO(S)

Àqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para a construção desse ciclo cujos caminhos resultaram em descobertas, transformações e reafirmações, o meu muito obrigada!

Ao Cara lá de Cima e a Mãezinha, sou grata pelo suporte espiritual e emocional que me guia, ilumina e protege.

Carla Tomiotto e Ilson Tomiotto obrigada por me permitirem fazer escolhas e pelo amor incondicional, à vocês a minha eterna gratidão. Neusa de Jesus Fernandes obrigada pelas palavras e o suporte no dia-a-dia. Aos demais familiares obrigada pelo incentivo e por estarem presentes. Daniel Zolim Canali agradeço o carinho, paciência na ausência e os abraços sinceros.

Prof. Dr. Luciano Munck, meu orientador, obrigada pelo respeito, confiança e humildade. Admiro a sua competência no educar e a capacidade que tem de nos incentivar a construir novos sentidos, conte comigo!

Aos docentes do PPGA obrigada pelos desafios que me ensinaram o valor do tempo.

Prof. Dr. Rafael Borim-de-Souza agradeço pelas desconstruções e apoio. Admiro sua inteligência e capacidade de abstração. Suas contribuições como docente e como integrante do GEPPECS foram fundamentais para a construção desse trabalho.

Profª. Dra. Natália Rese obrigada pela atenção e empatia com a pesquisa, me senti acolhida em suas considerações sobre texto e apresentação na qualificação, as quais me ajudaram a enxegar a dissertação com outra perspectiva.

Prof. Dr. Marcelo Souza Bispo agradeço o aceite do convite para ser membro na banca de defesa e apresentar contribuições à dissertação.

Ao GEPPECS, agradeço histórico do grupo de pesquisa e colaboração que cada integrante deixou ao longo desses 10 anos, espero retribuir a altura. À Fundação Araucária de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico, FAADCT/PR-Brasil, pelos 17 meses de bolsa.

Ao Francisco Navarro, obrigada pelo zelo, pelas informações e auxílio ao longo do curso. Também agradeço aos demais servidores da UEL que cuidam da manutenção e limpeza do nosso ambiente de aprendizagem.

Aos colegas de turma, obrigada pela jornada consutrida em conjunto. Aos amigos, Alexandre Borges, Ana Maria Périgo, Beatriz Lima Zanoni, Bruno Hisamatsu, Jacques Chiba, Juliana Nakaura Gallassi, Mônica Borges e Pablo Capucho, obrigada pelo incentivo, apoio e parceria. Vocês ajudaram a tornar esse processo mais leve!

A obra “Day and Night”, de 1938, do artista gráfico holandês Maurits Cornelis Escher (1898-1972) instiga. Na imagem as estruturas – a figura da cidade de dia e à noite - são as mesmas. Os pássaros, que ali aparecem, distinguem-se a partir de si mesmos, ao mesmo tempo em se transformam a partir da própria cidade. *O que demarca um pássaro preto ou branco? O que permite que ele seja visto na imagem? Ou, no contexto organizacional, o que permite que o DS e a Sustentabilidade sejam percebidos na gestão das empresas? Quais processos de mudança e que condições circundam essas distinções?*

Escher, Day and Night. 1938.



Fonte: M.C Escher Galery.

TOMIOTTO, Maria Fernanda. **Gestão da Sustentabilidade Organizacional**: explorando suas bases teórico-empíricas a partir da Grounded Theory. 2019. 146 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2019.

## RESUMO

O contexto contemporâneo requer dos administradores atuações sincrônicas de iniciar, mediar e liderar ações em âmbito organizacional. As quais, nos últimos anos, têm como desafio integrar os pressupostos do Desenvolvimento Sustentável (DS) à gestão empresarial e aos processos decisórios estratégicos, táticos e operacionais. Todavia, há uma significativa carência de compreensão compartilhada sobre as bases teórico-empíricas - estruturas (condições) e processos (ação/interação) – que orientam a implementação e gestão da Sustentabilidade no contexto empresarial de forma alinhada às exigências de um DS. Sendo assim, não é incomum iniciativas organizacionais para tal desconexas, tanto em termos de referências teóricas quanto práticas. Em muitos casos desconsideram-se nas construções horizontes temporais distintos (curto, médio e longo prazo) e o inter-relacionamento das próprias dimensões do DS (econômico, ambiental e social). Diante desse raciocínio, o objetivo geral da dissertação consistiu em compreender sob que bases teórico-empíricas - estruturas e processos - a gestão da sustentabilidade em contexto organizacional está fundamentada. O qual desdobra-se nos seguintes objetivos específicos: a) Analisar os fundamentos contextuais, conceituais e teóricos que orientam o Desenvolvimento Sustentável e a Sustentabilidade em contexto organizacional; b) Investigar a evolução de conceitos e práticas empresariais referentes a sustentabilidade e ao DS manifestadas em relatórios de sustentabilidade de empresas brasileiras cujas ações de sustentabilidade tenham iniciado há pelo menos 10 anos (menor ou igual a 2008); c) Sintetizar as bases teórico-empíricas que aproximam o contexto organizacional à gestão da sustentabilidade. Para conciliar as contribuições teóricas e as manifestações empíricas, utilizou-se da Teoria Fundamentada em Dados para lastrear o percurso metodológico da dissertação. As fontes de informação consultadas foram a literatura técnica e não técnica, compostas por artigos científicos - teóricos e teóricos-empíricos, clássicos e recentes - relatórios de gestão de sustentabilidade de empresas brasileiras – Banco Bradesco, Duratex, Vale e Natura. Nesse percurso, o tema emergente para a gestão da sustentabilidade nas organizações é o Desenvolvimento Organizacional Sustentável, entendido como um pressuposto norteador que representa uma metamorfose e um ciclo no contexto empresarial. Metamorfose nas práticas e instrumentos de gestão, adaptando-os e neles inserindo as variáveis do DS e fornecendo as estruturas (condições) necessárias às ações. Ciclos, associados aos processos (ação/interação) que condizem com a aprendizagem necessária e proporcionam direção às ações estratégicas da organização.

**Palavras-chave:** Gestão da sustentabilidade. Desenvolvimento sustentável. Empresas brasileiras. Teoria fundamentada em dados.

TOMIOTTO, Maria Fernanda. **Organizational Sustainability Management**: exploring its theoretical-practical bases from Grounded Theory. 146 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2019.

## ABSTRACT

Contemporary context ask for administrators synchronous actions of start, mediate and lead actions at organizational level. Which in recent years has as the challenge to integrate Sustainable Development (SD) into companies management and strategic, tactical and operational decision-making process. However, there is a significant lack of shared understanding about the theoretical and empirical bases – structures (conditions) and process (action/interaction) – that guide sustainability implementation and management in the companies boundaries aligned with DS requirements. Therefore, it is not uncommon to find organizations' initiatives for that disconnected from both references, theoretical and practical. In many cases, the different time horizons (short, medium and long term) and the interrelationship of the SD dimensions (economic, environmental and social) are disregarded. On the basis of such reasoning the main objective of this dissertation was to understand on which theoretical-empirical basis – structures and process - sustainability management is grounded in business contexts. Broken down into the following specific objectives: a) Analyse the contextual, conceptual and theoretical foundations that guide Sustainable Development and Sustainability in organizational context; b) Investigate the evolution of concepts and business practices related to sustainability and DS manifested in sustainability reports of Brazilian companies whose sustainable actions have started at least 10 years ago (less than or equal to 2008); c) Synthesize the theoretical and empirical bases that bring closer sustainability management and business context. To bring theoretical and empirical contributions Grounded Theory supported the methodological course. Whose sources of information were technical and non-technical literature, composed by classic and latest research papers and sustainability management reports from Brazilian companies – Bradesco Bank, Duratex, Natura e Vale. From this path, emerging theme was the Sustainable Organizational Development to the sustainability management in organizational context. Understood as a guiding assumption that represents a metamorphosis and a cycle in the business. Metamorphosis into management practices and instruments, adapted to insert in them DS variables and to provide the necessary structures (conditions) for actions. Cycles, associated with process (action/interaction), that conduct to learning and give rise to the strategic actions of the organization.

**Keywords:** Sustainability management. Sustainable development. Brazilian companies. grounded theory.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Procedimentos Metodológicos .....	35
<b>Figura 2</b> – Framework sistemático para análise das tensões na Sustentabilidade organizacional desenvolvido por Hahn <i>et al.</i> (2015) .....	66
<b>Figura 3</b> – Mapa Conceitual – relações conceituais entre Sustentabilidade, Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade Organizacional.....	73
<b>Figura 4</b> – Mapa Estratégico Bradesco com as Dimensões da Sustentabilidade.....	90
<b>Figura 5</b> – Temas e Eixos que orientaram a criação da Plataforma Sustentabilidade na Duratex .....	92
<b>Figura 6</b> – Pilares, Aspirações e Temas da Estratégia de Sustentabilidade da Duratex .....	93
<b>Figura 7</b> – Modelo de Negócios Natura.....	96
<b>Figura 8</b> – Pilares que orientam as ações da Política de Desenvolvimento Sustentável da Vale .....	98
<b>Figura 9</b> – Processo de gestão dos direitos humanos da Vale .....	99
<b>Figura 10</b> – Encadeamento de objetivos operacionais, táticos e estratégicos bem como competências chave e de suporte para a Sustentabilidade Organizacional no MRS.org .....	101
<b>Figura 11</b> – Avaliação do atendimento a atribuições e responsabilidades da SO desenvolvida por Munck (2013) .....	102
<b>Figura 12</b> – Framework para decisões da <i>Sustainable Supply Chain Management</i> desenvolvido por Stindt (2017).....	105
<b>Figura 13</b> – Framework para apoiar a implementação de Modelos de Negócios Sustentáveis nas organizações alinhado aos objetivos de performance da Sustentabilidade desenvolvido por Morioka <i>et al.</i> (2017) .....	108
<b>Figura 14</b> – Dimensões do Desenvolvimento Sustentável e percepções sobre os horizontes temporais .....	112
<b>Figura 15</b> – Fundamentos para a Gestão da Sustentabilidade em Contexto Organizacional .....	117
<b>Figura 16</b> – Síntese das estruturas (condições) e processos (ação/interação) que aproximam a gestão da Sustentabilidade Organizacional e o Desenvolvimento Organizacional Sustentável.....	124

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b>	– Características e Elementos da Teoria Fundamentada.....	27
<b>Quadro 2</b>	– Framework para análise epistemológica da sustentabilidade corporativa .....	32
<b>Quadro 3</b>	– Unidades de Análise .....	40
<b>Quadro 4</b>	– Unidades de Análise Seleccionadas e Relatórios de Gestão .....	44
<b>Quadro 5</b>	– Critérios de Avaliação segundo Strauss e Corbin para a Teoria Fundamenta. ....	47
<b>Quadro 6</b>	– Eventos e fatos observados ao longo da história em que se discutem mudanças necessárias ao encontro da Sustentabilidade e do Desenvolvimento Sustentável .....	50
<b>Quadro 7</b>	– Eventos e fatos observados ao longo da história em que se discutem mudanças necessárias para o Desenvolvimento Sustentável no “mundo dos negócios”.. ....	59
<b>Quadro 8</b>	– Relação entre os ODM e os ODS .....	62
<b>Quadro 9</b>	– Níveis de Sustentabilidade Organizacional .....	81
<b>Quadro 10</b>	– Integração da sustentabilidade nas funções empresariais na gestão operacional.....	85
<b>Quadro 11</b>	– Classificação dos instrumentos de gestão para a gestão da sustentabilidade organizacional .....	86
<b>Quadro 12</b>	– Fases para desenvolvimento do Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) a partir do Framework proposto por Chalmeta e Polomero (2011).....	103
<b>Quadro 13</b>	– Fases, Conceitos e Técnicas identificados por Stindt (2017) para a tomada de decisão sobre o SSCM .....	106

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEBDS	Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
DJSI	Dow Jones Sustainability Index
DS	Desenvolvimento Sustentável
FSC	<i>Forest Stewardship Council</i>
GEPPECS	Grupo de Estudos e Pesquisas em Práticas de Gestão que Envolvem Estratégia, Competências e Sustentabilidade Organizacional
GRI	Global Reporting Initiatives
GT	Grounded Theory
IISD	<i>International Institute for Sustainable Development</i>
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
IUCN	<i>International Union for the Conservation of Nature</i>
MRS.ORG	Modelo Representativo para o Acontecimento da Sustentabilidade Organizacional
NRBV	<i>Natural-resource-based view</i>
ODM	Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
RH	Recursos Humanos
SBM	<i>Sustainability Business Model</i>
SBSC	Sustainability Balanced Scorecard
SO	Sustentabilidade Organizacional
SSCM	<i>Sustainable Supply Chain Management</i>
WBCSD	<i>World Business Council for Sustainable Development</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1	OBJETIVOS .....	19
1.1.1	Objetivo Geral .....	19
1.1.2	Objetivos Específicos .....	19
1.2	JUSTIFICATIVA .....	19
1.3	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	23
<b>2</b>	<b>PERCURSO METODOLÓGICO</b> .....	24
2.1	GROUNDING THEORY: CONTEXTO GERAL DA TEORIA FUNDAMENTADA .....	24
2.2	ESTRATÉGIA DE PESQUISA .....	31
2.2.1	Pressupostos Que Norteiam A Percepção Da Realidade Nesta Pesquisa.....	32
2.2.2	Processo De Pesquisa: Elaboração Do Instrumento Metodológico.....	33
2.2.2.1	Construção do big data: definindo as fontes de dados e as estratégias de coleta de dados que subsidiam a amostragem teórica .....	36
2.2.2.1.1	<i>Literatura técnica</i> .....	37
2.2.2.1.2	<i>Literatura não-técnica</i> .....	38
2.2.2.2	Codificação e análise .....	41
2.2.2.2.1	<i>Codificação aberta</i> .....	42
2.2.2.2.2	<i>Codificação axial</i> .....	45
2.2.2.2.3	<i>Codificação seletiva</i> .....	46
2.2.3	Redação Do Manuscrito .....	46
2.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	48
<b>3</b>	<b>SUSTENTABILIDADE EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL</b> .....	49
3.1	SUSTENTABILIDADE E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: COMO ESTÃO RELACIONADOS? .....	49
3.2	SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E O “MUNDO NEGÓCIOS” .....	57
<b>4</b>	<b>GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE: ESTRUTURA E PROCESSOS PARA GERIR A SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	78
4.1	LITERATURA NÃO TÉCNICA.....	88
4.1.1	Bradesco .....	88
4.1.2	Duratex .....	91
4.1.3	Natura .....	94

4.1.4	Vale.....	97
4.2	LITERATURA TÉCNICA .....	100
4.2.1	Mrs.Org – Modelo Representativo Para O Acontecimento Da Sustentabilidade Organizacional Duratex .....	101
4.2.2	Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) – Balaced Scorecard Sustentável .	103
4.2.3	Sustainable Supply Chain Management (SSCM) – Gestão Sustentável Da Cadeia De Suprimentos .....	104
4.2.4	Sustainability Business Model (SBM) – Modelo De Negócio Sustentável .....	107
<b>5</b>	<b>ENTRE AS DISCUSSÕES TEÓRICAS E AS MANIFESTAÇÕES EMPÍRICAS: FUNDAMENTOS PARA A GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>110</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>119</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>125</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>132</b>
	APÊNDICE A – Nota de Campo: Mapa Conceitual sobre a Teoria Fundamentada para Strauss e Corbin.....	133
	APÊNDICE B – Memorandos: Síntese do Histórico de produção de dissertações oriundas do GEPECS.....	134
	APÊNDICE C – Memorandos: Relação dos artigos utilizados a partir das consultas nas bases de dados EBSCO, Web of Science e Scopus .....	138
	APÊNDICE D – Memorandos: Sistematização das informações encontradas nas empresas consideradas no trabalho (Bradesco, Duratex, Natura e Vale) .....	140
	i. BRADESCO.....	140
	ii. DURATEX.....	141
	iii. NATURA .....	143
	iv. VALE .....	145

## 1 INTRODUÇÃO

Inspira-se aqui na fragilidade de integração conceitual entre aqueles que pesquisam, ensinam e praticam a Administração exposta por autores como Höllerer *et al.* (2019), Serva (2013), Corley e Gioia (2011), Marsden e Towley (2001) e Koontz (1961, 1980). Embora o foco desse trabalho não seja discutir o porquê e como se deram as diferentes formas de compreender a natureza das organizações, uma contextualização se mostra importante para a construção do raciocínio que lastreou o estudo. Parte-se da premissa de que a Administração é uma Ciência Social *Aplicada*. Como pode ser observado no seguinte trecho, em linhas gerais, a Administração envolve a *ação* no âmbito organizacional:

[...] A administração é uma ação virtuosa que contribui para a existência plena do homem, porque ela é **uma ação (*práxis*) de natureza instrumental (*organon*), posicional (*thésis*) e relacional (*sykhétesis*), no âmbito das organizações (*orgánôsis*), que é certa (*eupraxia*), pois seu agente é virtuoso (*agathós*), no mundo que é humano (*anthrópinos*)**. Portanto, não é uma ação qualquer, mas aquela em torno do bem útil [...]” (AZEVEDO; GRAVE, 2014, p.702, *grifo nosso*)

Essa ação é expressa em atividades e configurações administrativas que envolvem gestão, liderança e política. Tal qual “no sentido de iniciar, a administração é ação como liderança na organização; no sentido de realizar, é ação como gerência nos trabalhos organizacionais; e, no sentido de mediar, é ação como política nas relações organizacionais” (AZEVEDO; GRAVE, 2014, p.708), onde o contexto contemporâneo de organização requer dos administradores atuações sincrônicas desses papéis (AZEVEDO; GRAVE, 2014).

No contexto empresarial percebe-se que a linguagem entendida, em geral, é a que expressa a novidade e o valor pragmático. Contudo, como sugerem Corley e Gioia (2011), deveriam ser buscadas contribuições mais amplas, que não oferecessem apenas ideias originais e reveladoras tais como as requeridas, em tese, em âmbito acadêmico. Mas, ao considerar que teoria e prática informam uma a outra mutuamente, também deveriam ser oferecidos *insights* que possibilitem avanços na *práxis* organizacional. Será que estamos conseguindo isso?

Quando consideradas as interconexões sistêmicas com o entorno, reconhece-se que as empresas são afetadas, causam e têm responsabilidade por apresentar soluções e meios para lidar com os desafios impostos (ou a nova proposta de desenvolvimento) pela sustentabilidade, sejam eles via posicionamento de mercado, mudanças nas práticas de gestão ou a própria transformação do que se entende como responsabilidade empresarial (BANSAL, 2002; BANSAL; DESJARDINE, 2014; GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995;

HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005; STEAD; STEAD, 2013, 1994; VAN MARREWIK, 2003).

Dentre os mecanismos adotados pelas organizações para lidar com as incertezas contextuais e, conseqüentemente, reduzir riscos de atuação, observam-se alternativas que almejam “reduzir a complexidade”, como os Modelos de Gestão, o Planejamento Estratégico e, por que não, as próprias teorias organizacionais. Esses artefatos acabam criando consensos, ainda que temporários e mínimos, sobre escolhas que tanto guiam como restringem ações e, por conseguinte, podem nortear a expectativa de evolução. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), explicam que as estratégias, assim como as teorias, representam abstrações das mentes das pessoas e, por isso, ao mesmo tempo que distorcem a realidade, elas têm um papel relevante ao possibilitar a sensação de uma “certeza”, ou direcionamento, em determinado tempo-espaço para que os atores organizacionais possam cuidar de outros aspectos.

Ademais, dado que as organizações dão respostas e respondem ao ambiente em que estão inseridas, entende-se o Desenvolvimento Sustentável (DS) como um ruído que exige novos agires frente às demandas sociais emergentes – ambientais, sociais e econômicas. Considerando-o como um fenômeno histórico, o DS, se por um lado pode ser entendido como imposições e restrições articuladas pelo poder do capital e a manutenção do *status quo* (BARKEMEYER *et al.*, 2014; MILNE; KEARINS; WALTON, 2006), por outro pode representar reformas estruturais e o repensar dos relacionamentos entre as organizações, os indivíduos, a sociedade e o ambiente natural (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995; HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005; IMAN, 2019; STEAD; STEAD, 1994).

Ainda que incipiente e passível de críticas, percebe-se o interesse das empresas em endereçar mudanças em prol do desenvolvimento sustentável por meio da melhor compreensão do que seja sustentabilidade em contexto organizacional. A título de ilustração, destaca-se o Pacto Global. No Brasil, as organizações pioneiras foram a Natura e a Fibria nos anos 2000. Desde então, é crescente o número de empresas que adere ao acordo. Em 2017, 121 novas empresas passaram a fazer parte e, dentre elas, 51% são pequenas e médias empresas, e 28% são classificadas como empresas de grande porte, nomeadas “companhias”. Destaca-se também o *Global Reporting Initiatives* (GRI), que em 1999 tinha 12 empresas e, hoje, os números passam de 5 mil, como mostram Lyon *et al.* (2018). Das empresas brasileiras, por exemplo, apenas duas relatavam em 2000, a saber Natura e Banrisul. Em 2016, por outro lado, esse número saltou para 250 empresas.

Por conseguinte, o que surge como pressões institucionais e movimentos sociais que questionam os comportamentos das organizações<sup>1</sup>, no século XXI passa a ser um novo “mantra de gestão” que circunda a Sustentabilidade Organizacional (SO) (BANSAL, 2002; BANSI, 2013; DYLLICK; HOCKERTS, 2002; ELKINGTON, 2001; GALLELI-DIAS, 2013; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2009; VAN MARREWIJK, 2003). A SO envolve o balanceamento entre as dimensões (ou sustentabilidades) econômica, ambiental e social de forma holística e duradoura (curto, médio e longo prazo), bem como envolve atender *stakeholders* diretos e indiretos que permeiam o contexto da organização (BANSAL, 2002; DYLLICK; HOCKERTS, 2002; FEIL; SCHREIBER, 2017; FLOREA; CHEUNG; HERNDON, 2013; MUNCK, 2013; VAN MARREWIJK, 2003).

Os desdobramentos da SO para o contexto empresarial poderiam envolver "naturalmente" as práticas de administração e, dessa forma, conciliar os papéis de liderança, políticas e instrumentos de gestão que apoiassem os atos de iniciar e mediar, e permitissem realizar ações ao encontro dos “novos” caminhos propostos pelo DS, os quais recaem em oportunidades e restrições para o “mundo dos negócios” (AZEVEDO; GRAVE, 2014; ECCLES; IOANNOU; SERAFEIM, 2014; FLOREA; CHEUNG; HERNDON, 2013; LOZANO; NUMMERT; CEULEMANS, 2016; POISSON-DE HARO; BITEKTINE, 2015; VAN BOMMEL, 2018).

Longe de ser uma escolha ingênua e livre de interesses econômicos, já que estamos falando de empresas privadas, que em essência almejam retornos financeiros e perpetuidade dos negócios, a SO, todavia, envolve alguns pressupostos e restrições. Por exemplo, ao exigir que as empresas lidem com *trade-offs* em horizontes temporais de curto, médio e longo prazo, que envolvem junto aos interesses econômicos, sociais e ambientais, os aspectos culturais e sociais, tem-se a necessidade de promover a compreensão de processos decisórios integrativos, que equilibrem e lidem de maneira equitativa com a sustentabilidade econômica, ambiental e social (DYLLICK; HOCKERTS, 2002; VAN MARREWIJK, 2003; BANSAL; DESJARDINE, 2014; MUNCK, 2013, 2015; ECCLES; IOANNOU; SERAFEIM, 2014; SHAH; ARJOON, 2015; VAN BOMMEL, 2018).

A **gestão da sustentabilidade** envolve analisar, formular, decidir, implementar, medir e aprimorar sistematicamente atividades empresariais estratégicas, táticas e operacionais, conectando-as às noções do DS e da Sustentabilidade. Tais considerações, compreendem lidar com os recursos tangíveis e intangíveis com eficiência e eficácia ao

---

<sup>1</sup> Nesta dissertação o enfoque é dado a empresas privadas.

considerar a justaposição dos aspectos econômicos, ambientais e sociais para os negócios ao longo do tempo (BAUMGARTNER; EBNER, 2010; HANSEN; SCHALTEGGER, 2016; MORIOKA *et al.*, 2017; MUNCK, 2013; SCHALTEGGER; BECKMANN; HANSEN, 2013; STARIK; KANASHIRO, 2013). Essa gestão é desafiadora, especialmente quando se considera que as diferentes interpretações sobre a sustentabilidade ampliam a complexidade para traduzi-la em ações no “mundo dos negócios”. Logo, não é incomum as empresas caírem em práticas configuradas como *greenwashing* por não saberem realmente como integrar a sustentabilidade em suas rotinas e estratégias organizacionais (MORIOKA *et al.*, 2017; SCHNEIDER; MEINS, 2012; VAN BOMMEL, 2018).

Aqui, tem-se a transparência da atuação empresarial como elemento relevante para identificar os interesses da iniciativa privada na sociedade. Ela possibilita que os acionistas e, inclusive, a própria a sociedade e demais *stakeholders* saibam onde seus investimentos estão sendo aplicados para, a partir daí, julgarem a viabilidade da continuidade dos direcionamentos assumidos e declarados, considerando padrões éticos (BARKEMEYER *et al.*, 2014; LYON *et al.*, 2018; SCHNEIDER; MEINS, 2012; VAN BOMMEL, 2018). O que possibilitaria construir “a organização por meio de uma teia, ou rede, de relações organizacionais de negócios humanos, ou de interesses individuais e coletivos” (AZEVEDO; GRAVE, 2014, p.708), na qual espera-se dos negócios uma atuação ética e circunscrita por ações benéficas e responsáveis em âmbito interno e externo a organização (AZEVEDO; GRAVE, 2014; BANSAL, 2002; DYLLICK; HOCKERTS, 2002).

Entretanto, conciliar interesses e percepções de mundos distintos, por vezes, divergentes, é algo que extrapola os limites da escola de gestão que predomina nas Universidades e nas próprias organizações. As teorias sobre gestão de organizações ainda ignoram a interconexão com o ambiente natural (STARIK; KANASHIRO, 2013; STEAD; STEAD, 1994), onde acabam priorizando enfoques econômicos/financeiros e ofuscam o desdobramento temporal que permeia a sustentabilidade e as novas estratégias para incorporá-la ao processo decisório. Logo, é preciso ampliar a compreensão das condições e processos de mudança que podem levar as empresas a incorporarem as questões sociais e ambientais em seu dia-a-dia (ECCLES; IOANNOU; SERAFEIM, 2014).

A inserção e sustentação da sustentabilidade por meio de novos processos de gestão demanda o desenvolvimento de valores compartilhados, sobre a mútua dependência entre o mundo dos negócios e os mundos natural e social, centralmente considerando o longo prazo (STEAD; STEAD, 1994). Um agir organizacional guiado pelos fundamentos da SO requer da organização, seus gestores e funcionários entregas atinentes aos níveis de

complexidades para esse fim (BORIM-DE-SOUZA, 2010; MUNCK, 2013; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2012). O desafio se estende aos líderes da sociedade civil e pesquisadores, os quais precisarão desenvolver estruturas avaliativas capazes de capturar até que ponto a ação política da organização, desconectada de ações afins ao DS, de fato, conduz a resultados mais sustentáveis considerando as dinâmicas ambientais ao longo do tempo (HAHN *et al.*, 2015; LYON *et al.*, 2018).

Frente ao exposto, percebe-se a existência de fenômenos de construções de novos sentidos que estão longe de representar acontecimentos lineares. Pelo contrário, são processos dinâmicos de interação e negociação entre os sistemas organizacionais, sociais, ambientais e individuais, que delimitam exigências, enfrentam restrições e necessidade de distinções do que “outrora” predominavam na gestão organizacional (LUHMANN, 1990; LUHMANN, 2010). Isso porque, as organizações, ao mesmo tempo em que guiam os comportamentos e podem delinear ações, sofrem influência e dependem de seus funcionários, que têm histórias de vida e visões de mundo, estas que podem ser tanto antagônicas como correspondentes. É possível perceber a existência de uma linha tênue entre os benefícios e malefícios da atividade empresarial em relação a suas interferências nos equilíbrios econômicos, ambientais e sociais. Reconhece-se que ao lado das necessidades de mudanças na condução dos negócios tem-se as existências de *trade-offs*, restrições estruturais, tensões sistêmicas, contextuais e temporais, que permeiam a compreensão sobre os ambientes internos e externos à organização, e que são capazes de subsidiar as reflexões sobre o que significa ser sustentável no contexto organizacional.

Nesse sentido, quando relacionados os conceitos do Desenvolvimento Sustentável e da Sustentabilidade Organizacional ao contexto da Administração, especificamente, à sua gestão, alguns *pontos cegos* ali residem. As novas exigências impostas pelos conceitos trazidos do campo da sustentabilidade ao mundo dos negócios indicam a necessidade de uma teoria substantiva que jogue luz em particularidades de gestão voltada a atender à sustentabilidade em contexto organizacional. Emergem inquietações sobre “como” as questões impostas pela sustentabilidade têm sido traduzidas e implementadas nas práticas dos negócios e respectivas orientações estratégicas, bem como sobre possíveis perspectivas que conciliem e respeitem a tomada de decisão considerando a dinâmica das três dimensões da sustentabilidade ao longo do tempo e nos contextos internos e externos à organização (BANSAL; DESJARDINE, 2014; HAHN *et al.*, 2010, 2015).

Chega-se então à questão de pesquisa<sup>2</sup> que guiou esta dissertação: *Sob que bases<sup>3</sup> teórico-empíricas se fundamenta a gestão da sustentabilidade em contexto organizacional?*

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Compreender sob que bases teóricas e empíricas - estruturas e processos - a gestão da sustentabilidade em contexto organizacional está fundamentada.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar os fundamentos contextuais, conceituais e teóricos que orientam o Desenvolvimento Sustentável e a Sustentabilidade em contexto organizacional;
- b) Investigar a evolução de conceitos e práticas empresariais referentes a sustentabilidade e ao DS manifestadas em relatórios de sustentabilidade de empresas brasileiras cujas ações tenham iniciado há pelo menos 10 anos (menor ou igual a 2008);
- c) Sintetizar as bases teórico-empíricas que aproximam o contexto organizacional à gestão da sustentabilidade.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Se por um lado a pesquisa sobre sustentabilidade organizacional demonstra-se um caminho em construção, por outro, pesquisas sobre sua gestão ainda são recentes e carecem de amadurecimento sobre como implementar a SO nas empresas (BAUMGARTNER,

---

<sup>2</sup> “A(s) questão(ões) dá(ão) o tom para o projeto de pesquisa e ajuda(m) o pesquisador a se manter focado, mesmo quando há massas de dados” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.62). Pois, “é impossível para qualquer investigador cobrir e identificar o fenômeno a ser estudado em todos os aspectos de um problema. A questão de pesquisa ajuda a reduzir o problema em um tamanho viável (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.51-52).

<sup>3</sup> Como base, aqui, se considera a interligação intrínseca entre processo (ação/interação) e estrutura (condições) que permite sistematizar as categorias. Delas, emergem declaração de relações capazes de formar uma estrutura teórica capaz de explicar um fenômeno social (STRAUSS; CORBIN, 2008), no caso, a gestão da sustentabilidade no contexto organizacional.

2014; MORIOKA *et al.*, 2017; SCHALTEGGER; BECKMANN; HANSEN, 2013; SCHNEIDER; MEINS, 2012; VAN BOMMEL, 2018). Essas apresentam fragilidades em conectar as mudanças e transformações impostas pelo DS à própria gestão das empresas (IMAN, 2019; SCHNEIDER; MEINS, 2012; STEAD; STEAD, 1994; STINDT, 2017; VAN BOMMEL, 2018). Especialmente, quando se considera que as empresas combinam diferentes perspectivas e formas de elaborar decisões estratégicas (BRACKER, 1980; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Como a própria sustentabilidade é um conceito que envolve a noção de futuro, sua implementação requer da organização estruturas e processos que contemplem as contribuições presentes e futuras da empresa, ou seja, em horizontes temporais (BANSAL; DESJARDINE, 2014; HAHN *et al.*, 2010; MUNCK, 2013, 2015; SCHNEIDER; MEINS, 2012). Porém, conciliar aspectos econômicos, ambientais e sociais que geralmente são conflitantes está longe de ser uma tarefa simples ou trivial. Daí a necessidade de estudos sistematizados, comprometidos com práticas institucionais para a implementação do DS e que considerem abordagens transdisciplinares para lidar com a gestão da sustentabilidade (IMAN, 2019; SCHALTEGGER; BECKMANN; HANSEN, 2013; VILDÅSEN; KEITSCH; FET, 2017).

Autores como Dyllick e Hockerts (2002) e Elkington (2001) discutem a SO em termos de questões econômicas, ambientais ou sociais. Contudo, os caminhos para transpô-los dos “reinos teóricos” para os “reinos práticos” não são claros, algo que indica sinais de fragilidade de integração das pesquisas às realidades das práticas gerenciais. Pois, as pesquisas que abordam especificamente a gestão da sustentabilidade e que, em tese, deveriam apoiar a ação, recaem em abordagens isoladas, por vezes desconectadas das operações já existentes nas empresas (IMAN, 2019; MORIOKA *et al.*, 2017; SMITH; SHARICZ, 2011).

Lyon *et al.* (2018) afirmam que as forças de mercado são capazes de conduzir os negócios para relacionamentos mais virtuosos com o ambiente e a sociedade. Haro e Bitekine (2015) discorrem sobre a necessidade de desenvolver pesquisas que abordem capacidades não relacionadas ao mercado, como a estrutura das empresas e suas estratégias para lidar com o DS. Por conseguinte, identifica-se um campo a ser explorado, a partir de estudos que conciliem perspectivas estratégicas e ferramentas para orientar a sustentabilidade organizacional em níveis de análise micro ou macro, considerando o ambiente interno e externo (MARQUES *et al.*, 2017; FURRER; THOMAS; GOUSSEVSKAIA, 2008; GUERRAS-MARTÍN; MADHOK; MONTORO-SÁNCHEZ, 2014; VAN BOMMEL, 2018).

Para lidar com esses desafios, Van Bommel (2018) recomenda o uso de estudos longitudinais que permitam analisar como as organizações mudam as estratégias para concentrar os esforços na responsabilidade ambiental, social ou em ambas. Para Hart (1992) os estudos ao longo do tempo permitem descobrir como as estratégias evoluem no contexto organizacional. Papadakis e Barwise (1997), acrescentam que esse tipo de estudo permite uma melhor compreensão das interligações entre o contexto, processos e resultados no contexto organizacional.

Expostas as limitações supracitadas na literatura e tendo em vista que: a) “a articulação teórico-prática desafia a eficácia de ações para alcançar a sustentabilidade e constitui um campo rico de possibilidades de pesquisa ainda a ser explorado” (KUZMA; DOLIVEIRA; SILVA, 2017, p. 429); b) pode-se desenvolver estudos que integrem as perspectivas de gestão voltadas à sustentabilidade em países emergentes no caso, o Brasil (FLINT; GOLICIC, 2009; LOZANO; NUMMERT; CEULEMANS, 2016; POISSON-DE HARO; BITEKTINE, 2015; SHAH; ARJOON, 2015); e, c) a importância de estudos que, apresentem relevância teórica, mas também relevância às particularidades da gestão, que busca integrar contextos, processos e resultados capazes de sanar a lacuna existente entre os conteúdos de pesquisa, e os processos de gestão estratégicos, que considerem *trade-offs* entre decisões sobre economia, ambiente e sociedade (BANSAL; DESJARDINE, 2014; CORLEY; GOIA, 2011; DURAND; GRANT; MADSEN, 2017; HART, 1992; LYON *et al.*, 2018; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Discorre-se sobre as justificativas teórico-metodológicas e práticas do presente trabalho.

O tema central do trabalho – a gestão da sustentabilidade em contexto organizacional – ao mesmo tempo em que depende de estruturas interpretativas e teóricas que guiaram os pressupostos iniciais<sup>4</sup> e o problema de pesquisa (CRESWELL, 2014), depende também de conhecimentos que dificilmente são obtidos e respondidos pelas lógicas hipotético-dedutiva ou abordagens quantitativas (BANSAL; SMITH; VAARA, 2018). Daí a justificativa do trabalho em estudar a gestão da sustentabilidade a partir da *Grounded Theory*, em português, a Teoria Fundamentada.

Essa metodologia permite: a) conciliar o rigor metodológico à arte, ao se questionar, comparar e integrar os dados e, assim, a partir deles extrair um esquema teórico

---

<sup>4</sup> “Como nenhum pesquisador entra no processo com a mente completamente limpa e vazia, as interpretações são abstrações do pesquisador sobre o que há nos dados. Essas interpretações, que assumem a forma de conceitos e de relações, são continuamente validadas por meio de comparações com os novos dados. Os resultados são então validados por meio de comparações com os novos dados” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.274).

inovador próximo ao contexto teórico-empírico (STRAUSS; CORBIN, 2008); b) mostrar as relações dinâmicas entre os conceitos emergentes, explicando-se o fenômeno estudado a partir de conexões relevantes entre os dados e a teoria (GIOIA; CORLEY; HAMILTON, 2013); e, c) avançar em campos de estudos que careçam de amadurecimento teórico e relacionamentos teóricos insuficientes (VOLLSTEDT; REZAT, 2019).

Nesse sentido, avança-se no conhecimento sobre gestão da sustentabilidade, pois ao invés de validar perspectivas teóricas previamente definidas, aproxima-se do entendimento da produção do conhecimento como um processo, em que o conhecimento produzido é oriundo de diálogos entre os teóricos e praticantes (CORLEY; GOIA, 2011). Bem como, consideram-se que nesse desenrolar existem desdobramentos temporais representados em, e por, eventos e acontecimentos capazes de conciliar as “realidades”, visto que os dados extraídos nesse processo estão embasados em observações contextualizadas (BANSAL; SMITH; VAARA, 2018). Por conseguinte, ao encontro da proposta metodológica utilizada, que pressupõe explicações para os comportamentos e interações sociais, orientando-se para processos e ações (BELGRAVE; SEIDE, 2019; GLASER; STRAUSS, 2006; STRAUSS; CORBIN, 2008; VOLLSTEDT; REZAT, 2019) encaminha-se, por fim, para justificativa prática do trabalho.

Na perspectiva empírica, acredita-se que esse estudo aproxime os debates sobre teoria e prática (BANSAL; SMITH; VAARA, 2018; GIOIA; CORLEY; HAMILTON, 2013) para o avanço da gestão da sustentabilidade. Tendo em vista que as bases que fundamentam a gestão da sustentabilidade “[...] combinam a conexão de constructos e proposições às explicações gerais do fenômeno da sustentabilidade organizacional” (GEHMAN *et al.*, 2018, p.4, *tradução nossa*). Dessa forma, espera-se que as bases aqui identificadas, que fundamentam a gestão da sustentabilidade nas empresas brasileiras, representem a dinamicidade relacional intrínseca à gestão. Com a possibilidade de as empresas avaliarem seus atuais estágios de gestão da sustentabilidade, considerando a dinamicidade do ambiente e propostas de mudança a partir do aprendizado. Bem como, àquelas que ainda não têm a sustentabilidade inserida em sua gestão, espera-se que, com esse trabalho, elas possam compreender as bases teórico-empíricas que possibilitem a construção de um caminho capaz de questionar as lógicas hegemônicas e conduzir suas ações ao encontro da “nova” proposta de desenvolvimento, o DS.

### 1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

No *Capítulo 1* são apresentados o raciocínio que delinea o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, bem como as justificativas teóricas e práticas da dissertação. No *Capítulo 2* é explicitado o percurso metodológico utilizado para acessar as diferentes fontes de literatura que permitem aproximar o “mundo dos negócios” às questões teóricas exploradas.

A partir dos dados acessados e resultados deles oriundos construíram-se: o *Capítulo 3*, com objetivo de apresentar as relações entre o Desenvolvimento Sustentável e a Sustentabilidade e para atender ao objetivo “a) Analisar os fundamentos contextuais, conceituais e teóricos que orientam o Desenvolvimento Sustentável e a Sustentabilidade em contexto organizacional”; o *Capítulo 4*, para ilustrar as manifestações teórica e empíricas da gestão da sustentabilidade em contexto organizacional e para responder os objetivos “b) Investigar a evolução de conceitos e práticas empresariais referentes a sustentabilidade e ao DS manifestadas em relatórios de sustentabilidade de empresas brasileiras cujas ações tenham iniciado há pelo menos 10 anos (menor ou igual a 2008)”; e “c) Sintetizar as bases teórico-empíricas que aproximam a gestão da sustentabilidade ao contexto organizacional”. Decorrente disso, no *Capítulo 5* interligaram-se os conceitos emergentes dos capítulos anteriores para responder ao problema de pesquisa “Sob que bases teórico-empíricas se fundamenta a gestão da sustentabilidade em contexto organizacional?” e seu respectivo objetivo geral “Compreender sob que bases teóricas e empíricas - estruturas e processos - a gestão da sustentabilidade em contexto organizacional está fundamentada.”.

Por fim, no *Capítulo 6*, são expostas as considerações finais, as implicações teóricas e práticas do trabalho para a Administração, as limitações do estudo e sugestões de trabalhos futuros.

## 2 PERCURSO METODOLÓGICO

Neste tópico são explicados os procedimentos metodológicos adotados para construção da pesquisa, A estratégia utilizada é a *Grounded Theory* (GT), em português Teoria Fundamentada, cujos processos metodológicos foram construídos a partir das proposições de Strauss e Corbin (2008). Contextualizam-se as diferentes abordagens para a Teoria Fundamentada, explicam-se os pressupostos que orientam a percepção da realidade na pesquisa, expõem-se as classificações gerais da pesquisa e a elaboração do instrumento metodológico – composição da fonte de dados e os processos adotados para a codificação e análise dos dados encontrados. O raciocínio e explicações dessa construção estão descritos nos tópicos que seguem.

### 2.1 GROUNDED THEORY: CONTEXTO GERAL DA TEORIA FUNDAMENTADA

A Teoria Fundamentada tem suas raízes no interacionismo simbólico<sup>5</sup>. Metodologicamente, isso significa que o pesquisador tem capacidade de “entrar nos mundos daqueles do que está sendo estudado para observar o ambiente do sujeito, as interações e interpretações que ocorrem” (GOULDING, 2002, p.39). Ela foi criada na década de 1960. Nesse período a pesquisa qualitativa foi colocada em xeque na sociologia em virtude da sofisticação dos métodos quantitativos, que ganhavam espaço nos Estados Unidos tanto nos departamentos de pesquisa como nos conselhos editoriais, periódicos e agências de financiamento (CHARMAZ, 2009). Decorrente disso, a pesquisa qualitativa era percebida, muitas vezes, como não sistemática, impressionista, tendenciosa e falha (CHARMAZ, 2009).

Foi neste cenário que Barney Glaser e Anselm Strauss uniram seus interesses de pesquisa - o positivismo e o pragmatismo respectivamente - com objetivo de delinear uma metodologia para a pesquisa qualitativa na década de 60, que fosse percebida como confiável tendo em vista seus procedimentos analíticos. Com a publicação do livro “*The Discovery of Grounded Theory*”, os autores propõem que ao invés de verificar e buscar exemplos que reforcem os conceitos teóricos existentes, muitas vezes distantes da realidade, a descoberta de

---

<sup>5</sup> As origens do Interacionismo Simbólico relacionam-se aos trabalhos de Charles Cooley (1864–1929) e Herbert Mead (1863–1931). Nesse paradigma os indivíduos interagem com o mundo de forma reflexiva. Ao invés de apenas responderem ao ambiente de forma mecânica, as ações e reações individuais se dão em virtude dos significados atribuídos por meio da reflexão (CHARMAZ, 2009; GOULDING, 2002).

teoria a partir dos dados aproxima-se do contexto empírico e tende a ser compreensível para sociólogos e “leigos” (GLASER; STRAUSS, 2006).

Glaser, da Universidade de Colúmbia, trouxe para a teoria fundamentada o empirismo controlado, com os métodos de codificação e a ênfase nas descobertas emergentes. Strauss, da Universidade de Chicago, contribuiu com a visão do ser humano enquanto agente, ou seja, aquele que interage e cria suas estruturas ao engajar-se com os processos (CHARMAZ, 2009). Dessa forma, “*grounded theory* é uma forma de se chegar a uma teoria próxima de seu uso” (GLASER; STRAUSS, 2006, p. 3, *tradução nossa*). Pois, ao “gerar uma teoria a partir de dados significa que a maioria das hipóteses e conceitos não só vêm dos dados, mas são sistematicamente trabalhados em relação aos dados durante o curso da pesquisa” (GLASER; STRAUSS, 2006, p.6, *tradução nossa*).

A construção da teoria fundamentada tem como base a **análise comparativa** a partir dos dados, o que possibilita “fornecer previsões, explicações, interpretações e aplicações relevantes” às teorias construídas (GLASER; STRAUSS, 2006, p.1). Para isso, acrescentou-se à teoria a noção de processo – considerando a interação entre coleta, codificação e análise ao longo de toda a pesquisa - e possibilidade do desenvolvimento de teorias formais como substantivas (GLASER; STRAUSS, 2006). Compreender teoria enquanto processo significa entendê-la como “uma entidade em desenvolvimento, não como um produto aperfeiçoado” (GLASER; STRAUSS, 2006, p.32, *tradução nossa*), a qual permite traduzir a realidade da interação social e o contexto estrutural.

Para Glaser e Strauss as teorias podem ser formais ou substantivas, as quais diferem quanto ao grau de generalidade (GLASER; STRAUSS, 2006; STRAUSS; CORBIN, 2008). As **teorias formais** dizem respeito a explicações amplas dos fenômenos, pois os estudam sob uma variedade de condições. Em específico, essas teorias são desenvolvidas para uma área formal ou conceitual de investigação sociológica – *tais como*, socialização, mobilidade social etc., – e tendem à generalização, pois buscam ter poder explicativo para várias situações, por exemplo no caso das teorias organizacionais, teríamos os estudos sobre cultura organizacional (GLASER; STRAUSS, 2006; GOULDING, 2002).

As **teorias substantivas** estão relacionadas a situações sociais concretas, do dia-a-dia, e são desenvolvidas em uma área de investigação específica, como atendimento a pacientes, relações sociais ou, nas organizações, estudos em tipos específicos de empresa (GOULDING, 2002; LOCKE, 2003; STRAUSS; CORBIN, 2008). Embora as teorias substantivas possam fornecer subsídios para o desenvolvimento de teorias formais, por serem relacionadas a campos de estudos específicos, elas devem ser usadas com parcimônia, ou seja,

não se deve generalizar as explicações para situações que não estejam explícitas nos dados (GLASER; STRAUSS, 2006; GOULDING, 2002; STRAUSS; CORBIN, 2008). Entretanto, isso não restringe o mérito das teorias substanciais, especialmente, no que tange a capacidade de comunicar-se e ser aplicada às populações das quais ela foi derivada (STRAUSS; CORBIN, 2008).

O desenvolvimento de teorias substantivas a partir dos dados implica, primeiramente, na formulação da teoria para depois verificar se existe ou não uma teoria formal em que ela pode ser aplicada (BELGRAVE; SEIDE, 2019). Com isso, o pesquisador pode checar em quais pontos a teoria formal pode ajudá-lo para verificar se a teoria substantiva construída ajuda a gerar ou reformular teorias formais já estabelecidas (GLASER; STRAUSS, 2006). Além disso, a relação entre as teorias substantivas e formais retratam um desenho de pesquisa que caminha ao encontro da natureza cumulativa do conhecimento e da teoria, como Glaser e Strauss (2006, p.35, *tradução nossa*) explicam “o design envolve uma construção progressiva a partir dos fatos, da teoria formal substantiva à fundamentada. Para gerar uma teoria substantiva, precisamos de muitos fatos para a análise comparativa necessária”.

Como “há outras formas de classificar [...] o ponto principal é que teorias são construídas, variam em sua natureza e não são todas iguais. Independentemente de como as teorias são construídas, cada uma é única” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.36). O que nos interessa aqui é que, para construir teorias substantivas e/ou formais fundamentada nos dados, é preciso contar com comparação sistemática, bem como relaciona-se ao entendimento da construção teórica como processo, a **teorização** (CHARMAZ, 2009; GLASER; STRAUSS, 2006; STRAUSS; CORBIN, 2008). Esse processo requer “comparar conceitos e suas relações com os dados durante o ato de investigação da pesquisa para determinar o quanto eles são apropriados para tal investigação” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.37). Nele, buscam-se novas compreensões sobre os dados ao “parar, considerar e repensar de uma nova maneira” (CHARMAZ, 2009, p.185) para explorar as múltiplas perspectivas, conexões e formulações de questões que permitem construir, ampliar ou estender uma teoria já existente (CHARMAZ, 2009; STRAUSS; CORBIN, 2009).

No núcleo da teorização Strauss e Corbin (2008) explicam que existe a interação com os dados por meio das induções e deduções. Induções, “derivando conceitos, suas propriedades e dimensões a partir dos dados”, e deduções “criando hipóteses sobre as relações entre os conceitos, as relações também são derivadas dos dados, mas dados que foram abstraídos pelos analistas dos dados brutos” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.35). Com ela espera-se extrair não só os conceitos, mas também formular as ideias em um “esquema lógico,

sistemático e exploratório” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.35), os quais são capazes de respaldar a integração sistemática dos conceitos e considerar suas relações (STRAUSS; CORBIN, 2008). Por conseguinte, admite-se que as teorias são construídas e permitem repensar e considerar os fenômenos de uma nova maneira (CHARMAZ, 2009), cujo objetivo consiste em explicar determinados fenômenos sociais em busca de respostas nos dados sobre “[...] quem, o que, quando, onde, por que, como e com que consequências um fato ocorre” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.35). Em suma, ao teorizar a partir dos dados buscam-se padrões, interações e conexões nos fenômenos estudados (GOULDING, 2002).

Contudo, como pode ser observado no Quadro 1, os caminhos, algumas definições e os “elementos-chave” para busca desses padrões e interações difere nas principais abordagens da teoria fundamentada (RIEGER, 2018; MENDONÇA, 2013), aqui consideradas como: a) Teoria Fundamentada Clássica, de Glaser e Strauss (2006); b) Teoria Fundamentada de Strauss e Corbin (2008); e, c) Teoria Fundamentada Construtivista, de Charmaz (2009).

**Quadro 1 - Características e Elementos da Teoria Fundamentada**

Versão Abordagens	Clássica <i>Glaser e Strauss (2006)</i>	Strauss e Corbin <i>Strauss e Corbin (2008)</i>	Construtivista <i>Charmaz (2009)</i>
Paradigma de Pesquisa <sup>6</sup>	Objetivista Positivismo	Objetivista Pós-positivismo e Construtivismo	Interpretativista Construtivismo
Definição de Teoria Fundamentada	“Gerar uma teoria a partir de dados significa que a maioria das hipóteses e conceitos não só provêm dos dados, mas também são trabalhados sistematicamente em relação aos próprios dados durante o curso da pesquisa” (GLASER; STRAUSS, 2006, p.6, <i>tradução nossa</i> ).	“[...] Teoria que foi derivada dos dados, sistematicamente reunidos e analisados por meio de processo de pesquisa. Nesse método, coleta de dados e análise e eventual teoria mantêm uma relação próxima entre si” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.25).	“[...] A teoria fundamentada oferece as ferramentas para a obtenção de variadas construções ou de variadas construções ou definições concorrentes da situação, conforme for determinado pela ação e não simplesmente afirmando em narrativas reconstruídas [...] envolve derivar as comparações dos dados e chegar à construção das abstrações, e ao mesmo tempo, vincula essas abstrações aos dados [...]” (CHARMAZ, 2009, p.242-243).
Posicionamento em relação a literatura e/ou referencial teórico	A literatura disponível para uma área de estudo deve ser consultada após o surgimento das categorias, a fim de não	Admite-se que o pesquisador traz para a investigação conhecimentos da literatura profissional e disciplinar. A literatura pode ser usada para	[...] utilize-o para posicionar um apoio ao leitor e para demonstrar como a sua teoria fundamentada refina, amplia, contesta ou suplanta os

<sup>6</sup> O paradigma é uma ferramenta analítica criada para ajudar os analistas a integrar estrutura com processo (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.123). Nesse sentido, o paradigma “[...] é uma perspectiva assumida em relação aos dados, outro ponto de vista analítico que ajuda a reunir e a ordenar os dados sistematicamente, de forma que estrutura e processo estejam integrados” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.128). Sendo assim, “embora útil, o paradigma nunca deve ser usado de forma rígida; caso contrário, ele se torna o fim e não o meio” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.140).

	“contaminar” a visão do pesquisador. Após a emersão do núcleo analítico, usa-se a literatura em busca de similaridades e convergências.	delinear o problema e questão de pesquisa, como fonte de fatos e dados, a fim de comparar os dados em nível dimensional, para ampliar uma teoria existente e na redação do próprio manuscrito.	conceitos existentes. Desse modo, o referencial teórico vai além de apresentar e resumir a base de sustentação do manuscrito. [...] não usamos as teorias para deduzir hipóteses específicas [...] esses conceitos permanecem como pano de fundo até se tornarem relevantes aos problemas analíticos" (CHARMAZ, 2009, p.227)
O que compõe a teoria	Categorias, Propriedades, Hipóteses e Integração	Conceitos, Propriedades e Dimensões Categorias e Subcategorias Declarações de relação - Processo e Estrutura	Conceitos teóricos, Categorias e Interpretação
Etapas de Codificação	Substantiva e Teórica	Codificação Aberta, Axial e Seletiva	Codificação Inicial, Focalizada e Teórica

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2019. A partir das contribuições de: GLASER e Strauss (2006), Strauss e Corbin (2008), Charmaz (2009), Belgrave (2018), Rieger (2018) e Vollstedt e Rezat (2019).

As diferentes abordagens ocorreram, pois, Glaser e Strauss passaram a divergir da forma como conduzir os estudos pela GT. Glaser baseou-se no empirismo objetivo e analisou processos sociais básicos (CHARMAZ, 2009). Ele reforçava que as categorias teóricas serviriam como variáveis e, pelo próprio uso dos métodos comparativos na análise, as categorias emergentes seriam percebidas como resultados automáticos desse processo (CHARMAZ, 2009; MENDONÇA, 2013). Anselm Strauss<sup>7</sup> porém, deslocava seus estudos para a verificação (CHARMAZ, 2009), junto com Juliet Corbin, publicou o livro “*Basics of Qualitative Research*”, em 1998. Nele, os autores não só entendiam que as comparações feitas pelos pesquisadores sofrem influência da forma como eles veem o mundo, como ampliaram o uso de procedimentos técnicos para além dos métodos comparativos, como pode ser observado no Mapa Conceitual, Apêndice A.

A sistematização proposta por Strauss e Corbin conta com etapas analíticas prescritivas que orientam a codificação e a análise (MENDONÇA, *et al.*, 2013; STRAUSS; CORBIN, 2008). Essas, segundo Strauss e Corbin (2008), têm três componentes principais: os dados (registros, observações, documentos etc.), os procedimentos (usados para interpretação e organização dos dados), e os relatórios escritos e verbais (seriam os artigos científicos e apresentações decorrentes da pesquisa). Com isso, seria possível distinguir a teoria da descrição. A primeira, que é abstrata e explicativa, e a segunda, vista como o uso das palavras para representar as imagens mentais (CHARMAZ, 2009).

<sup>7</sup> Charmaz (2009) explica que, para Glaser, o procedimento metodológico de Strauss e Corbin forçava os dados e análise para categorias preconcebidas, contradizendo os princípios originais da Grounded Theory.

Assim, Strauss e Corbin (2008) partindo da definição da teoria fundamentada como aquela que é derivada dos dados sistematicamente reunidos e analisados, e da explicação da teoria como:

[...] Para nós, teoria denota conjunto de categorias bem desenvolvidas (ex: temas, conceitos) que são sistematicamente inter-relacionadas através de **declarações de relação para formar uma estrutura teórica que explique alguns fenômenos relevantes** sociais, psicológicos, educacionais, de enfermagem ou outros. As **declarações de relação explicam quem, o que, quando, onde, por que, como e com que consequências um fato ocorreu**. [...] ela oferece uma **explicação sobre os fenômenos** [...] é importante para o desenvolvimento de um campo do conhecimento (STRAUSS; CORBIN, 2008 p.35, *grifo nosso*).

Strauss e Corbin (2008) propõem o uso alguns de elementos básicos para orientar os procedimentos metodológicos. Dentre os quais, têm-se operações que envolvem a comparação teórica, o uso de ferramentas analíticas e a microanálise. Tais atividades, contudo, subsidiam o processo dinâmico e fluído que ocorre ao longo da pesquisa, a **codificação**. A primeira, codificação aberta, objetiva nomear, revelar e desenvolver os conceitos. A segunda, codificação axial visa relacionar categorias às subcategorias e reagrupar os dados. A terceira, seletiva visa integrar e refinar a teoria. Com isso, descreve-se e ordena conceitualmente os dados em busca da teorização.

Além disso, Strauss e Corbin (2008) entendem que existe uma relação entre a ação/interação (processo) e a estrutura (contexto e condições). Para os autores, o processo representa a “sequência de ação/interação evolutiva, mudanças que podem ser associadas a mudanças nas condições estruturais” (2008, p.161). Sendo que, essa ação/interação “pode ser estratégica, tomada em resposta a situações problemáticas, [...] rotineira [...] ordenada, ininterrupta, sequencial ou coordenada [...]” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.162). O que possibilita capturar sua natureza evolutiva, tida como a “sequência evolutiva de ação/interação que ocorre no tempo e espaço em resposta à situação ou contexto” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.162), assim como, permite entender que processo está intrinsecamente interligado à estrutura. Pois, é a estrutura que cria o contexto para a ação/interação e que representa o “contexto condicional no qual uma categoria (fenômeno) está situada” (STRAUSS; CORBIN, p.123). A estrutura muda com o tempo e, assim, a ação/interação “flui ou é interrompida à medida que pessoas ou grupos tentam alinhar seus atos à situação” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.163). Para lidar com isso, Strauss e Corbin (2008) propõem que os pesquisadores e analistas utilizem da codificação para processo durante as etapas de codificação aberta e axial a fim de relacionar estrutura e processo às categorias emergentes na pesquisa.

Uma terceira abordagem da GT seria a de Kathy Charmaz. Em seu curso de doutorado em Sociologia na Universidade da Califórnia foi orientada por Strauss e foi aluna do

Glaser. A pesquisadora apresenta uma versão construtivista para essa estratégia de pesquisa. Para ela, tanto as abordagens anteriores como a que propõe são realistas. Contudo, Charmaz (2009) entende que as propostas para a GT de Glaser ou Strauss e Corbin não permitem a problematização do mundo estudado a partir de diferentes visões e fontes de informação. Charmaz (2009) entende que as versões teóricas representam um retrato interpretativo do mundo estudado, para ela, as teorias fundamentadas são construídas pelos pesquisadores na medida em que esses interagem com os indivíduos e suas próprias perspectivas.

Charmaz (2009) explica que não entende as teorias e, nem mesmo os dados, como algo a ser descoberto. Pelo contrário, os entende como parte do próprio pesquisador, considerada que cada um é parte do mundo que estuda e dos dados que coleta. Para a autora, a “[...] contribuição fundamental dos métodos da teoria fundamentada consiste no oferecimento de diretrizes à prática teórica interpretativa e não no provimento de um esquema para produzir resultados teóricos” (CHARMAZ, 2009, p.176). Dessa forma, a teoria fundamentada construtivista é parte integrante da tradição interpretativa, “[...], porém, julgar que um estudo específico seja construtivista ou objetivista depende da extensão em que as suas características chave estão de acordo com uma ou outra tradição (CHARMAZ, 2009, p.177).

Apesar de algumas divergências sobre os principais elementos que compõem a Teoria Fundamentada expostas no quadro 1 é possível identificar os seguintes **pontos de similaridade** que designam a base dessa metodologia. Dentre eles: a) coleta e análise de dados ocorrem simultaneamente; b) uso constante de comparações; c) construção de teoria a partir dos dados; d) interesse pelo processo, na teorização e codificação dos dados; e) uso da amostragem teórica e escrita de memorandos no decorrer da pesquisa (BELGRAVE; SEIDE, 2019; CHARMAZ, 2014; RIEGER, 2019; VOLLSTEDT; REZAT, 2019).

Assim, quando se consideram os princípios básicos da própria Teoria Fundamentada pode-se afirmar que seu uso transcende essa aplicação inicial – de ter sido feita por e para sociólogos (GOULDING, 2002). Por exemplo, ela pode ser utilizada em pesquisas sobre organizações, gestão, identidade, tomada de decisão, trabalho, enfermagem etc. (CHARMAZ, 2009; GOULDING, 2002; STARUSS; CORBIN, 2008). Isso porque, a Teoria Fundamentada permite “a coleta e análise sistemática de dados qualitativos para o desenvolvimento indutivo de teorias de médio alcance que permitem compreender as ações e experiências no mundo social” (BELGRAVE; SEIDE, 2019, p.1, *tradução nossa*). Por conseguinte, enquanto ferramenta metodológica ela pode ser usada com flexibilidade e dinamicidade a fim de ampliar e construir novos entendimentos sobre uma área de estudo (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Observa-se, nesse contexto, a aproximação entre a ciência e a arte. Como explicam Strauss e Corbin (2008), ciência pelo rigor metodológico a ser utilizado e arte em virtude da competência requerida para lidar com dados que estão desorganizados, questioná-los, compará-los, integrá-los e extrair disso um esquema teórico inovador. Assim como é possível trabalhar com equilíbrio entre objetividade, durante o processo analítico para possibilitar o emergir de novas interpretações sobre os fenômenos estudados, e sensibilidade para dar sentido aos fatos e acontecimentos expostos nos dados (STRAUSS; CORBIN, 2008). Decorrente disto e da necessidade de adaptar uma metodologia oriunda da sociologia para os estudos da Administração, somado ao tempo disponível para operacionalizar a presente dissertação, optou-se pela proposta de codificação e análise descrita por Strauss e Corbin (2008), cujas devidas justificativas e explicações encontram-se nos tópicos que seguem.

## 2.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Como Goia, Corley e Hamilton (2013, p. 23, tradução nossa), explicam “[...] usando uma metáfora biológica: se a estrutura de dados é a anatomia da teoria, então o modelo fundamentado a partir dela é sua fisiologia”. Para conseguir explicar de forma dinâmica a maneira em que essa anatomia e fisiologia da gestão da sustentabilidade no contexto organizacional estão entrelaçadas e articuladas (GEHMAN *et al.*, 2018; GIOIA; CORLEY; HAMILTON, 2013), construiu-se o instrumento metodológico próprio, tendo como base os procedimentos para a Teoria Fundamentada de Strauss e Corbin (2008). Outrossim, o instrumento metodológico construído para a dissertação respalda o acesso aos fundamentos, centrado em dados teórico-empíricos, para a gestão da sustentabilidade nas organizações, conforme a presente pesquisa objetiva, tal como possibilita “[...] fornecer um guia importante para a ação” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 25). Aproximando-se, então, da área de estudo que se propõe dialogar, especialmente, a Administração de Empresas.

Em linhas gerais, decidiu-se pela proposta metodológica de Teoria Fundamentada de Strauss e Corbin (2008) pois: a) Embora exista o entendimento de que os significados são construídos e modificados conforme tempo e espaço, o fenômeno de análise pesquisado pressupõe a objetivação da realidade e o uso pragmático dos conceitos, no caso, a gestão da sustentabilidade e suas manifestações empíricas no contexto brasileiro; b) Os autores fornecem subsídios para trabalhar com a literatura como fonte de dados, traçam recomendações e pontos de atenção para não cairmos em nossas próprias “armadilhas” conceituais; c) Os autores oferecem uma proposta de método sistematizado e detalhado para as etapas de

codificação/análise dos dados – a inicial, axial e seletiva – que permite acessar e sistematizar os dados encontrados na literatura técnica e não técnica.

### 2.2.1 Pressupostos que Norteiam a Percepção da Realidade nesta Pesquisa

Aqui, objetiva-se “[...] uma explicação curta do pesquisador sobre suas próprias perspectivas de pesquisa e suas respostas ao processo de pesquisa. Isso permite aos leitores julgarem como as reações podem ter influenciado a investigação e as interpretações dos dados” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.258). Como os próprios autores da *Teoria Fundamentada* nos explicam, “o paradigma é uma ferramenta analítica criada para ajudar os analistas a integrar estrutura com processo” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.123) e “embora útil, o paradigma nunca deve ser usado de forma rígida; caso contrário, ele se torna o fim e não o meio” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.140). Além disso, como os dados não estão restritos a um método único de coleta e/ou fonte, eles não precisam estar limitados a uma única epistemologia, já que “os métodos da teoria fundamentada fornecem aberturas teóricas que evitam a importação e a imposição de imagens cristalizadas e respostas automáticas” (CHARMAZ, 2009, p.185).

As próprias questões da sustentabilidade no contexto das organizações não estão restritas a uma única abordagem ou forma de perceber a realidade. Ela pode ser pesquisada tanto a partir de perspectivas críticas, quanto funcionalistas, quanto interpretativistas (BORIM-DE-SOUZA, 2010; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2009). Vildåsen, Keitsch e Fet (2017), entendem que esse pluralismo epistemológico nas pesquisas sobre sustentabilidade, talvez seja o principal desafio para abordá-la no contexto organizacional. Especialmente, quando se considera que os problemas e debates na perspectiva social recaem em uma perspectiva construtivista, como pode ser visto no Quadro 2:

**Quadro 2** - Framework para análise epistemológica da sustentabilidade corporativa

Epistemologia	Construções de valor		
	Ambiental	Econômico	Social
Construtivista		X	X
Positivista	X	X	

**Fonte:** Vildåsen, Keitsch e Fet (2017, p.43, *tradução nossa*)

Dito isso, se o processo de pesquisa está longe de ser uma atividade neutra, pesquisadores e pesquisados carregam consigo histórias e percepções da realidade que circundam a maneira como cada um constrói sua própria realidade. Essas visões sofrem

restrições estruturais na medida em que os indivíduos interagem uns com os outros e na forma que “atuam” em seus diferentes ambientes e contextos – *por exemplo*, meus comportamentos individuais no ambiente familiar são diferentes daqueles que exerço no âmbito profissional. Somado a isso, em cada um desses eventos, ocorrem acontecimentos e ações que comungam em construções de sentido e aprendizados oriundos das experiências vivenciadas.

*Aí me questiono: Como a teoria influencia a prática das organizações e vice-versa? A empresa cresceu, se desenvolveu, mas como ela interagiu e fundamentou as suas ações em relação à teoria? As bases em que esse caminho foi construído são relativamente seguras para consultá-las se for preciso? Ou, no presente trabalho, como explorar a temática da gestão da sustentabilidade em contexto organizacional de forma a melhor compreender as bases que a fundamentam?*

Em busca de relacionar as explicações da vida diária às explicações teóricas, entendendo que “as primeiras são grãos para nosso moinho analítico” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 272) opto pela visão em que conhecimento se converte em práticas para responder a tais questionamentos. Compartilho que “o conhecimento deve ser tratado como processo e a produção de conhecimento deve ser tratada como um diálogo entre teóricos e praticantes” (CORLEY; GOIA, 2011, p. 23, *tradução nossa*).

Sendo que, para isso, conto com a perspectiva processual para avançar nos conhecimentos sobre a gestão da sustentabilidade, consideram-se então : a) a temporalidade e como o passado resulta no presente; b) as tensões e contradições que orientam os padrões de mudanças; c) as contribuições das interações para mudança; d) as dinâmicas subjacentes às atividades de manutenção, ou não, da estabilidade; e) contingência, emergência, criatividade e complexidade como atributos fundamentais para compreender a organização (LANGLEY *et al.*, 2013; CORLEY; GOIA, 2011; STRAUSS; CORBIN, 2008).

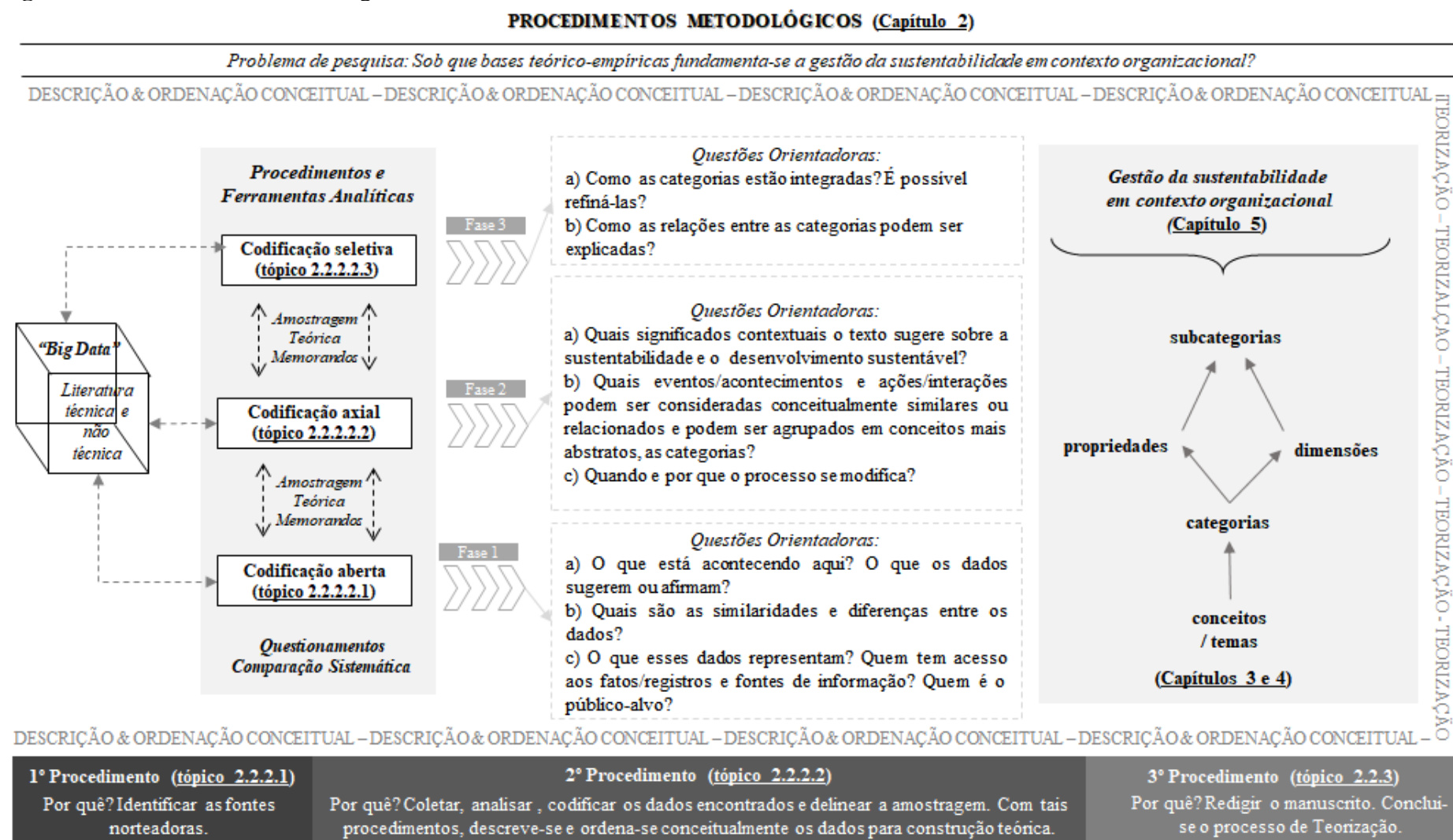
## 2.2.2 Processo de Pesquisa: Elaboração do Instrumento Metodológico

Na construção da Teoria Fundamentada, pesquisador e pesquisa estão em constante interação, a análise é o fio condutor da coleta de dados. Frente a isso, construiu-se o procedimento metodológico exposto na Figura 2. Buscou-se ilustrar nele como a análise e coleta de dados pode ocorrer concomitantemente e como essas se relacionam à escrita dos memorandos e avanços na amostragem teórica (BELGRAVE; SEIDE, 2019; CHARMAZ, 2009; RIEGER, 2019; STRAUSS; CORBIN, 2008; VOLLSTEDT; REZAT, 2019). Ademais, prezou-se pelos elementos que compõem o processo de teorização - descrição e ordenamento

conceitual – para o delineamento de categorias e subcategorias (STRAUSS; CORBIN, 2008) ao encontro das compreensões sob que bases teórico-empíricas se fundamentam a gestão da sustentabilidade em contexto organizacional.

Esclarece-se que as linhas são utilizadas para ilustrar, de forma visual e gráfica, o raciocínio que embasa o percurso metodológico adotado e seus respectivos procedimentos. Contudo, deve-se ter em mente que a análise é um processo dinâmico e fluído, ela traça “[...] um processo de fluxo livre e criativo, no qual os analistas se movem rapidamente para frente e para trás entre os tipos de codificação, usando técnicas e procedimentos analíticos livremente e em resposta à tarefa analítica que têm em mãos” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.65).

Figura 1- Procedimentos Metodológicos



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

### 2.2.2.1 Construção do Big Data: definindo as fontes de dados e as estratégias de coleta de dados que subsidiam a amostragem teórica

Como uma teoria fundamentada em dados é aquela “derivada de dados, sistematicamente reunidos e analisados por meio de processo de pesquisa” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 25), o *primeiro procedimento* da pesquisa, vide figura 2, utilizou a literatura técnica e não técnica para compor o “*Big Data*” do trabalho. Para Strauss e Corbin (2008, p.47) a literatura técnica representa os “relatórios de estudos de pesquisa e trabalhos teóricos ou filosóficos característicos da redação profissional e disciplinar que podem atuar como material de apoio contra os quais é possível comparar resultados dos dados atuais”. Já a literatura não técnica são as “biografias, diários, documentos, manuscritos, registros, relatórios, catálogos e outros materiais que podem ser usados como dados primários, para complementar entrevistas e observações de campo, ou para estimular o pensamento sobre propriedades e dimensões dos conceitos que surgem nos dados”.

Abordá-las foi necessário para (GEHMAN *et al.*, 2018): a) explicar como os fenômenos investigados estão conectados; b) ilustrar a dinamicidade dos conceitos emergentes (GEHMAN *et al.*, 2018); c) refinar as escolhas que direcionaram o desenrolar do trabalho a partir da amostragem teórica (STRAUSS; CORBIN, 2008) a fim de responder ao problema orientador de pesquisa “*Sob que bases teórico-empíricas se fundamenta a gestão da sustentabilidade em contexto organizacional?*”.

Como descrito no tópico 2.2.1, admite-se que o pesquisador não é neutro e traz consigo conhecimentos da literatura profissional e disciplinar. Entretanto, isso não impede que tais materiais representem fontes de dados, pois ao pesquisador cabe usá-los com objetividade e sensibilidade (STRAUSS; CORBIN, 2008) para ampliar o desenvolvimento da teoria proposta, conforme pode ser observado no seguinte trecho:

[...] É usando aquilo que levamos para os dados de forma sistemática e consciente que nos tornamos sensíveis ao significado sem **forçar** nossas explicações sobre os dados. Como profissionais, a maioria de nós está familiarizada com a literatura de campo. A literatura pode ser usada como uma ferramenta analítica se tomarmos o cuidado de pensar sobre ela em termos teóricos. Usada dessa forma, a literatura pode ser uma rica fonte de fatos para estimular o pensamento sobre propriedades e para formular questões conceituais. Ela pode fornecer ideias iniciais a serem usadas na amostragem teórica. (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.57, *grifo original*).

Os dados iniciais permitiram “[...] aumentar, e não restringir, o desenvolvimento da teoria” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.58). São eles que designam os

questionamentos que orientaram a amostragem teórica no decorrer das etapas de codificação e análise. A amostragem teórica, para Strauss e Corbin (2008, p.195) é a:

“[...] coleta de dados conduzida por conceitos derivados da teoria evolutiva e baseada no conceito de “fazer comparações”, cujo objetivo é procurar locais, pessoas ou fatos que maximizem oportunidade de descobrir variações entre conceitos e de tornar densas categorias em termos de suas propriedades e de suas dimensões.”

Essa amostragem foi utilizada para ampliar as oportunidades de comparação entre os fatos e acontecimentos, permitindo entender as variações nas dimensões e propriedades de uma categoria. Pois, “a amostragem teórica é importante ao explorar áreas novas ou desconhecidas porque permite ao pesquisador escolher os caminhos de amostragem que geram maior retorno teórico” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.196). Com isso em mente, as escolhas que lastrearam a composição inicial do “*Big Data*” se deram conforme as orientações de Strauss e Corbin (2008) dentre as quais se tem: a) a escolha de um local ou grupo para estudo, no caso, a gestão da sustentabilidade em empresas; b) os tipos de dados a serem usados, composto pela literatura técnica e não técnica; e, c) o período em que o fenômeno de estudo foi pesquisado, no caso, em um horizonte temporal de pelo menos 10 anos (menor ou igual a 2008).

#### 2.2.2.1.1 *Literatura técnica*

Os pesquisadores trazem para a investigação conhecimentos oriundos da literatura profissional e disciplinar, esses pressupostos iniciais devem permitir a sustentação e argumentação do manuscrito, ou seja, devem respaldar o desenvolvimento da teoria para ampliá-la ao invés de restringi-la a constructos teóricos previamente estabelecidos para serem testados (CHARMAZ, 2009; STRAUSS; CORBIN, 2008). No presente estudo, esses conhecimentos compõem a literatura técnica e estão refletidos nos temas-chave da dissertação, o Desenvolvimento Sustentável, a Sustentabilidade e a Gestão da Sustentabilidade no contexto das organizações. Ademais, dado o contexto em que a pesquisa está inserida, a continuidade e a possibilidade de evolução teórica-empírica nos estudos do GEPPECS (Grupo de Estudos e Pesquisas em Práticas de Gestão que Envolvem Estratégia, Competências e Sustentabilidade Organizacional), que desde 2008 desenvolve estudos que abrangem estratégia, competências e sustentabilidade.

A literatura técnica forneceu critérios iniciais em termos de local, tempo e documentos para encontrar informações sobre o fenômeno de interesse, a gestão da sustentabilidade em contexto organizacional. Em segundo lugar, ela apoiou a comparação dos

dados no nível dimensional para assimilar como as propriedades e condições dos conceitos variaram nas diferentes situações encontradas. Por fim, no estágio de redação do manuscrito, a literatura técnica possibilitou ilustrar similaridades entre a teoria fundamentada e as construções teóricas já existentes sobre a sustentabilidade no contexto organizacional (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Com isso foi possível responder ao primeiro e terceiro objetivo propostos nesta pesquisa - a) Analisar os fundamentos contextuais, conceituais e teóricos que orientam o Desenvolvimento Sustentável e a Sustentabilidade em contexto organizacional; e, c) Sintetizar as bases teórico-empíricas que aproximam a gestão da sustentabilidade ao contexto organizacional.

As fontes de informações para composição da literatura técnica foram: a) As revisões de literatura em artigos teóricos (clássicos e recentes), disponíveis nas bases de dados *Web of Science*, EBSCO e Scopus, cujos critérios e desdobramentos para refinamento da amostragem teórica estão descritos no tópico 2.2.2.2; e, b) A produção intelectual do GEPPECS. Da qual, consideraram-se seleção dos principais trabalhos desenvolvidos pelo grupo e que poderiam contribuir com essa construção teórica. Essas, foram classificadas em dissertações-chave sobre gestão. As primeiras, sobre estratégia e competências, com os trabalhos de Alexandre Corneta (2008), Cristiane Zagui (2010), Carlos Moreira (2011) e Jandira Pinheiro (2012). Sustentabilidade, com os trabalhos de Rafael Borim-de-Souza (2010), Barbara Galleli (2013), Ana Bansi (2013) e Elizabeth Oliveira (2014). Além disso, consultaram-se os trabalhos recentes sobre Sustentabilidade e Processos Decisórios desenvolvidos no grupo, com as dissertações de Luisa Sarábia Cavenaghi (2016), Lucas Dias (2017).

Em relação a produção teórica do GEPPECS, foi feita a leitura dos trabalhos a fim de identificar o problema de pesquisa que os autores buscaram responder, os temas-chave abordados no referencial teórico, a metodologia utilizada, os principais resultados, como pode ser visto Apêndice B. A leitura desses trabalhos foi necessária pois, além da presente pesquisa fazer parte dos estudos desenvolvidos pelo GEPPECS e, por conseguinte, tais estudos servirem como guia para orientar os conceitos sensibilizadores e propostas deste trabalho, também representam a síntese dos principais autores do tema.

#### *2.2.2.1.2 Literatura não-técnica*

A literatura não técnica (STRAUSS; CORBIN, 2008), ou como Charmaz (2009) nomeia, textos existentes, é composta por relatórios de sustentabilidade e documentos

públicos disponibilizados pelas empresas que fazem parte das unidades de análise a serem consideradas. Eles foram utilizados tanto como fonte para os conceitos e ideias iniciais da amostragem teórica, como foram usadas enquanto fonte de dados para o desenvolvimento teórico proposto (STAUSS; CORBIN, 2008). Entende-se que tais documentos registram informações institucionalizadas e descrevem práticas contextualizadas sobre os movimentos de inserção da gestão da sustentabilidade nas empresas. Com isso, vislumbrou-se responder ao segundo objetivo proposto - b) Investigar a evolução de conceitos e práticas empresariais referentes a sustentabilidade e ao DS manifestadas em relatórios de sustentabilidade de empresas brasileiras cujas ações de sustentabilidade tenham iniciado há pelo menos 10 anos (menor ou igual a 2008). Bem como, aprimorar os relacionamentos entre as categorias e subcategorias para atender ao terceiro objetivo - c) Sintetizar as bases teórico-empíricas que aproximam a gestão da sustentabilidade ao contexto organizacional.

Nos parágrafos que seguem, são descritos os critérios utilizados para a seleção das “Unidades de Análise”, as quais, “[...] o pesquisador amostra locais e pessoas onde espera que as diferenças nas propriedades sejam maximizadas” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 263). Com elas objetivou-se escolher os locais em que fossem encontrados os dados capazes de ampliar as diferenciações das propriedades e dimensões do fenômeno em questão, e a literatura não técnica, no caso, os relatórios de gestão que farão parte do “*Big Data*” que compuseram os dados apresentados no Capítulo 4. Em síntese, os critérios estabelecidos foram os seguintes: empresas privadas de capital aberto, que estejam inseridas ou tenham feito parte do DJSI; relatório segundo as diretrizes GRI; signatárias do Pacto Global da ONU.

As empresas privadas de Capital Aberto compreendem a escolha da Unidade de Análise porque elas têm canal de acesso ao investidor e relações públicas, o que poderia auxiliar com informações iniciais sobre as políticas de gestão adotada. Pelo fato de terem que relatar suas ações publicamente, em uma espécie de prestação de contas, tem-se os documentos necessários para coleta de dados no estágio inicial da pesquisa e etapa da codificação. Ademais, essas empresas podem representar agentes de mudanças em prol da sustentabilidade dado poder econômico e capacidade de influência que exercem. Bem como suas atividades tanto dependem quanto geram impacto nos ambientes em que estão inseridas.

O critério de estar inserida ou ter feito parte do DJSI, se deu, pois, este foi o primeiro índice criado para classificar as empresas em relação a sustentabilidade. Em tese, as empresas que fazem parte do índice têm capacidade de gerar valor para os acionistas ao longo do tempo ao gerenciar os riscos nas dimensões ambiental, econômica e social.

Nesse raciocínio, uma vez que se pretendeu compreender as bases tanto teóricas como empíricas para a gestão da sustentabilidade em contexto organizacional, teve-se como critério que os relatórios de sustentabilidade das empresas sejam relatados conforme as diretrizes do GRI. Esses relatos, têm em seus critérios os itens nos padrões essenciais (101, 102 e 103), a necessidade de relatar como as atividades nessa área da organização são realizadas, e quais os temas de interesses e práticas executadas em prol dessas iniciativas.

Reconhece-se que esses discursos empresariais não são neutros. Porém, entende-se que nesses documentos encontram-se informações, em tese, compartilhadas sobre os processos de gestão da sustentabilidade nas empresas em questão. Como critério adicional, estabeleceu-se como horizonte temporal o período de 10 anos (2008-2017) porque tem-se a continuidade, ou não, das práticas de gestão da sustentabilidade bem como pode-se identificar os processos e caminhos percorridos para inserção de tais ações, bem como as múltiplas consequências para a gestão da sustentabilidade nas organizações que estão espalhadas ao longo do tempo (GEHMAN *et al.*, 2018).

Ademais, verificou-se quais dessas empresas eram signatárias do Pacto Global. Como explicado no site do Pacto no Brasil, ele representa uma “uma iniciativa voluntária que fornece diretrizes para a promoção do crescimento sustentável e da cidadania, por meio de lideranças corporativas comprometidas e inovadoras”. Ele foi desenvolvido pelo ex-secretário geral da Organização das Nações Unidas (ONU), Kofi Annan, a fim de mobilizar a comunidade empresarial em aderir valores compartilhados internacionalmente e essenciais sobre “direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção refletidos em 10 princípios”.

O Quadro 3 sintetiza as empresas encontradas conforme os critérios estabelecidos:

**Quadro 3 - Unidades de Análise**

Empresa	Setor <sup>8</sup>	Tamanho	Tipo	Observação
Banco Bradesco	Serviços Financeiros	Grande	Empresa Privada	GRI de 2008-2017, inicia em 2007. Down Jones em 2013, 2014, 2015 e 2016 (Emerging Markets). Pacto Global 2006.

<sup>8</sup> Para classificação de setor, tamanho e tipo, utilizaram-se as informações contidas na base de dados fornecidas pelo GRI (*Global Reporting Initiatives*), concedida em maio/2018, e as informações sobre as empresas signatárias do Pacto Global, acessadas no site da ONU em junho/2018. Consultas posteriores foram realizadas a fim de atualizar o material fornecido pelo GRI, pois empresas com histórico de divulgação até então não tinha divulgado seus materiais. Essas foram feitas em julho/2018, período que as empresas tendem a seguir para divulgar seus relatórios de sustentabilidade referente ao exercício anterior. No caso as informações divulgadas em 2018, representam o exercício de 2017.

CCR Actua	Conglomerados - serviço de suporte	Grande	Empresa Privada	<i>GRI de 2008-2017, inicia em 2007. Down Jones em 2013 (Emerging Markets). Pacto Global 2011.</i>
Duratex	Conglomerados - construção e materiais	Grande	Empresa Privada	<i>GRI de 2008-2017. Down Jones em 2013, 2014 e 2015 (Emerging Markets). Pacto Global 2008.</i>
Eletróbrás (Centrais Elétricas Brasileiras) - Brasil	Distribuidora de Energia	SME - Grande	Empresa Privada	<i>GRI de 2008-2017, inicia em 2007. Down Jones em 2013, 2014 e 2015 (Emerging Markets). Pacto Global 2006.</i>
Grupo CPFL Energia	Energia	Grande	Empresa Privada	<i>GRI de 2008-2017, inicia em 2003. Down Jones em 2013, 2014, 2015 e 2016 (Emerging Markets). Pacto Global 2004.</i>
Natura	Produtos para o lar e cuidados pessoais - químico	Grande	Empresa Privada	<i>GRI de 2008-2017, inicia em 2000. Down Jones em 2014, 2015 e 2016 (Emerging Markets). Pacto Global 2000.</i>
Vale	Mineração	Grande	Empresa Privada	<i>GRI de 2008-2017, inicia em 2007. Down Jones em 2013 (Emerging Markets). Pacto Global 2007.</i>

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2018.

#### 2.2.2.2 Codificação e análise

As sessões que seguem discorrem sobre a codificação e análise, correspondem ao *segundo procedimento* da pesquisa, vide figura 2, e suas respectivas etapas de codificação: aberta, axial e seletiva. Como a teoria fundamentada é aquela “[...] derivada dos dados, sistematicamente reunidos e analisados por meio de processo de pesquisa. Nesse método, coleta de dados e análise e eventual teoria mantêm uma relação próxima entre si” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.25). Nela, os procedimentos de codificação tiveram como objetivo:

1. Construir em vez de testar a teoria;
2. Fornecer aos pesquisadores ferramentas analíticas para lidar com as massas de dados brutos;
3. Ajudar os analistas a considerar significados alternativos para os fenômenos;
4. Ser sistemático e criativo simultaneamente;
5. Identificar, desenvolver e relacionar os conceitos que são os blocos de construção da teoria. (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.28)

Em linhas gerais, questões amplas, como *quais seriam as causas e consequências do fenômeno em estudo, quais as condições intervirem para que os eventos ocorressem de determinada maneira, por que estão relacionados, ou, o que leva de uma direção para a outra* (GEHMAN *et al.*, 2018), guiaram a “[...] organização de dados em categorias discretas (e algumas vezes, classificação) segundo suas propriedades e dimensões e depois usando a descrição para elucidar essas categorias” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.32).

A medida em que os procedimentos de codificação e análise foram sendo desenvolvidos, escreveram-se memorandos para apoiar a análise, refinar a amostragem teórica e sistematizar o desenvolvimento da teoria emergente (CHARMAZ, 2009, 2008; CRESWELL, 2014; RIEGER, 2019; STRAUSS; CORBIN, 2008) e, conforme os avanços ocorreram, passou-se a ter o ordenamento dos conceitos emergentes. Objetivou-se com isso, delinear e integrar os conceitos, categorias, propriedades e dimensões de uma teoria. Sendo que, tais elementos, quando combinados, possibilitam relacionar as condições (estrutura) e as ações/interações (processo) para delinear as condições temporais e espaciais que circundam a evolução do fenômeno em estudo (STRAUSS; CORBIN, 2008). Os resultados oriundos desses processos estão expostos e compõem as construções dos capítulos 3, 4 e 5 da presente dissertação.

#### 2.2.2.2.1 Codificação Aberta

Na codificação **aberta**, conforme Strauss e Corbin (2008) o pesquisador permanece aberto as possibilidades teóricas que possam ser encontradas nos dados. Tem-se como objetivo descobrir conceitos que possam representar a abstração encontrada nos dados observados, descrevendo suas propriedades e dimensões (STRAUSS; CORBIN, 2008). Para isso, esses dados foram separados e buscou-se semelhanças e diferenças entre eles, tendo em vista os “eventos, acontecimentos, objetos e ações/interações considerados conceitualmente similares em natureza ou relacionados em significados são agrupados sob conceitos mais abstratos, chamados ‘categorias’” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.104).

As questões orientadoras dessa etapa foram: *a) O que está acontecendo aqui? O que os dados sugerem ou afirmam?; b) Quais são as similaridades e diferenças entre os dados? ; e, c) O que esses dados representam? Quem tem acesso aos fatos/registros e fontes de informação? Quem é o público-alvo?*

A partir das questões orientadoras, para lidar com a *literatura técnica* buscou-se compreender as conexões entre os eventos e acontecimentos que conduzem o Desenvolvimento Sustentável e a sustentabilidade para o contexto das organizações. Com isso, observou-se a necessidade de “traduções”, que envolvem lidar com uma série de restrições, tanto internas quanto externas às organizações, o que chama atenção para a necessidade do desenvolvimento e/ou implementação de modelos de gestão e/ou frameworks para apoiar a gestão da sustentabilidade no contexto organizacional. Consultaram-se revisões de literatura e artigos clássicos que puderam elucidar esse contexto e explorá-lo em busca de seus desdobramentos e ordenação ao longo do tempo, conforme pode ser visto nos quadros 6 e 7.

Ademais, buscou-se nas bases de dados (*Web of Science*, SCOPUS e EBSCO) artigos na área de administração e gestão, que tivessem em seus títulos, resumos e/ou palavras-chave os seguintes termos: “Desenvolvimento Sustentável”; “Sustentabilidade Organizacional” e “Framework” ou “Modelo de Gestão”. Ao total, foram encontrados 143 trabalhos, em um período de 10 anos (2008-2018). Após a leitura dos respectivos resumos e exclusão dos trabalhos encontrados em mais de uma base, restaram 50 artigos (teóricos e teóricos-empíricos) que apresentaram maior possibilidade de contribuição com os achados da dissertação. Especialmente, no que tange à gestão da sustentabilidade em empresas brasileiras.

Nesses 50 artigos, os critérios priorizados foram: a) abordagem da sustentabilidade em, pelo menos, suas três dimensões (econômico, ambiental e social); b) foco diretamente na gestão da organização; c) empresas privadas e de médio/grande porte; d) contextos socioeconômicos próximos da realidade brasileira, nesse caso, estudos em países desenvolvidos foram excluídos. Resultando em 16 artigos que apresentaram maior potencial para o desenvolvimento e refinamento das categorias emergentes no trabalho, sintetizados no Apêndice C.

Para codificação aberta da *literatura não técnica* alguns procedimentos foram necessários. Primeiro, os relatórios foram agrupados para leitura conforme a atuação das empresas e pesquisou-se sobre o histórico das empresas que compunham as fontes de dados iniciais, no caso, as unidades de análise (ver quadro 3). Nessa atividade, notaram-se algumas características e especificações das instituições<sup>9</sup>, que demandaram a restrição da amostra para organizações privadas nacionais cujas operações e atividades fins estivessem desvinculadas da oferta direta de serviços públicos.

Cabe destacar, contudo que embora a Vale tenha sido criada em 1942 pelo Governo para impulsionar a exploração das riquezas minerais do subsolo brasileiro, principalmente o ferro. E se reconheça que a empresa se encontra envolvida em acidentes ambientais oriundos de suas operações, dentre eles Mariana e Brumadinho, o que demonstra, de antemão, fragilidade na gestão da sustentabilidade na organização. Em busca das variações do fenômeno, torna-se relevante incluir nas amostras “casos negativos [...] eles denotam um

---

<sup>9</sup> Conforme consultas realizadas no sites das empresas e informações disponibilizadas no site da BMF & Bovespa em 2019, identificou-se que a CCR Atua é uma empresa criada pelas construtoras Andrade Gutierrez, Camargo Corrêa, Odebrecht, SVE e Serveng, para atender a licitação do Programa Brasileiro de Concessões de Rodovias em 1993. A Eletrobras, companhia de capital mista, O Governo Brasileiro é proprietário de 40,99%. Sendo que os outros percentuais se dividem em: BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) 15,99%, Fundos do Governo 3,45% e outros 19,94%. Por fim, o Grupo CPFL, embora tenha sido criado por brasileiros em 1912, foi privatizada em 1997 e desde 2017 é controlada pelo grupo Chinês, State Grid, maior empresa do setor elétrico do mundo.

possível exemplo extremo de variação em um conceito” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.205) e, por esse motivo, optou-se por mantê-la como objeto de estudo.

Como nos lembram Strauss e Corbin (2008, p.100-101, *grifo nosso*):

“A moral analítica é não aceitar situações ou informações como certas. É importante questionar tudo, especialmente as situações em que percebemos que nós mesmos, ou nossos informantes, estamos “virando inerentes” ou aceitando o ponto de vista ou a perspectiva comum. [...] Queremos olhar para casos contraditórios ou opostos, de forma que possamos encontrar exemplos de como os conceitos variam quando as condições são alteradas [...] **precisamos perguntar sob que condições as regras tendem a ser quebradas e mantidas e o que ocorre depois disso**”.

Segundo, foi preciso ampliar o horizonte temporal de leitura de relatórios de gestão sobre sustentabilidade. A leitura desse material a partir de 2008 apresentou fragilidade em relação aos indícios e pistas de ações e atividades executadas pelas empresas em relação a gestão da sustentabilidade. Para lidar com essa situação acessaram-se os sites das empresas para busca de documentos adicionais, preferencialmente relatórios anuais de gestão, que permitissem subsidiar as análises da dissertação.

Dessa forma, a *literatura não técnica* nessa etapa de codificação aberta foi delimitada por quatro empresas - Banco Bradesco, Duratex, Natura, Duratex e Vale - e 59 relatórios de gestão, conforme exposto no Quadro 4.

**Quadro 4 - Unidades de Análise Seleccionadas e Relatórios de Gestão**

Empresa	Relatórios Anuais (*) de Gestão Encontrados	Observação
Banco Bradesco	16 relatórios, de 2002 a 2017	Entre 2002 e 2004 a empresa usa o relato social. Em 2005, nomeia relatório de Responsabilidade Social. Em 2006, nomeia como relatório de sustentabilidade, relatando alguns indicadores econômicos junto aos sociais e ambientais. Sendo que, em 2007 usa efetivamente o modelo GRI.
Duratex	14 relatórios, de 2004 a 2017	Em 2004, existem dois relatórios. Um para relatar o desempenho econômico e outro com resultados econômicos e sociais. O foco para a pesquisa recaiu no segundo. A partir de 2005, os relatórios integram econômico, ambiental e social em um mesmo documento anual.
Natura	17 relatórios, de 2001 a 2017	Pioneira em adotar o GRI no Brasil. Inicia em 2000. Diferentemente das demais, relata as ações sustentáveis antes de ingressar na Bolsa de Valor, fato que ocorre em 2004.
Vale	12 relatórios, de 2006 a 2017	Primeiro relatório de sustentabilidade emitido em 2006, usa os princípios GRI como guia. Em 2007, passam ingressar, de fato, no modelo.

**Fonte:** elaborado pela autora, 2019.

(\*) Nessa busca consideraram-se relatórios com informações sobre aspecto: social, socioambiental ou, quando disponível, de Sustentabilidade diretamente.

Os relatórios de gestão foram lidos, ano a ano, contando com apoio de notas de campo. As anotações eram feitas no decorrer das leituras. Em seguida, retomaram-se esses registros e buscou-se responder as perguntas orientadoras dessa etapa de codificação e análise,

expostas no início deste tópico. A sistematização dessas informações contou com apoio de planilhas eletrônicas, como ilustrado no Apêndice D.

#### 2.2.2.2.2 Codificação Axial

O segundo momento da codificação é a *axial* (STRAUSS; CORBIN, 2008). Nessa etapa, os dados foram reagrupados e buscou-se “relacionar as categorias às suas subcategorias para gerar explicações mais precisas e completas sobre os fenômenos” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.124). Começou-se a reagrupar os dados que foram separados na codificação aberta para encontrar as pistas e descrições das condições (estruturas), ações/interações (processo) e as consequências dos acontecimentos que explicam os fenômenos da gestão da sustentabilidade no contexto organizacional (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Embora reconheça-se a limitação apontada por Charmaz (2009), sobre o risco em limitar e restringir os códigos encontrados, optou-se por utilizar o procedimento proposto por Strauss e Corbin (2009) pela necessidade de gerar explicações mais completas sobre o fenômeno da gestão da sustentabilidade nas empresas. Sendo assim, levaram-se em conta as tarefas básicas propostas por Strauss e Corbin (2008, p.126):

1. Organizar as propriedades de uma categoria e suas dimensões, uma tarefa que começa durante a codificação aberta.
2. Identificar a variedade de condições, ações/interações e consequências associadas a um fenômeno.
3. Relacionar uma categoria à sua subcategoria por meio de declarações que denotem como elas se relacionam umas às outras.
4. Procurar nos dados pistas que denotem como as principais categorias podem estar relacionadas umas às outras.

As questões orientadoras dessa etapa foram: *a) Quais significados contextuais o texto sugere sobre a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável? ; b) Quais eventos/acontecimentos e ações/interações podem ser consideradas conceitualmente similares ou relacionados e podem ser agrupados em conceitos mais abstratos, as categorias?; e, c) Quando e por que o processo se modifica?.*

Aqui *literatura técnica* e *não técnica* foram abordadas separadamente. Contudo, buscou-se as relações entre os conceitos emergentes em cada uma delas. As descobertas dos procedimentos descritos até aqui estão expostas nos Capítulos 3 e 4.

### 2.2.2.2.3 Codificação Seletiva

Por fim, teve-se a codificação **seletiva** (STRAUSS; CORBIN, 2008). Nela, as categorias foram refinadas, com objetivo de “integrar e refinar a teoria” e “apresentar como um conjunto de conceitos estão inter-relacionados em um esquema teórico maior” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.143-145). Nessa fase da pesquisa a codificação permitiu transitar de uma história analítica para a orientação teórica (CHARMAZ, 2009). Pois, a obtenção dos dados foi mais focada em estabelecer os componentes teóricos que explicitam e esclarecem as categorias que emergiram na pesquisa (CHARMAZ, 2009; LOCKE, 2003).

Como ao refinar as categorias encontradas o pesquisador precisa rever o esquema teórico esboçado e observar até que ponto este apresenta consistência interna e suas respectivas falhas lógicas (STRAUSS; CORBIN, 2008), aqui almejou-se encontrar as categorias centrais da dissertação com base nos critérios propostos por Strauss e Corbin (2008, p.146):

1. Ela deve ser central, ou seja, todas as outras categorias importantes podem ser relacionadas a ela.
2. Deve aparecer frequentemente nos dados. Isso significa que em todos os casos, ou quase todos, há indicadores apontando para este conceito.
3. A explicação que resulta da relação das categorias é lógica e consistente. Os dados não são forçados.
4. O nome ou frase usada para descrever a categoria central deve ser suficientemente abstrata, de forma que possa ser usada pra fazer pesquisa em outras áreas substanciais, levando ao desenvolvimento de uma teoria mais geral.
5. À medida que o conceito é refinado analiticamente por meio de integração com outros conceitos, a teoria ganha mais profundidade e mais poder explanatório.
6. O conceito consegue explicar variações e também o ponto principal dos dados; ou seja, quando as condições variam, a explicação ainda é válida, embora a forma na qual um fenômeno seja expresso possa parecer um pouco diferente. Devemos ser capazes de explicar casos contraditórios ou alternativos em termos dessa ideia central.

Com isso em mente, as questões basilares dessa etapa consistiram em: *a) Como as categorias estão integradas? É possível refiná-las?; e, b) Como as relações entre as categorias podem ser explicadas?.*

Nessa etapa da pesquisa trabalhou-se com a *literatura técnica e não técnica* concomitantemente. Cujos resultados estão expostos diretamente no Capítulo 5, o qual foi construído a partir dos dados emergentes dos Capítulos 3 e 4.

### 2.2.3 Redação do Manuscrito

Essa sessão corresponde ao *terceiro procedimento*, vide figura 2, da pesquisa. Os resultados são apresentados no Capítulo 5. Para construção dele, houve a escrita de

memorandos ao longo da pesquisa. Os memorandos foram necessários, porque apoiam a comparação dos dados, exploração das ideias e orientam as novas coletas de dados (CHARMAZ, 2009). Neles encontram-se os registros do pesquisador – análises, pensamentos, interpretações e questões – que direcionam coletas de dados superiores (STRAUSS; CORBIN, 2008). Com essa atividade analítica tem-se a possibilidade de integrar e organizar as categorias iniciais a fim de conceituar de tal forma que esses possam explicar as ações observadas no contexto da pesquisa (LOCKE, 2003).

Tendo em vista que os processos de teorização “comparar conceitos e suas relações com os dados durante o ato de investigação da pesquisa para determinar o quanto eles são apropriados para tal investigação” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.37) a partir de conceitos que compõem as categorias emergentes do trabalho com suas respectivas propriedades e dimensões. Entende-se, esse processo permitiu de avançar para a construção de uma teoria substantiva sobre a Gestão da Sustentabilidade, ao reconstruir a teoria e redigir o manuscrito (a dissertação) buscando refletir e reavaliar os significados teóricos encontrados no contexto brasileiro (CHARMAZ, 2009; LOCKE, 2003; STRAUSS; CORBIN, 2008).

Para redação do manuscrito, contou-se com os critérios expostos no Quadro 5, descritos por Strauss e Corbin (2008). Os autores explicam que tais critérios devem subsidiar os pesquisadores e os leitores na avaliação da estrutura analítica utilizada. Contudo, explicam que não se deve usá-los como regras rígidas, pelo contrário, servem como diretrizes para os pesquisadores saber precisamente por que usaram (ou não) determinados procedimentos.

#### **Quadro 5 - Critérios de Avaliação segundo Strauss e Corbin para a Teoria Fundamenta**

Critérios sobre Processo de Pesquisa	Critérios sobre Base Empírica de um Estudo
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como a amostragem original foi selecionada? Em que bases?</li> <li>2. Quais as principais categorias que surgiram?</li> <li>3. Quais foram os fatos, os incidentes ou as ações (indicadores) que apontaram para algumas dessas categorias principais?</li> <li>4. Com base em que categorias foi feita a amostragem teórica? Como as formulações teóricas guiaram parte da coleta de dados? O quanto as categorias se mostraram representativas dos dados?</li> <li>5. Quais eram algumas das hipóteses pertencentes às relações conceituais (ou seja, entre categorias), e em que bases elas foram formuladas e validadas?</li> <li>6. Houve casos em que as hipóteses não explicaram o que estava acontecendo com os dados? Como essas discrepâncias foram resolvidas? As hipóteses foram modificadas?</li> <li>7. Como e por que a categoria básica foi selecionada?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Os conceitos são gerados?</li> <li>2. Os conceitos são sistematicamente relacionados?</li> <li>3. Há muitas associações conceituais, e as categorias são bem desenvolvidas? As categorias têm densidade conceitual?</li> <li>4. A variação faz parte da teoria?</li> <li>5. As condições sob as quais a variação pode ser encontrada estão inseridas no estudo e são explicadas?</li> <li>6. O processo foi levado em consideração?</li> <li>7. Os resultados teóricos parecem importantes, e até que ponto?</li> <li>8. A teoria passa pelo teste de tempo e se torna parte das discussões e das ideias trocadas entre os grupos sociais e profissionais relevantes?</li> </ol>

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2019. Com base nas contribuições de Strauss e Corbin (2008, p.254-257).

### 2.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A estratégia de pesquisa adotada, de GT, apresenta as seguintes limitações (BELGRAVE; SEIDE, 2019; CHARMAZ, 2009; CRESWELL, 2014; MENDONÇA, 2013; RIEGER, 2019; STRAUSS; CORBIN, 2008): os vieses do pesquisador que podem restringir o processamento intelectual de todas as informações disponíveis; a imprevisibilidade da amostra teórica; e, dificuldade em delimitar a saturação das categorias e até que ponto estão suficientemente detalhadas. Essas limitações não deixaram de existir, porém foram minimizadas a partir do histórico de pesquisas que do GEPPECS, bem como reuniões para discutir o andamento da pesquisa e direcionar os próximos passos entre orientador e orientanda.

Além disso, considerando tempo-espço para a realização da pesquisa, as empresas pesquisadas sofreram um recorte. Sendo assim, empresas de pequeno porte ou micro e pequenas empresas foram excluídas, pois entende-se que as grandes corporações têm o poder de influência em sua cadeia. Lembrando que o foco não consiste em discutir se isso é bom ou ruim, mas sim, lida-se com as evidências apresentadas. Buscou-se compreender as “respostas” dadas pelas empresas em relação às mudanças contextuais, especificamente, em relação ao Desenvolvimento Sustentável, a Sustentabilidade e a gestão da sustentabilidade nas organizações.

Outra limitação, diz respeito aos critérios estabelecidos para composição da literatura técnica e não técnica. Quanto a literatura técnica, decorrente da busca nas bases de dados utilizadas (EBSCO, Web of Science e Scopus) a maioria dos artigos consultados estão no idioma inglês. Optou-se pelas buscas diretamente na base de dados, pois pode-se ter acesso a literaturas e pesquisas atualizadas, discutidas a nível mundial. Porém, isso não significa que as pesquisas em outros idiomas não tenham relevância ou não apresentem qualidade, apenas se fez necessário estabelecer critérios e demarcar os pontos de condução e execução a pesquisa.

Já, a literatura não técnica, centrada nos relatórios de sustentabilidade das empresas apresentam limitações por serem elaborados para atender a objetivos organizacionais específicos (CHARMAZ, 2009). No caso, como uma espécie de “prestação de contas” sobre as ações empresarial em prol da sustentabilidade. Reconhece-se que tais exposições não são neutras. Assim como, tem-se ciência de que dados secundários podem se mostrar insuficientes para encontrar as variações dos fenômenos (STRAUSS; CORBIN, 2008). Contudo, para lidar com essa situação ampliou-se o horizonte temporal de análise o que possibilitou investigar os desdobramentos e evolução temporal da gestão da sustentabilidade nas empresas que compuseram fontes de informação.

### 3 SUSTENTABILIDADE EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL

O presente tópico tem por objetivo apresentar as relações entre o Desenvolvimento Sustentável (DS) e a Sustentabilidade Organizacional (SO). Para tal, faz-se uma breve contextualização sobre o Desenvolvimento Sustentável que, pela inserção da sustentabilidade às noções de desenvolvimento, pode ser percebido como um dos caminhos alternativos ao modelo de desenvolvimento econômico e social preponderante, o capitalismo. Em seguida, discorre-se sobre o movimento desses temas rumo à sustentabilidade em contexto organizacional.

#### 3.1 SUSTENTABILIDADE E O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: COMO ESTÃO RELACIONADOS?

O conceito do Desenvolvimento Sustentável é comumente associado ao Relatório de Brundtland, *Our Common Future* (1987, p.41, tradução nossa), definido “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades”. Este debate, do final da década de 80, possibilitou chamar atenção e divulgar internacionalmente tanto os questionamentos sobre como o desenvolvimento era pensado até então, como trouxe à tona a necessidade de buscas por respostas políticas aos problemas de um crescimento desenfreado (STOFLETH, 2015; BARKEMEYER *et al.*, 2014; GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995; HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005; MEBRATU, 1998; VOZ, 2007), o que possibilitou abrir espaço para discutir o que significaria (ou não) ser sustentável (VOS, 2007).

Porém, cabe destacar que por trás dos questionamentos e considerações acerca do sistema econômico e seus desdobramentos, residem tragédias ambientais, cujos impactos recaem em questões sociais e ambientais. E, porque não dizer que ressoam no econômico também, dado os custos incorridos para “reestabelecer” a “ordem” do progresso? Por exemplo, em 1952 ocorreu o “Grande Nevoeiro” na Inglaterra. Na ocasião, gases tóxicos oriundos da queima de carvão cobriu a cidade de Londres por 4 dias. Em 1969, nos Estados Unidos, ocorreu o derramamento de óleo de Santa Barbara. Desses acontecimentos, mudanças nas legislações dos respectivos países ocorreram. Na Inglaterra, leis foram criadas para restringir o uso de combustíveis poluentes e a poluição atmosférica. Já, nos Estados Unidos, a Lei de Política Ambiental Nacional foi proposta pelo Governo, demonstrando preocupação com o ambiente natural e água.

Dito isso, pondera-se que a sustentabilidade, cujo seu uso no sentido “moderno” transita pela biologia e ecologia, já era debatida em meados da década de 70. Ao procurar descrever os níveis em que os recursos renováveis podem ser extraídos, ou menos deteriorados pela poluição, sem que os ecossistemas subjacentes sejam prejudicados (STOFLETH, 2015; VOS, 2007). Dessa forma, ela lida com a capacidade de manutenção, de adaptação e resistência da qualidade da vida ao longo do tempo (STARIK; KANASHIRO, 2013), tendo em vista a busca por um sistema global que considere um estado de equilíbrio capaz de satisfazer as necessidades básicas de todos, resguardando-os do colapso súbito.

Dentre as características da sustentabilidade, ainda que seus desdobramentos e impactos não sejam unânimes, Vos (2007) pontua os seguintes aspectos compartilhados a partir do conceito da sustentabilidade: a) a possibilidade de considerar os problemas ambientais em relação à economia e à sociedade; b) o foco na equidade intergeracional e as diferentes escalas temporais – por exemplo, o ciclo natural difere do ciclo dos negócios; e, c) a ênfase no trabalho para além do cumprimento de leis, ou seja, em termos de inovação.

Nota-se que no decorrer dos anos, fatos, movimentos e acontecimentos culminaram em eventos mundiais mediados, em sua maioria, pela Organização das Nações Unidas (ONU). Esses, colocaram as questões ambientais e sociais em debate, delineando objetivos e metas a nível global, como pode ser observado no quadro 5.

**Quadro 6 - Eventos e fatos observados ao longo da história em que se discutem mudanças necessárias ao encontro da Sustentabilidade e do Desenvolvimento Sustentável**

Período/ Observações	Eventos/Fatos que relacionados à Sustentabilidade e ao Desenvolvimento Sustentável
Até a década de 60 (1960-1969)	1962- Publicação do livro “A primavera silenciosa”, de Rachel Carson. No livro, a pesquisadora explica os riscos e consequências do uso de pesticidas, especificamente, o composto químico DDT. O uso de agrotóxicos na agricultura foi denunciado, reforçando os danos destes para os animais e a própria saúde humana. O legado dessa publicação reside no impacto da atividade humana na natureza e chama atenção da sociedade para as consequências da poluição oriunda das indústrias, com a contaminação, danos genéticos, dentre outros.
Década de 70 (1970-1979)	1972 - É fundado o Clube de Roma - grupo de pesquisadores, empresários e intelectuais- publica o relatório “Limites do Crescimento” (em inglês, <i>Limits to Growth</i> ), denunciando as consequências do crescimento desenfreado. O relatório propôs buscas por modelos que satisfizessem as necessidades materiais dos indivíduos de forma sustentável, ou seja, prezando por um estado de equilíbrio desejável. Nesse mesmo ano também é realizada a Conferência de Estocolmo, conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente, cujos problemas centrais consistiam na chuva ácida e poluição. 1972 – A Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano de 1972, em Estocolmo, na Suécia, marca novo passo na ampliação do desenvolvimento sustentável como conceito e prática. Países industrializados e em desenvolvimento se unem para propor soluções para questões humanitárias. Discutiram-se os direitos dos indivíduos, dentre eles, o de se ter um ambiente saudável e produtivo e questões como planejamento familiar, acesso a moradia, água potável, alimentação. Passou-se a discutir o desenvolvimento atrelado ao ambiente, divulgado como “eco desenvolvimento” em 1978 e o foco, que até então, recaía sob nações, passa a ser inserido no debate internacional.

<p>Década de 80 (1980-1989)</p>	<p>1980 - Realizado pela União Internacional para Conservação da Natureza (<i>International Union for the Conservation of Nature – IUCN</i>), o relatório Estratégia de Conservação Mundial (<i>World Conservation Strategy</i>) é o primeiro documento internacional sobre a conservação dos recursos vivos. Argumenta que para o desenvolvimento ser sustentável deve apoiar a conservação. Destaca a necessidade de novas estratégias para lidar com isso a partir de uma estrutura intelectual e considerações práticas.</p> <p>1987 - O Relatório de Brundtland, “Nosso Futuro Comum” (em inglês, <i>Our Common Future</i>), escrito pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. Populariza o termo “desenvolvimento sustentável” e interliga as soluções globais aos aspectos sociais, econômicos, ambientais e culturais. O documento traz o conceito da sustentabilidade para um plano internacional e sugere que o caminho para o desenvolvimento sustentável a nível global.</p>
<p>Década de 90 (1990 - 1999)</p>	<p>1992 - Ocorre a Rio 92, Cúpula da Terra, Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. Nela, são feitos os acordos da Agenda 21 e seu respectivo plano de ação. Cujas contribuições se dá no próprio processo de preparação do acordo, que envolveu stakeholders de níveis distintos e buscou-se evidenciar que o acesso aos recursos naturais é necessário para o prosperar de todos os povos.</p> <p>1997 – O Protocolo de Kyoto, acordo para orientar as questões ambientais do desenvolvimento sustentável internacionalmente, propondo que os países reduzam seus níveis de emissão e poluição. Dentre os países desenvolvidos, apenas dois não assinaram o acordo, os Estados Unidos e o Sudão do Sul.</p>
<p>Década 00 (2000 -2009)</p>	<p>2000 - Reunião realizada pelas Nações Unidas em que foram acordados os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM). As quais incluem, o combate à fome, pobreza, analfabetismo, doenças, degradação ambiental e discriminação contra as mulheres.</p> <p>2002 - Ocorre a Rio + 10, Cúpula Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável. Neste evento discutiu-se a falta de progresso das ações governamentais para executar o plano de ação e reforçaram a necessidade de cooperação internacional, entre os governos e com a própria sociedade civil.</p> <p>2005 - Protocolo de Kyoto entra em vigor e impõem metas aos países para redução de emissões de gases do efeito estufa.</p>
<p>Década 10 (2010- 2019)</p>	<p>2012 - Ocorre a Rio +20, Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável. Líderes dos países reafirmam o compromisso com o tema e definem as metas para as próximas décadas em ao encontro dos ODM.</p> <p>2015 - Cúpula das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável, dando origem a Agenda 2030. Transição dos ODM para os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), acrescentam-se às preocupações ambientais e sociais, a preocupação com o bem-estar e a prosperidade.</p>

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2019. A partir das contribuições de: Hopwood, Mellor e O’Brian (2005), Iman (2019) Mebratu (1998), Starlet (2015) e IISD, IUCN e ONUBR.

Com os eventos e fatos mapeados e em mente, ver Quadro 6, percebe-se o DS como um fenômeno histórico cuja natureza evolutiva possibilita observá-lo em processo de construção. Os desdobramentos do *Our Common Future* resultaram em diferentes visões sobre as relações entre os indivíduos, as organizações e a sociedade. Apesar das críticas, essa perspectiva de desenvolvimento passou a orientar políticas e práticas, cujo caráter instrumental possibilita mudanças em termos práticos ao mesmo tempo em que incita debates políticos sobre as influências no futuro (BARKEMEYER *et al.*, 2014; HAHN *et al.*, 2010, 2015; MEBRATU, 1998; VILDÅSEN; KEITSCH; FET, 2017). Conceitualmente isso implica em diferentes visões – institucionais, acadêmicas e práticas – que divergem sobre as raízes da crise ambiental, suas respectivas abordagens e instrumentos para solução (MEBRATU, 1998).

Considerando a proposta de DS de Bruntland como um marco (IMAN, 2019; MEBRATU, 1998; VILDÅSEN; KEITSCH; FET, 2017) identificam-se elementos-chave capazes de conciliar a inserção da sustentabilidade aos constructos de desenvolvimento que se tinha até então. Dentre os quais, destacam-se (BARKEMEYER *et al.*, 2014; MEBRATU, 1998) a) As noções de limites, associadas às preocupações de Thomas Malthus e os “Limites do Crescimento”, as quais impõe restrições aos avanços tecnológicos e sociais em relação a capacidade de carga do ambiente, ou seja, a habilidade em atender a necessidades presentes e futuras; b) As noções de necessidades, vinculada tanto a equidade de oportunidades e recursos entre as gerações, como entre os mais ricos e mais pobres.

Nesse sentido, ao debater a sustentabilidade no contexto econômico e de desenvolvimento considera-se a relação entre os ecossistemas, o “capital natural”, a economia (VOS, 2007), assim como, observa-se indícios de alguns questionamentos que apontam para as desigualdades sociais. Entrevendo possibilidade de conciliar perspectivas, econômicas e ambientais, o desenvolvimento sustentável pode ser entendido como uma “resposta” às noções de desenvolvimento do *status quo*, que apresentou (e ainda apresenta) inúmeras fragilidades. Tais como, crises econômicas, descompasso entre a produção e uso de recursos renováveis e não renováveis, crises migratórias, desigualdades sociais, dentre outras situações.

Como explicam Gladwin, Kennelly, Krause (1995, p.878, *tradução nossa, grifo nosso*), o DS “é um processo de alcançar o *desenvolvimento humano* [...] de forma inclusiva, conectada, equitativa, justa, prudente e segura”. Para os autores, isso envolve abordar o desenvolvimento junto às noções de tempo e espaço, conectando-as a interdependência ecológica, social e econômica. Para isso, a justiça inter e intra as gerações e espécies é prelevada. Assim, tem-se prudência em relação aos deveres tecnológicos e científicos relacionados à essa nova forma de agir, pois esses são permeados pela segurança contra ameaças e perturbações à essa conexão (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995).

Entretanto, por um lado o DS envolve aspectos práticos relacionados à possibilidade de revisar o comportamento humano a longo prazo, com objetivo de crescer economicamente sem agredir o meio ambiente (FEIL; SCHREIBER, 2017). Por outro, essa definição do DS abre espaço para contestações. As quais denunciam que os acordos e movimentos ambientais refletem soluções que têm como premissa o capital econômico, bem como podem ser percebidos como respostas às pressões sociais ao invés de uma ação voluntária das instituições (CASTRO, 2004; MILNE; KEARINS; WALTON, 2006)

Em uma perspectiva crítica argumenta-se que não são debatidas ou explicadas em profundidade às raízes da crise ambiental. Pois, eles, refletem disputas de orientações e

instrumentações associadas ao capital e acabam impondo uma cultura em detrimento de outra, com “modelos” a serem seguidos pela lógica do “*business as usual*”, na qual os problemas seriam sanados por meio do crescimento econômico (CASTRO, 2004; MILNE; KEARINS; WALTON, 2006). Além disso, dizer que o desenvolvimento é sustentável implica considerar e superar desafios conceituais. Pois, “se por um lado a sustentabilidade está relacionada a renovação, perpetuação e regeneração constante, por outro, o desenvolvimento implica em crescimento, produção e movimento” (IMAN, 2019, p.35, *tradução nossa*).

Observa-se que além do descompasso entre a atividade econômica e a ambiental, existe o descompasso na própria atividade humana. Nessa via de mão dupla, os esquemas culturais e “padrões” de referência não mudam repentinamente. Mas sim, em movimentos – individuais, coletivos e, por que não, organizacionais – que, paulatinamente, visualizam novos horizontes e, quem sabe novos caminhos. Assim, as construções da realidade e dos significados atribuídos pelos sujeitos compõem um ao outro. Logo, *por que não pensar nesses desdobramentos como evoluções culturais que geram desconforto para as organizações e as pressionam para que revejam suas ações?*

Hopwood, Mellor e O’Brien (2005), ao procurarem um melhor entendimento do termo, há mais de dez anos, mapearam e classificaram as diferentes tendências sobre o DS, considerando os seus quadros políticos, mudanças necessárias na sociedade, as relações entre o homem e o ambiente e estruturas econômicas. Para a classificação, são considerados dois eixos principais: socioeconômico, que diz respeito a atribuição dada ao bem-estar humano e à igualdade, logo, variam da desigualdade à equidade. E o ambiental, que varia em relação às preocupações ambientais, passando de uma visão centrada na tecnologia até a ecologia. Esses eixos permitem a identificação de três abordagens para o DS: *status quo*, reforma e transformação.

Hopwood, Mellor e O’Brien (2005) explicam que no *status quo* admite-se algumas alterações na sociedade, contudo não veem o porquê de mudanças nas estruturas atuais. Pois, no *status quo* a privatização e redução da regulamentação possibilitaria o uso de técnicas de gestão e ferramentas econômicas capazes de encorajar o desenvolvimento sustentável. Ou seja, movimentos via mercado, pautados pelas técnicas e ferramentas de gestão.

Por outro lado, uma abordagem reformista entende que os problemas enfrentados atualmente se dão em virtude do desequilíbrio e falta de informação/conhecimento. Por isso, as soluções desta abordagem seriam por meio do desenvolvimento de tecnologias capazes de proteger o meio ambiente, contando com apoio do governo, que aplicaria taxas em prol desse objetivo e ampliaria a democracia e participação. Nesse sentido, para os negócios

haveria novas oportunidades, mas, estes devem incluir os custos sociais e ambientais em suas ações.

Contrária às duas primeiras abordagens, na transformação existe a compreensão de que os problemas atuais ocorrem por estarem enraizados nas características da sociedade atual. Portanto, existe a necessidade de rompimento com as estruturas vigentes e um movimento antiglobalização e anticapitalista. Pois, é preciso o comprometimento com a igualdade em detrimento a exploração, de pessoas e ambientes, pelos grandes conglomerados econômicos.

Hopwood, Mellor e O'Brien (2005) embora afirmem que a transformação seria a alternativa ideal e essencial para o caminhar em prol do desenvolvimento sustentável, pelo fato desta transformar a conexão entre a vida humana e o meio ambiente, pontuam que não seria sensato, ou mesmo necessário, um compromisso exclusivo com a transformação, visto que esta alternativa não é imediatamente viável. Por conseguinte, a reforma é descrita como alternativa cabível pois, “ao mesmo tempo em que se tem o envolvimento com o governo e as empresas para as reformas, o foco principal deve residir na ampliação das questões, a mobilização bem-sucedida da mídia e a criação de coalizões que liguem pesquisadores, protestos populares e ações diretas” (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005, p.50, tradução nossa).

Dessa forma, considerando a sequência evolutiva processual e estrutural (STRAUSS; CORBIN, 2008) acredita-se que a abordagem reformista corrobora o olhar desta dissertação, pois possibilita avançar em termos teóricos e práticos bem como aproxima-se percepções da realidade nessa pesquisa, descritos no tópico 2.2.1.

Em primeiro lugar, essa abordagem corrobora com a proposta do paradigma “*sustaincentric*” descrita por Gladwin, Kennelly e Krause (1995) e possibilita abordar a sustentabilidade no contexto das organizações, cujo foco dado nesse trabalho, como já dito, recai sobre as empresas privadas. O “*sustaincentric*” proposto por Gladwin, Kennelly e Krause (1995) representa uma síntese de uma maior e mais profunda integração entre o econômico, o ambiental e o social, tendo em vista um desenvolvimento centrado nas pessoas, ao buscar aprimorar as condições humanas, e na conservação, ao manter e integrar as espécies da natureza humana e não humana.

Em tais relacionamentos propriedades e características dos aspectos ambientais, sociais e econômicos são consideradas, relacionando-as às dinâmicas temporais (BANSAL; DESJARDINE, 2014; FEIL; SCHREIBER, 2017; FLOREA; CHEUNG; HERNDON, 2013; HAHN *et al.*, 2010; MUNCK, 2013, 2015). Assim como, tem-se o

envolvimento de processos práticos, ao mudar o comportamento humano para uma visão de longo prazo que objetiva o crescimento econômico sem agredir o ambiente (FEIL; SCHEREIBER, 2017). Por conseguinte, notam-se aqui, discussões que interligam a sustentabilidade às dinâmicas temporais, ao equilíbrio mútuo, a qualidade global e a avaliação com indicadores e índices (FEIL; SCHREIBER, 2017). Sendo possível compreendê-la enquanto a capacidade de manutenção do equilíbrio entre a interação dos sistemas sociais (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2009, 2012).

Em segundo lugar, como exposto nos procedimentos metodológicos, esta pesquisa tem interesse em aprimorar a prática da administração, especificamente, a gestão da sustentabilidade. Por mais que um consenso conceitual seja utópico, dado os pressupostos ontológicos e epistemológicos que conduzem as escolhas, a mobilização dos atores e instituições permite que as noções do DS e a Sustentabilidade construam novos sentidos e, assim, mude-se a realidade paulatinamente. E, se a administração enquanto ciência social *aplicada*, envolve iniciar, guiar ou liderar ações nas organizações (AZEVEDO; GRAVE, 2014), aqui centrada nas empresas privadas, nota-se, em uma perspectiva reformista, a possibilidade de problematizar ações organizacionais ao encontro de respostas capazes de lidar com o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade atrelados à gestão das organizações.

Nesse sentido, entende-se que a sustentabilidade tende a institucionalizar-se à medida em que indivíduos, organizações e sociedade estiverem imersas nesse fenômeno (HANSEN; SCHALTEGGER, 2016; SCHALTEGGER; BECKMANN; HANSEN, 2013; STARIK; KANASHIRO, 2013; VAN MARREWIJK; WERRE, 2003). Por exemplo, conciliando abordagens institucionais, acadêmicas e práticas descritas por Mebratu (1998). Além disso, a considerar que os atores organizacionais são tanto funcionários como membros da sociedade, as empresas ao incentivarem os comportamentos individuais ao encontro do desenvolvimento sustentável possibilitam que essa visão seja disseminada e aceita pelos stakeholders da organização (BANSAL, 2002; HAHN *et al.*, 2010 e 2015).

Acredita-se ser possível criar caminhos que permitam lidar com a sustentabilidade de maneira integrativa (BANSAL; DESJARDINE, 2014; HAHN *et al.*, 2010, 2015; MUNCK, 2013, 2015; VILDÅSEN; KEITSCH; FET, 2017), ainda que passível de críticas. Pois, seja pelo caráter benevolente ou mesmo pela própria sustentação econômica da empresa, identificam-se reflexões sobre “o quanto é suficiente” e a consciência de que a sobrevivência da sociedade e do próprio sistema econômico dependem da interação destes com o ambiente natural (STEAD; STEAD, 1994). Afinal, se os sentidos podem ser construídos, tais

construções também podem responder as buscas por caminhos alternativos ao “*status quo*” preponderante até então.

Os próprios desdobramentos do DS discorrem sobre o papel das empresas nesse transcurso, almejando parcerias entre público-privado (IMAN, 2019). O setor privado pode integrar o DS fornecendo recursos de infraestrutura – pessoal e financeiro -, oferecendo soluções, inovação, tecnologia, bem como podem promover uma boa governança corporativa, (AMINI; BIENSTOCK, 2014; BARKEMEYER *et al.*, 2014; HAHN *et al.*, 2010, 2015; IMAN, 2019; MUNCK, 2013; VAN BOMMEL, 2018). Sendo que, o DS pode ser tanto um objetivo, como um processo ao exigir ações e decisões organizacionais que vinculem e atendam demandas econômicas, ecológicas e sociais (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2009).

Como o desenvolvimento sustentável é composto por outras sustentabilidades, dentre as quais a sustentabilidade organizacional (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2009 e 2012), conciliar as organizações, os indivíduos e o ambiente, envolve compreender as dinâmicas espaciais e temporais que respeitem a capacidade de carga ou resiliência do planeta (STARIK; KANASHIRO, 2013). Como explica Van Marrewijk (2003), as empresas possibilitam a triangulação entre a sociedade civil e o Estado. Para o autor, as organizações criam riquezas por meio da cooperação e competição de mercado. Já a Sociedade Civil estrutura e molda a sociedade com ações participativas e coletivas. E, o Estado é quem cria a manutenção e controle por meio da legislação.

Contudo, do ponto de vista da sociedade, muitas das atividades empresariais não são consideradas, de fato, como sustentáveis. Isso significa que, para que o DS seja alcançado as organizações precisam repensar suas atividades em consonância aos princípios ambientais e de equidade (BANSAL, 2002). Em um contexto macro, conforme Vos (2007), as reflexões perpassam discutir “o que” está sendo sustentado em termos de ambiente natural para as gerações futuras. A nível organizacional indaga-se “quais aspectos” da missão são necessários para essa manutenção. Para as comunidades isso implica questionar a qualidade de vida fundamental e, nos níveis sociais, reflete-se sobre os valores-chave da sociedade (VOS, 2007).

Dessa forma, a considerar que princípios do DS – ambiental, equidade social e econômico – são internamente conectados e interdependentes, fazem com que as atividades nessas áreas sejam entendidas como dinâmicas, complexas e interconectadas (BANSAL, 2002). Por mais que o debate sobre a sustentabilidade, na literatura da gestão, tenha sido ampliado, os modelos desenvolvidos apresentam limitações em suas propostas para lidar com as mudanças e implicações das ações ao longo do tempo, a integração das relações entre os indivíduos,

organizações e sociedade, e os paradoxos do desenvolvimento sem destruição implícitos em uma sociedade dinâmica (STARIK; KANASHIRO, 2013). No próximo tópico discorre-se sobre os movimentos que circundam as noções de Sustentabilidade e DS para as organizações. Bem como, delineiam-se as noções acerca da Sustentabilidade Organizacional.

### 3.2 SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL E O “MUNDO NEGÓCIOS”

Enquanto os debates sobre o equilíbrio ambiental e os questionamentos sobre o crescimento econômico desmedido tiveram início nas décadas de 60 e 70, a sustentabilidade no contexto organizacional passou a ser abordada de forma mais incisiva no final da década de 90. Acontecimentos como a Primavera Silenciosa ou Clube de Roma (ver Quadro 6), ainda que denunciassem a degradação ambiental e chamassem atenção para o modelo de crescimento econômico, inicialmente, não afetaram as organizações e a lógica dos negócios diretamente. As quais despendiam esforços para adaptar a estrutura da empresa ao ambiente externo, e assim, lidar com mercados incertos de um ambiente Pós-Guerra, marcado pela inflação e estagnação econômica (DURAND; GRANT; MADSEN, 2017; GUERRAS-MARTÍN; MADHOK; MONTORO-SÁNCHEZ, 2014). *Como fazer a “roda girar”?* Produzindo bens de consumo (e que consumo!) em prol do desenvolvimento e do progresso econômico.

Nesse cenário inicial acreditou-se que os recursos naturais eram inesgotáveis, o que não afetaria o processo produtivo. Posteriormente, em 70, iniciaram-se as exigências legais e as empresas entenderam as restrições ambientais como algo que reduziria suas vantagens competitivas, porém, seria um “custo” a ser pago em prol do progresso material (BANSI, 2013; GALLELI-DIAS, 2013). *Um mal necessário?* Talvez. Dessa percepção da realidade, teorias econômicas, como a Economia Ambiental que surge como um “caminho alternativo”, acabavam representando medidas corretivas por encarar os custos ambientais como externalidades a serem absorvidas por taxas e modelos compensatórios (BANSI, 2013; GALLELI, 2013).

Entre 1960 e 1970, como explicam Vildåsen, Keitsch e Fet (2017), o foco consistiu em regulamentar, por meio de agências governamentais para que as indústrias respondessem às normativas legais e concentrassem esforços nas questões técnicas. Os “ruídos”, aqui, podem ser entendidos como requisitos a serem cumpridos pelas empresas. Por conseguinte, as interpretações para a sustentabilidade no contexto das organizações, nas décadas iniciais, implicam no princípio econômico neoliberal e relacionam-se a vantagem competitiva, em que o horizonte temporal das empresas é menor do que a sociedade (BANSAL,

2002). Afinal, precisamos de resultados e os resultados são mostrados em números. Avante a ampliação dos lucros. Contudo, problemas estruturais como o desemprego e a própria crise ambiental, chamavam atenção a ineficiência do mercado para lidar com a sustentabilidade.

Em resposta, emergem outros debates, como o da Economia Ecológica - que discorre sobre o descompasso entre o ciclo econômico e o ciclo natural, e as desigualdades sociais (BANSI, 2013; GALLELI, 2013) - ou mesmo, a própria noção de DS no final da década de 80 e início dos anos 90. Sendo esse o *mainstream*, promulgado mundialmente a partir do Relatório de Brundtland, *Our Common Future*, e disseminado pela globalização. Percebem-se indícios de ruídos que ressoam nos sistemas organizacionais e as lógicas que circundam o “*business as usual*”. Isso porque, a sociedade ao entrar em contato com a temática passa a questionar o comportamento das organizações e os modelos de desenvolvimentos apresentados até então tinham se mostrado insuficientes.

Dessa contextualização temporal, nota-se que a sustentabilidade no contexto das organizações é debatida de forma mais “incisiva” frente aos questionamentos ambientais e sociais que vigoraram entre os anos 80 e 90. Foi entre 1980 e 1990 que as questões ambientais passaram a ser entendidas como uma preocupação estratégica para os negócios (VILDÅSEN; KEITSCH; FET, 2017). Como Vildåsen, Keitsch e Fet (2017) explicam, tal visão envolvia lidar com a prevenção da poluição, para isso, administrar necessidade de produtos em resposta ao “ambientalmente correto” foram expressas em teorias como o ‘*Natural-resource-based view*’ (NRBV), de Stuart L. Hart, a qual argumentava que as empresas poderiam aprimorar sua posição competitiva ao encontro de seus valores ecológicos.

Nos anos 80 as empresas começam a ser pressionadas e encorajadas pela sociedade a adotarem posicionamentos estratégicos alinhados ao DS. Surgem arranjos institucionais e o mercado endereça algumas mudanças como a transferência de tecnologia e disseminação de selos ambientais (GALLELI, 2013; BANSI, 2013). Sendo que, nos anos 90 esse comportamento das organizações é reforçado por consumidores que buscam os valores socioambientais e o “ambientalmente correto”. Nota-se então, o DS sendo dirigido pelo valor nas organizações e práticas empresariais que extrapolam os limites técnicos ao integrar métodos de gestão sustentáveis (GALLELI, 2013; BANSI, 2013; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2009), cujo princípio orientador esteve circundado pela ecoeficiência.

A ecoeficiência está relacionada a oferta de bens e serviços a preços competitivos, que sejam capazes de atender as necessidades humanas, respeitando a qualidade da vida, com impacto ambiental e consumo de recursos reduzidos (MUNCK, 2013). Galleli (2013) explica que esse conceito, cujo uso estratégico permite às empresas operacionalizá-lo, é

apenas uma parte da SO. Apesar das diversas interpretações, tal como ocorre com os conceitos de sustentabilidade e DS no mundo empresarial, a ecoeficiência no “mundo dos negócios” tem sua definição relacionada a uma “[...] ferramenta da gestão ambiental [...] ligada ao desempenho financeiro e à atividade produtiva, com foco nas tecnologias incrementais de produção mais limpa, tendo em vista os ganhos em vantagens competitivas” (GALLELI, 2013, p.68).

Outrossim, como pode ser observado, na década de 90, eventos e convenções como a Cúpula da Terra em 1992, possibilitam perceber maior aceitação entre políticos, líderes empresariais e Organizações não Governamentais (ONGs) sobre o DS. Estes admitiram que a resolução de problemas ambientais, sociais e econômicos são interligadas com os desdobramentos da Agenda 21 (DYLLICK; HOCKERTS, 2002). Além disso, tem-se a criação do WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*), uma iniciativa de líderes empresariais, para facilitar o diálogo com os políticos sobre os meios de alcançar a sustentabilidade (DYLLICK; HOCKERTS, 2002).

O Quadro 7, sintetiza alguns dos acordos e iniciativas em âmbito mundial e nacional que visam discutir e integrar as noções da Sustentabilidade e do DS no contexto das organizações. Esses fornecem pistas para entender como esse caminho tem sido construído e articulado aos longos dos anos.

**Quadro 7 - Eventos e fatos observados ao longo da história em que se discutem mudanças necessárias para o Desenvolvimento Sustentável no “mundo dos negócios”**

Período/ Observações	Eventos/Fatos que relacionados ao Desenvolvimento Sustentável no Contexto das Organizações
Década de 90 (1990 - 1999)	<p>1992 - No âmbito empresarial, tem-se a Publicação do “<i>Changing Course</i>”. Documento elaborado pelo WBCSD. Líderes de empresas multinacionais reconhecem que as empresas podem adaptar e contribuir com o DS, conciliando objetivos econômicos e a proteção ambiental e passa-se a discutir sobre a ecoeficiência como uma alternativa do setor privado que levasse em consideração o desempenho econômico e ambiental.</p> <p>1997 - No Brasil, cria-se Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS). Uma organização sem fins lucrativos foi criada por empresários brasileiros com o objetivo de trabalhar com a sustentabilidade nas práticas de negócios para que as transformações ocorram alinhadas ao da busca por um país sustentável.</p> <p>1998 - No Brasil, empresários e executivos criam o Instituto Ethos com objetivo de compartilhar experiências e conhecimentos para o desenvolvimento de ferramentas que apoiem a análise das práticas gerenciais e compromissos firmados pelas empresas em relação ao DS e a Responsabilidade Social.</p> <p>1999 - Dow Jones Sustainability Index (DJSI), primeiro <i>benchmark</i> de sustentabilidade global. é lançado. Com ele, os investidores que acreditam nas práticas sustentáveis capazes de gerar valor a longo prazo podem considerar em seus portfolios de investimentos empresas que se aproximam dessa convicção. Pois, o índice acompanha, no mundo, o desempenho das empresas em relação aos critérios econômico, ambiental e social.</p>
Década 00 (2000 -2009)	<p>2000 - A movimentação é marcada pelo Pacto Global. Esse instrumento regulatório, lançado pelo secretário executivo da ONU no período, Kofi Annan, é uma iniciativa que mobiliza a comunidade empresarial a adotar práticas de negócios aceitas</p>

	<p>internacionalmente ao implementarem a Sustentabilidade empresarial e Regime de Direitos Humanos. Isso se dá por meio de dez objetivos, que combinados abrangem os direitos humanos, o trabalho, o ambiente e a anticorrupção.</p> <p>2002 - No âmbito empresarial, tem-se a Publicação da primeira versão do <i>Global Reporting Initiative</i> (GRI). Nela, são propostas as diretrizes para as empresas relatarem suas ações as dimensões econômica, ambiental e social. A elaboração dessa estrutura contou com a colaboração de stakeholders distintos das organizações. Bem como, tem-se a criação dos Princípios do Equador. Iniciativa do International Finance Corporation (IFC) e do ABN Amro (Holandês) que buscou discutir com os executivos projetos de investimentos que envolvessem aspectos sociais e ambientais nos mercados emergentes. Os princípios estabelecidos objetivam assegurar a sustentabilidade ao considerar questões como o equilíbrio ambiental, impacto social e prevenção de acidentes como critérios de risco e investimento.</p> <p>2005 - No Brasil, tem-se a criação do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), com a participação do IFC e do Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVCes) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP). Semelhante ao DIJSI, o ISE é uma ferramenta analítica que compara o desempenho das empresas considerando os aspectos da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável.</p>
<p>Década 10 (2010- 2019)</p>	<p>2015 - Cúpula das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável, dando origem a Agenda 2030. Transição dos ODM para os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), acrescentam-se às preocupações ambientais e sociais, a preocupação com o bem-estar e a prosperidade. Para o cumprimento dos ODS a ONU reforça que “governos, organizações internacionais, setor empresarial e outros atores não estatais e indivíduos devem contribuir para a mudança de consumo e produção não sustentáveis”.</p>

**Fonte:** Elaborado pela autora, 2019. A partir das contribuições de: Bansi (2013), Galleli (2013), Hopwood, Mellor e O'Brien (2005), Iman (2019) Mebratu (1998), Stofleth (2015) e, BOVESPA, CEBDS, GRI, ONUBR, PACTO GLOBAL e WBCSD.

Nesses desdobramentos, iniciativas como o “*Dow Jones Sustainability Index*, que embora atenda diretamente ao “mercado”, acaba por chamar atenção das empresas e dos seus próprios investidores. Com os seus novos critérios para análise dos investimentos que podem/precisam ser considerados para o desempenho organizacional atinente à sustentabilidade e o próprio DS. Além disso, instrumentos regulatórios como o Pacto Global acabam surgindo como compromissos públicos assumidos e publicitados. Ocorre que esse “acordo de cavalheiros” entre as empresas pode designar uma “nova” forma de agir em prol dos ODM, até 2015 e, hoje, dos ODS.

Como pode ser observado nos Princípios do Equador, impondo aos bancos práticas sustentáveis e propondo novos critérios para avaliar as linhas de crédito. Ou mesmo, o GRI. Este último, acaba sendo um novo “padrão” de como relatar as ações. Não se extinguem os relatórios econômicos. Pelo contrário, eles continuam a fazer parte das relações institucionais empresarial, porém, agora tem-se um formato de documento que propõem que as empresas descrevam ações para além do econômico.

No Brasil, em 1997, representando o WBCSD, tem-se a criação do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS). A missão da instituição consiste em “conduzir a transformação prática de setores, mercados, empresas e profissionais,

aliando os negócios e a sociedade para um país sustentável” (CEBDS, 2016, p.19). Nos anos iniciais, o CEBDS vislumbrou construir um ambiente regulatório e legal que estimulasse a integração dos processos produtivos e econômicos das empresas com o DS, buscando articular o governo e as empresas. Em 1998, empresários e executivos da iniciativa privada criam o Instituto Ethos com objetivo de compartilhar experiências e conhecimento para o desenvolvimento de ferramentas que apoiem a análise das organizações sobre suas práticas gerenciais e os compromissos firmados em relação ao DS e a Responsabilidade Social.

Tem-se ciência de que tais desdobramentos e apontamentos possuem aspectos positivos e negativos, porém, acredita-se que essas adaptações (ou por que não, novas formas de perceber a realidade) exerceram ruído nos próprios movimentos em prol do desenvolvimento sustentável, como na gestão das organizações.

Por exemplo, recentemente teve-se desdobramentos de acordos mundiais sobre as condições climáticas e sociais. Como os ODM nos anos 2000 e a Agenda 2030 com os ODS, de 2015, os quais chamam atenção ao papel das organizações, sejam elas governamentais, com fins lucrativos ou não, e as empresas privadas no DS. Explica-se, que enquanto os ODM estavam direcionando as ações governamentais, os ODS visam integrar instituições distintas para endereçar esforços a partir de uma estrutura comum, o DS. Porém, nota-se que os ODM não foram extintos ou ignorados. Pelo contrário, houve ampliação do que pode ser feito para integrar o DS, como pode ser visto no Quadro 8.

Chams e García-Blandón (2018) explicam que os 17 objetivos integram as dimensões do desenvolvimento sustentável – econômico, ambiental e social – em “Cinco P’s” - pessoas, planeta, prosperidade, paz e parceria. Para atingir esses objetivos é requerido o envolvimento de setores públicos e privado, governo, empresas multinacionais, organizações não governamentais e dos indivíduos. Entende-se que, por meio dessa colaboração estratégica, reside a possibilidade de direcionar o consumo sustentável ao mesmo tempo em que se integra práticas de produção ecologicamente corretas. Cabe as organizações de mercado então, estabelecerem economias sustentáveis que gerem oportunidade de emprego à jovens e mulheres.

Nesse raciocínio, o WBCSD e o CEDS afirmam que nos ODS são reconhecidos os papéis dos negócios em apoiar o DS, por meio da criatividade, inovação e investimentos ao minimizar os impactos negativos de suas atividades e ampliar os positivos. Como “as empresas podem utilizar os ODS como um quadro global para moldar, conduzir, comunicar e relatar as suas estratégias, objetivos e atividades” (CEDS, 2015, p.4), as empresas

podem contribuir, em diferentes níveis conforme seus valores e ambições, com cada um dos 17 ODS.

#### Quadro 8- Relação entre os ODM e os ODS

	Objetivos do Milênio (2000-2015)	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (2015-2030)
Pessoas	Objetivo 1. Acabar com a fome e a miséria Objetivo 2. Oferecer educação básica de qualidade para todos Objetivo 3. Promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres Objetivo 4. Reduzir a mortalidade infantil Objetivo 5. Melhorar a saúde das gestantes Objetivo 6. Combater a Aids, a malária e outras doenças	Objetivo 1. Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares Objetivo 2. Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável Objetivo 3. Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades Objetivo 4. Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos Objetivo 5. Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas
Planeta	Objetivo 7. Garantir qualidade de vida e respeito ao meio ambiente	Objetivo 6. Assegurar a disponibilidade e gestão sustentável da água e saneamento para todos Objetivo 12. Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis Objetivo 13. Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e seus impactos Objetivo 14. Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável Objetivo 15. Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade
Prosperidade		Objetivo 7. Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todos Objetivo 8. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos Objetivo 9. Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação Objetivo 10. Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles Objetivo 11. Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis
Paz		Objetivo 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis
Associados	Objetivo 8. Estabelecer parcerias para o desenvolvimento	Objetivo 17. Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável

Fonte: Adaptado de ONU Bolívia (2018).

Entende-se, por conseguinte, no século XXI o novo “mantra” de gestão, que pronuncia a evolução da sociedade de forma mais justa e rica, em que o ambiente natural e os aspectos culturais sejam mantidos para as gerações futuras (DYLLICK; HOCKERTS, 2002).

O debate contemporâneo discorre que a sustentabilidade no contexto dos negócios relaciona-se a como as empresas podem contribuir para o desenvolvimento, em consonância as necessidades das futuras gerações, assegurando padrões sociais e preservando o ambiente natural (VILDÅSEN; KEITSCH; FET, 2017).

Os gestores, ponderando esses fatores, tendem a considerar a sustentabilidade no contexto das organizações como um pré-requisito para conduzir seus negócios e operações (BANSAL, 2002; DYLLICK; HOCKERTS, 2002; ELKINGTON, 2001). Assim, além da perspectiva ambiental associada à ecoeficiência tem-se a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e a inserção de práticas de gestão que integrem a dimensão social nas organizações. Nessa abordagem social as organizações repensam suas representatividades e as consequências de suas ações (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2009).

A RSC é permeada pelas normas, ética e moralidade de indivíduos que fazem parte dos stakeholders da organização, sejam eles internos ou externos (BANSAL, 2002). Isso se dá, pois, a noção de responsabilidade social contempla os relacionamentos, responsabilidades e dimensões de impacto da empresa na sociedade como um todo (VAN MARREWIJK, 2003). Além disso, para Van Marrewijk (2003) a RSC denota uma resposta estratégica às circunstâncias ao exigir o repensar do posicionamento e atuação das organizações em um contexto social amplo. Pois, como as iniciativas escolhidas pelas organizações são as mais “aceitáveis” perante os diversos públicos, as empresas precisam realinhar seus princípios de fazer negócios – referencial estratégico, políticas, tomada de decisões, relatórios, dentre outros (BANSAL, 2002; VAN MARREWIJK, 2003).

Já na busca pelas dimensões econômicas, ambientais e sociais o conceito do Tríplice Resultado, ou *Triple Bottom Line* em inglês, proposto por John Elkington, tem enfoque na análise econômica, ambiental e social. Elkington (2001) declara que guiar as empresas na direção da sustentabilidade exigirá mudanças do desempenho na linha dessas três dimensões. À medida que cada um desses aspectos se movimenta, ocorrem às consequências econômicas, ecológicas e sociais, porque os pilares não são estáveis devido aos ciclos e conflitos resultantes das pressões sociais, políticas, econômicas e/ou ambientais. Para o autor, o desafio consistia tanto em integrar novas visões sobre a igualdade social, justiça ambiental e ética empresarial, como integrar conceitos da ecoeficiência e sustentabilidade às práticas de gestão e administrativas vigentes na organização.

Entretanto as empresas acabaram usando o TBL apenas como uma ferramenta de contabilidade, ao invés de levar ao seu propósito original, o de transformação no sistema capitalista (ELKINGTON, 2018). Por esse motivo, o autor declara a necessidade de uma nova

onda de inovação e implementação do TBL. Autores como Amini e Bienstock (2014), Barkemeyer *et al.* (2014), Hahn *et al.* (2015) e Munck (2013), acrescentam que a fragilidade do TBL se dá pela impossibilidade de implementação do conceito. Como as dimensões econômicas, ambientais e sociais são justapostas, isso envolveria a integração temporal das dimensões (BANSAL; DESJARDINE, 2014; HAHN *et al.*, 2010, 2015; MUNCK, 2013; MUNCK; GALLELI, 2015). Por exemplo, a sustentabilidade econômica requer resultados no curto prazo e a capacidade da empresa gerar fluxos de caixa e capacidade de investimento ao longo do tempo (médio e longo prazo) (MUNCK, 2013). Porém, isso não impediu que o conceito do TBL fosse reconhecido no ambiente corporativo (AMINI; BIENSTOCK, 2014; DYLLICK; HOCKERTS, 2002) e que servisse como base para os relatos distinguindo as dimensões econômicas, ambientais e sociais nos relatórios corporativos não financeiros (SCHNEIDER; MEINS, 2012)

Aqui, algumas ressalvas precisam ser feitas. O discurso dos negócios em relação à sustentabilidade ao produzir uma imagem de organização adaptável e em movimento, pode denotar, na verdade, as mesmas maneiras de fazer negócio (MILNE; KEARINS; WALTON, 2006). Isso ocorre, por exemplo, com as próprias iniciativas propostas por instituições como o Banco Mundial ou até mesmo o WBCSD, como apontam Hopwood, Mellor e O'Brien (2005) e Castro (2004). Para os autores as soluções propostas privilegiam o capital econômico em detrimento dos aspectos sociais e ambientais e tem-se a imposição de determinadas culturas em detrimento de outras.

Nessa lógica, as desigualdades econômicas são ignoradas e reforçam-se as respostas gerencialistas de ganha-ganha reinterpretando o conceito de *Brundtland* em prol de países industrializados e desenvolvidos (BERKEMEYER *et al.*, 2014). Mantem-se o *status quo* associando positivamente a sustentabilidade aos processos de mudanças, sem questioná-los (MILNE; KEARINS; WALTON, 2006). Ocorre que, em muitos casos a própria legislação é branda. Assim as empresas optam por aderir certificações ou acordos voluntários sem a obrigatoriedade de implementar as regras de tal acordo. Logo, “não é incomum que as empresas optem pelos esforços voluntários objetivando evitar regulamentações mais rígidas” (IMAN, 2019, p.36, *tradução nossa*).

Entretanto cabe lembrar também que o conceito de DS, em sua essência, impõe restrições distributivas às organizações, tanto em relação à distribuição de recursos como de benefícios e encargos (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995). Bem como, a sustentabilidade demanda o entendimento e aceitação da interconexão sistêmica, e isso implica compreender que as organizações tanto causam impactos quanto são afetadas pelas mudanças

climáticas, crescimento populacional, escassez de água, persistência da pobreza (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995; VAN BOMMEL, 2018). Assim, as organizações empresariais têm de enfrentar mudanças nas maneiras como conduzem seus negócios, compreendendo que estão inseridas em uma realidade social e ecológica que é interconectada (STEAD; STEAD, 1994).

Reconhece-se, então, a necessidade de ampliação na visão do conceito de organização. Estas precisam perceber o papel central que têm nessa nova forma de desenvolvimento, tendo a consciência da força econômica e cultural que representam, desenvolvendo estruturas de aprendizagem que perdurem valores e suposições ecologicamente sensíveis (STEAD; STEAD, 1994), ao mesmo tempo em que sejam capazes de integrar as questões econômicas, sociais e ambientais no contexto decisório das empresas (MUNCK, 2013; BANSAL; DESJARDINE, 2014). Stead e Stead (1994) explicam que essa transição se faz necessária, pois enfrentar os desafios ecológicos requer mudanças paradigmáticas capazes de compreender que as questões ambientais fazem parte de uma rede interconectada de processos físicos e biológicos.

Stead e Stead (1994) pontuam a existência de dois estágios que as empresas têm de enfrentar no século XXI para que mudanças sejam viabilizadas em prol da sustentabilidade ecológica, ou ambiental. O “estágio de lucro” está centrado na ideia de que as preocupações ambientais são benéficas aos negócios, o “estágio de sobrevivência”, por outro lado, compreende questionar a capacidade da Terra em relação a atividade econômica. Sendo assim, em longo prazo, a sobrevivência da sociedade e do próprio sistema econômico envolve questionar o “quanto é suficiente”, tendo em vista a integração dos sistemas humano, ambiental e econômico (STEAD; STEAD, 1994).

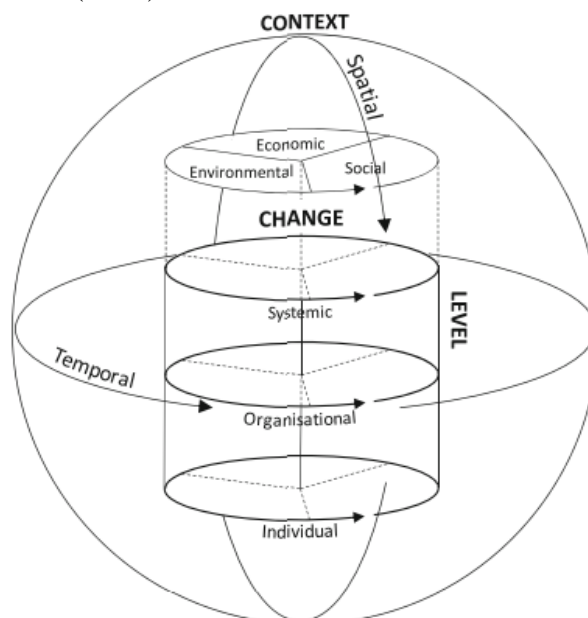
Como reflexo desses “estágios”, infere-se que, em um primeiro momento as organizações tendem a associar a sustentabilidade com seus resultados financeiros obtido pela vantagem competitiva ao longo do tempo. Ou seja, uma organização sustentável seria aquela que apresentasse solidez financeira em horizontes temporais. Contudo essa abordagem centrada nos stakeholders externos tende a ser expandida para incluir os stakeholders internos e os desdobramentos da capacidade de manutenção e sobrevivência em relação ao contexto ambiental e social (FLOREA; CHEUNG; HERDON, 2013).

No framework analítico desenvolvido por Hanh et. al. (2015) é possível visualizar como as mudanças requeridas nas práticas organizacionais e conduções dos negócios interligam-se ao contexto (espacial e temporal) em diferentes níveis (sistêmico, organizacional e individual. Como pode ser visto na figura 3, os autores objetivaram ilustrar que, por mais que

a o TBL (ou tríade do econômico, ambiental e social) seja um “elemento” central para a sustentabilidade corporativa, essa habilidade também é o “calcanhar de Aquiles” da empresa. Pois, existem tensões individuais, entre e na própria organização e a nível sistêmico, as quais divergem sobre o que seria a sustentabilidade, quais as mudanças necessárias para tornar-se “sustentável” e o que considerar como relevante nisso nos aspectos econômicos, ambientais e sociais.

Como Hahn *et al.* (2015, 2010) explicam, as tensões entre os níveis ocorrem, pois, os valores, motivos e preferências individuais que influenciam o que o indivíduo percebe como adequado para a sustentabilidade pode não encontrar (ou não) apoio no nível organizacional. Ou mesmo, o que a empresa entende como adequado pode não abordar a questão a nível sistêmico já que existem conflitos tanto entre os aspectos da sustentabilidade, como ao próprio papel e impacto das empresas (HAHN *et al.*, 2010). Em suma, o que pode ocorrer é um “‘cabo de guerra’ entre os requisitos de nível sistêmico, oriundos da noção de DS, e as considerações a nível organizações, que são refletidos nas decisões da empresa” (HAHN *et al.*, 2015, p.302, *tradução nossa*).

**Figura 2** - Framework sistemático para análise das tensões na Sustentabilidade organizacional desenvolvido por Hahn *et al.* (2015)



**Fonte:** Hahn *et al.* (2015, p.301).

Os autores esclarecem que isso ocorre nas empresas porque a SO recai na alteração de padrões vigentes. Tem-se o entendimento da “sustentabilidade corporativa como um processo dinâmico de caminhos e transformações alternativas, os quais conduzem às

práticas empresariais sustentáveis” (HAHN *et al.*, 2015, p.302, *tradução nossa*). Contudo, o que será percebido, como ocorrerão as mudanças, ou mesmo os “novos” padrões em relação as questões econômicas, ambientais e sociais é algo crítico (HAHN *et al.*, 2015). Isso porque, o DS envolve a “transição da prática dos negócios, modos de consumo e estruturas econômicas insustentáveis para práticas mais sustentáveis [...] para os negócios significa mudanças na estratégia e nas operações corporativas” (HAHN *et al.*, 2015, p.302, *tradução nossa*).

Porém, não se pode esquecer que tal mudança está inserida em um contexto e que nele existem inúmeras tensões que envolvem elementos temporais e espaciais (HAHN *et al.*, 2015). O primeiro, temporal, relacionado ao próprio conceito do DS que discute a equidade intergeracional das questões sociais e ambientais. Quando refletidas no contexto empresarial, isso significa, por exemplo, lidar com estratégias que podem valorizar ou não, aspectos ambientais de longo prazo em detrimento de econômicos de curto prazo. O segundo, espacial, relaciona-se a equidade intrageracional do DS e discute as oportunidades entre e dentro de regiões desenvolvidas ou subdesenvolvidas (HAHN *et al.*, 2015). Nesse sentido, para compreender e ampliar as contribuições que as organizações podem “fornecer” para o DS, cuja natureza é complexa, multifacetada e lida com conflitos, os *trade-offs* a nível organizacional precisam ser reconhecidos (HAHN *et al.*, 2010).

Com *trade-offs* reconhece-se que os objetivos são conflitantes, sendo impossível atingi-los simultaneamente, torna-se necessário pesar as perdas e ganhos de uma dimensão em relação a outra, pois ao invés de abordá-las pela perspectiva do ganha-ganha, considera-se o DS na organização de forma analítica (HAHN *et al.*, 2010). As dimensões dos *trade-offs* corporativos são, para Hahn *et al.* (2010) de resultado, temporal e de processo. A primeira, diz respeito aos impactos e efeitos da atividade empresarial em relação ao DS. A segunda, sobre o comportamento e aspectos empresariais relacionados a sustentabilidade no presente e no futuro. E, a terceira, argumenta a necessidade de ocorrerem mudanças e transições dos modos de consumo e estruturas econômicas insustentáveis para práticas de negócios mais sustentáveis, ela é “vital para a análise de *trade-offs* na SO, porque representa as forças motrizes e trajetórias para o DS” (HAHN, *et al.*, 2010, p.223 *tradução nossa*).

Por conseguinte, longe de ser uma tarefa simples, lidar com a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável no contexto empresarial requer que além da ampliação do conceito de organização, as tensões contextuais, temporais e os *trade-offs* sejam percebidas em diferentes níveis a fim de abordar as mudanças requeridas a partir dos conceito de DS de forma integrada, sistematizada e transdisciplinar (BANSAL; DESJARDINE, 2014; ECCLES; IOANNOU; SERAFEIM, 2011; MUNCK, 2013, 2015; HAHN, 2010, 2015; SCHALTEGGER;

BECKMANN; HANSEN, 2013; VILDÅSEN; KEITSCH; FET, 2017). *Desafiador, não é mesmo?* Discute-se, nesse raciocínio, a possibilidade de compreender a SO como uma abordagem reformista capaz de alicerçar agires organizacionais ao encontro do DS. Vejamos como a literatura técnica entende a SO.

Vildåsen, Keitsch e Fet (2017) discorrem que a literatura que aborda a SO interessa-se em debater os princípios econômicos tradicionais a partir de uma perspectiva ecológica sistêmica, na qual questiona-se diretamente o papel dos negócios e confronta-se a criação de valor econômico em relação as preocupações sociais. Dentre as “respostas” dadas pelas empresas, os autores discorrem existir interpretações sistêmicas, da teoria dos sistemas, e holísticas. A primeira, tende a interpretar a sustentabilidade como a capacidade do sistema humano adaptar-se ao sistema ecológico e a aborda considerando suas complexidades e valores divergentes de seus subsistemas. A segunda, analisa as próprias interações que existem entre esses sistemas. Em essência, para Vildåsen, Keitsch e Fet, (2017, p.42, *tradução nossa*) “a SO lida com múltiplas perspectivas e disciplinas do conhecimento, o que gera tensões latentes nos processos de mudança a nível organizacional e sistêmico”.

Já para Hahn *et al.* (2015) a SO vem da noção emergente do “papel dos negócios” em relação a Sustentabilidade. Com esse princípio, a empresa reconhece e que o crescimento e a lucratividade são elementos importantes no mundo dos negócios, contudo o compromisso com objetivos relacionados ao DS também deve ser considerado. O qual inclui, mas não se limita, ao desenvolvimento econômico, a justiça social, a proteção ambiental e as noções de equidade. Em linhas gerais, “a sustentabilidade corporativa refere-se a um conjunto de preocupações econômicas, ambientais e sociais sistematicamente interconectadas e interdependentes em diferentes níveis que deverão ser consideradas simultaneamente pelas empresas” (HAHN *et al.*, 2015, p.299).

Sendo que, considerando perspectivas mercadológicas, Schaltegger, Beckmann e Hansen (2013, p.220) discorrem que a SO pode ser entendida como “uma integração mercadológica de sucesso, cuja orientação permite integrar os desafios ecológicos, sociais e econômicos da empresa”. Em âmbito organizacional, as empresas têm de desenvolver atividades sistemáticas que permitam mensurar, analisar e aprimorar aspectos ecológicos, sociais e econômicos, pois, com isso, pode-se alcançar o DS da empresa ao mesmo tempo em que a empresa pode contribuir com o DS da sociedade. Amini e Bienstock (2014) acrescentam que a SO de uma empresa envolve ser sustentável a longo prazo, considerando todos os contextos que a empresa está inserida e suas respectivas questões econômicas, ambientais e

sociais. Em resumo, a SO é uma forma de incorporar o DS na empresa (BAUMGARTNER; EBNER, 2010).

Dessa forma, as empresas sustentáveis tendem a ser aquelas que “gerenciam os *trade-offs* intertemporais na tomada de decisões estratégicas, de modo que, curto e longo prazo sejam considerados” (BANSAL; DESJARDINE, 2014, p.71, *tradução nossa*). Tais empresas são capazes de responder às necessidades financeiras de curto prazo ao mesmo tempo em que não comprometem seus próprios resultados, e de outros, no longo prazo (BANSAL; DESJARDINE, 2014). Eccles, Iannour Serafeim (2014) acrescentam que as organizações sustentáveis são aquelas que competem integrando as questões sociais e ambientais em suas estratégias e processos. A integração representa, portanto, a conexão dos três pilares da sustentabilidade (econômico, ambiental e social) como meios para conciliar a sustentabilidade da organização ao DS (VAN MARREWIJK; WERRE, 2003).

Com a noção dos “três pilares”, a partir da lógica de competências e do agir organizacional<sup>10</sup>, Munck (2013, p.73) explica que a SO:

“[...] representa o equilíbrio sistêmico e balanceado dos agires organizacionais [...] entende-se por equilíbrio o balanceamento entre investimentos e resultados nas três sustentabilidades (econômica, ambiental e social), de acordo com objetivos organizacionais traçados e os *trade-offs*”.

A partir da definição de SO o autor a entende como uma competência central da organização. A qual é composta por competências-chave, que seriam a SE, SA e SS. Munck (2013) explica que SE compreende a viabilidade econômico/financeira da organização e competitividade a longo prazo, composta pela eficácia da ecoeficiência e da inserção socioeconômica, proporcionando retorno econômico e social para os envolvidos. A SA envolve a viabilidade ambiental, compreendida pela eficiência socioambiental e da ecoeficiência, sendo que são evitados gastos desnecessários ou emissões elevadas, bem como previnem-se os impactos gerados nos sistemas naturais. E, a SS representa a viabilidade social, na qual considera-se a eficácia socioambiental e justiça socioeconômica, por meio da gestão dos impactos que as organizações geram nos sistemas sociais, por meio da incorporação de questões éticas, desenvolvimento humano e equidade.

---

<sup>10</sup> Como explicam Borim-de-Souza (2010) e Munck (2013) a Teoria do Agir Organizacional de Bruno Maggi, 2006, entende a organização enquanto processo de ações e decisões. Este agir é racional e social. Social porque indica o sentido intencionado que o sujeito (ou sujeitos) dirige ao agir de outros sujeitos. Racional, por ser uma ação intencionada, limitada e direcionada a um determinado objetivo. Nesse sentido, o Agir Organizacional produz uma ordem que regula e permite a organização se auto organizar. Contudo, dado caráter processual, essa estruturação varia em termos de forma e no tempo. Ademais, compreende-se interligação entre a organização e o sujeito agente com seu sentido subjetivo e objetivo, no Agir Organizacional.

Ecoeficiência, inserção socioeconômica e justiça socioambiental são, para Munck (2013), competências de suporte. Como o autor nos explica, a ecoeficiência está relacionada a oferta de bens e serviços a preços competitivos, que sejam capazes de atender as necessidades humanas, respeitando a qualidade da vida, com impacto ambiental e consumo de recursos reduzidos. A justiça socioambiental envolve a promoção da justiça e da igualdade, sendo que se valoriza o crescimento dos funcionários para eliminar os déficits sociais. Por fim, a inserção socioeconômica é representada pela distribuição equitativa, tanto dos benefícios como dos malefícios, oriundos dos impactos das atividades organizacionais. Dessa forma, com a SO apoiada na lógica das competências “[...] o ser humano é valorizado, enquanto agente de mudanças, e as organizações são reconhecidas por serem um dos ambientes de recepção, tratamento e disseminação dessas ações” (MUNCK, 2013, p.66).

Dyllick e Hockerts (2002) discorrem que a SO no nível corporativo pode ser definida como uma forma de “atender as necessidades dos stakeholders diretos e indiretos (tais como acionistas, funcionários, clientes, comunidades, entre outros), sem comprometer sua capacidade de atender as necessidades futuras desses stakeholders” (DYLLICK; HOCKERTS, 2002, p.132, tradução nossa). A SO acaba sendo relacionada a criação de valor, gestão ambiental, capital humano, sistemas de produção (VAN MARREWIJK, 2003; VAN MARREWIJK; WERRE, 2003). Assim, as empresas precisam tanto manter como ampliar seus capitais econômico, social e ambiental, ao encontro da sustentabilidade em um nível macro (DYLLICK; HOCKERTS, 2002).

A SO, segundo Dyllick e Hockerts (2002), é composta por três elementos-chave: a integração dos aspectos econômicos, ambientais e sociais no “*triple-bottom line*” simultaneamente; a integração dos aspectos de curto e longo prazo; e, o consumo e a renda ao invés do capital, ou seja, no longo prazo é preciso administrar os capitais econômico, ambiental e social. Esses três capitais, para os autores, têm propriedades e abordagens distintas e relacionam-se as diferentes sustentabilidades na organização. Podendo ser entendidos da seguinte maneira a partir de Dyllick e Hockerts (2002):

- a) A Sustentabilidade Econômica representa a capacidade da organização garantir, ao longo do tempo, fluxos de caixa suficientes que assegurem a liquidez da organização bem como que produzam retorno econômico aos acionistas. Para isso, as empresas precisam gerir seus capitais financeiros, tangíveis e intangíveis;
- b) A Sustentabilidade Ambiental implica em não degradar os serviços do ecossistema. Para isso, o consumo dos recursos naturais deve ser em taxas compatíveis a de reprodução desses recursos e esses não devem acumular emissões no sistema natural de

tal forma que esse último não possa absorvê-las. Consideram-se os recursos renováveis e não renováveis como formas de capital natural;

c) A Sustentabilidade Social está relacionada ao valor que as empresas agregam às comunidades em que realizam suas operações. Elas tanto ampliam o capital humano dos seus parceiros, como desenvolvem o capital social nessas comunidades. Sendo que o capital humano envolve habilidades, motivações e lealdade dos parceiros do negócio. E, o capital social diz respeito a infraestrutura, qualidade dos serviços públicos, sistema educacional e empreendedorismo.

Florea, Cheung e Herdon (2013) explicam que a SO é uma abordagem balanceada em que são consideradas a prosperidade econômica, a integridade ambiental e sustentabilidade social de forma holística e duradoura, dependente de valores individuais e organizacionais. As empresas lidam com a prosperidade econômica da sustentabilidade pelo “resultado” de produtos e serviços efetivos e solidez financeira. A empresa perpetua-se ao longo do tempo e obtém vantagem competitiva ao atender os interesses de seus stakeholders. Inclui-se à prosperidade econômica os stakeholders internos, no caso, os funcionários (FLOREA; CHEUNG; HERNDON, 2013).

Em relação a dimensão ambiental da sustentabilidade, Florea, Cheung e Herdon (2013) a entendem como integridade e a proteção ambiental, que pode representar uma abordagem integrada de valores-chave e mentalidades que os membros das organizações compartilham como padrões e estruturas de referência. Isso os levariam a adotar ações e práticas mais sensíveis a preservação e uso criterioso dos recursos, tendo em vista a proteção e integridade do ambiente para as gerações futuras. Já a sustentabilidade social, ao mesmo tempo em que ela enfatiza a importância do investimento em práticas socialmente responsáveis que apoiam a vantagem competitiva da organização, normalmente é sobreposta pelas dimensões econômicas e sociais. Acaba ficando restrita então a comportamentos de filantropia que apoiam as relações públicas da organização e a cidadania organizacional ajudando os empregados necessitados (FLOREA; CHEUNG; HERNDON, 2013).

Para Florea, Cheung e Herndon (2013) os valores que auxiliam buscas individuais geram práticas acordadas mutuamente e asseguram a SO: o altruísmo (ajudar e ser ajudado/apoiado), a empatia (tomar a perspectiva do outro), uma norma positiva de reciprocidade (ligada ao estímulo à aprendizagem, desenvolvimento de habilidades novas e ampliação do próprio conhecimento) e humildade privada (*private self-effacement*, relacionado ao controle interno e não ter preconceitos egoístas). Os autores discorrem que esses valores possuem relevância multicultural, o que permitem avançar na SO. Contudo, isso requer práticas

de recursos humanos de alto desempenho, que sejam consistentes e capazes de apoiar a SO, interligando prosperidade econômica (através da norma positiva de reciprocidade), integridade ambiental e sustentabilidade social (através de altruísmo, empatia, e humildades privada). Dessa forma, pode-se considerar de forma integrada os funcionários, as práticas gerenciais e os próprios objetivos da sustentabilidade, pois consideram-se como os funcionários são junto ao que a organização faz (FLOREA; CHEUNG; HERNDON, 2013).

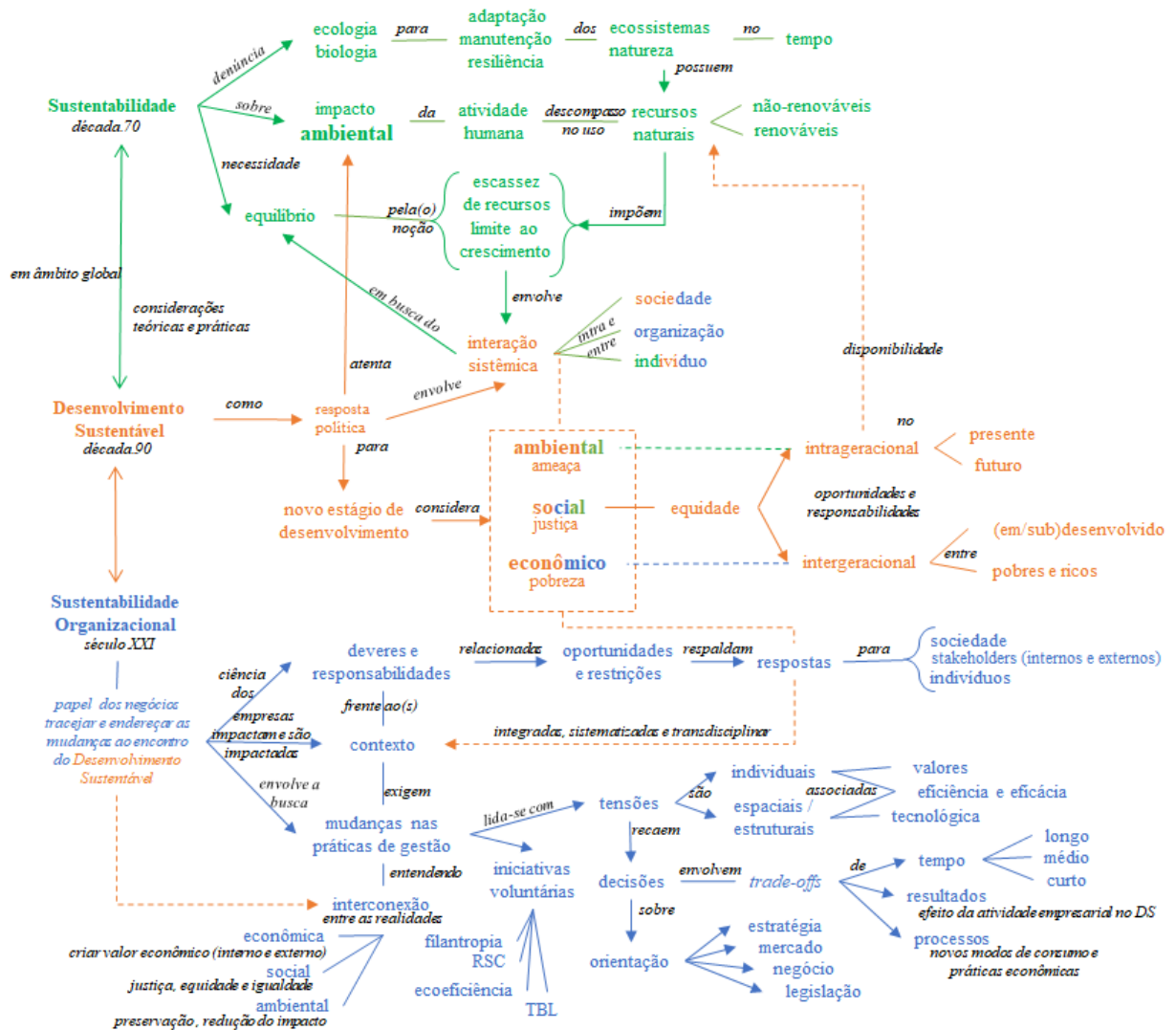
Frente ao exposto, compreende-se que a sustentabilidade em contexto organizacional é um fenômeno a ser debatido e envolve reflexões a níveis individuais e organizacionais. Por mais que as empresas atuem em consonância à racionalidade econômica, elas também respondem às pressões institucionais, que tanto podem ser formais – como o Governo e Stakeholders – quanto informais – representadas por normas e mentalidades (BANSAL, 2002). Como a realidade é dinâmica e está em constante movimento, entende-se que os sistemas que compõem esse meio, ao interagirem (e claro, aprenderem), desenvolvem novas maneiras de perceber a realidade surgem e permitem surgir, inclusive, novos “padrões” para conduzir suas ações. Dito isso, junto à noção de sustentabilidade tem-se o surgimento de uma nova percepção da realidade, na qual são reconhecidas as complexidades dos sistemas e as implicações das desigualdades e do desequilíbrio (BANSAL; DESJARDINE, 2014). Algo que envolve novas formas de pensar, analisar e agir.

Tendo em vista os procedimentos metodológicos que guiaram a dissertação, as questões que orientaram as etapas da codificação (ver figura 2), e as buscas por bases que fundamentam a gestão da sustentabilidade no contexto organizacional, elaborou-se a Figura 3 para ilustrar o relacionamento conceitual emergente entre os conceitos que lastreiam o trabalho – a Sustentabilidade, a o DS e a SO. Objetivou-se extrair dos dados, especialmente da *literatura técnica*, conceitos, dimensões e propriedades para o desenvolvimento das categorias. Outrossim, almejou-se atender ao primeiro objetivo proposto – a) Analisar os fundamentos contextuais, conceituais e teóricos que orientam o Desenvolvimento Sustentável e a Sustentabilidade em contexto organizacional.

Para construir os respectivos relacionamentos entre os conceitos buscou-se compreender como as condições contextuais (estrutura) relacionam-se à ação/interação (processo) e delineiam as bases fundamentadas para subsidiar, em tese, a gestão da sustentabilidade nas empresas. Perguntas como “*O que? Onde? Quando? Por quê? Quem? De que forma?*” foram respondidas a partir de conceitos emergentes na literatura pesquisada, pois essas caminham ao encontro das questões que orientaram as etapas de codificação (ver Figura 2).

Com isso em mente e, a partir dos dados emergentes, sintetizou-se em forma de Mapa Conceitual os relacionamentos entre a Sustentabilidade, o Desenvolvimento Sustentável e a Sustentabilidade Organizacional na Figura 3. Explica-se que na construção da Figura 3 utilizaram-se linhas tracejadas para ilustrar uma relação indireta entre os conceitos. As linhas retas, por outro lado, designam relações relativamente diretas e os desdobramentos das propriedades e dimensões dos conceitos. As setas duplas foram utilizadas para indicar a reciprocidade entre os conceitos. Já as cores, foram usadas para distinguir a partir de “qual” conceito “base” os desdobramentos estão relacionados.

**Figura 3** – Mapa Conceitual – relações conceituais entre Sustentabilidade, Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade Organizacional



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

A **sustentabilidade** (*o que*), como costumamos reconhecê-la no contexto contemporâneo, surge na década de 70 (*quando*). Centrada, inicialmente, no contexto ambiental

e em questões oriundas da biologia e da ecologia, denunciaram-se os impactos da atividade humana na natureza e no ecossistema (*onde*). Alertou-se para a capacidade de manutenção do meio ambiente, indicando que seus recursos (renováveis e não renováveis) requeriam equilíbrio para se adaptarem e serem resilientes ao longo do tempo (*porque*) (FEIL; SCHREIBER, 2017; IMAN, 2019; SCHALTEGGER; BECKMANN; HANSEN, 2013; VILDÅSEN; KEITSCH; FET, 2017; VOS, 2007). Para isso, seria preciso lidar com a escassez e alguns limites que a própria natureza impõe. Porém, tal mobilização não se deu a força do acaso.

Pesquisas e fatos como a de Rachel Carson em 1962, e os impactos da atividade humana no meio ambiente - derramamento de óleo de Santa Bárbara, o “Grande Nevoeiro”, dentre outros – resultaram na criação das teorias que limitam o crescimento reforçavam o imaginário de alerta, orientados pelas noções de restrição e escassez (*quem*) (BARKEMEYER *et al.*, 2014; MEBRATU, 1998). Ao que parece, e até que se prove o contrário, os fatos comprovaram as denúncias e vice-versa (*como*). Contudo, isso não restringiu o uso dos recursos naturais como fontes de oportunidades para os negócios (considere-os como insumo, entrada, elemento essencial, matéria-prima etc.). Afinal os recursos naturais estiveram relacionados à “força motriz” para o progresso. Ora eram percebidos como inesgotáveis, ora considerados um “custo a ser pago” (BANSI, 2013; GALLELI, 2013). Até aqui, nenhuma novidade, não é mesmo? Não necessariamente.

Ocorre que um sopro de esperança em um novo século, somado à ingenuidade calcada na escassez de informações nos fez acreditar que o novo “mantra de gestão” do século XXI, poderia representar uma ação empresarial genuína, preocupada com o bem-estar e o próximo. Em um estalar de dedos a benevolência de um “novo sonho” da consciência da responsabilidade em que vislumbrou-se lidar com as dimensões econômicas, ambientais e sociais no “mundo dos negócios”. Porém, essa devoção às cegas, pareceu ignorar que indivíduos, organizações e sociedade interagem (e interagem!) sistematicamente entre si.

Em uma relação mútua, impactos ocorrem entre e intra os próprios níveis - individual, organizacional e social (HANSEN; SCHALTEGGER, 2016; SCHALTEGGER; BECKMANN; HANSEN, 2013; STARIK; KANASHIRO, 2013; VAN MARREWIJK; WERRE, 2003). Daí a necessidade de o conceito de sustentabilidade ser ampliado e contemplar outras dimensões e/ou perspectivas - a social e a econômica. Pontua-se, todavia, que essa evolução conceitual não se deu pelo conceito da sustentabilidade por si só. Mas sim, por meio de seus desdobramentos no âmbito econômico, com o **Desenvolvimento Sustentável** (*o que*), que aspirava tornar-se a resposta política para o crescimento desenfreado (BARKEMEYER *et*

*al.*, 2014; GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995; HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005; MEBRATU, 1998; VOZ, 2007). Com isso, poder-se-ia sanar os descompassos entre a atividade econômica e capacidade de carga do planeta, que colocaram em xeque a possibilidade de uma visão de mundo centrada no progresso material ser “sustentável” (IMAN, 2019; MEBRATU, 1998; VILDÅSEN; KEITSCH; FET, 2017). *Como assegurá-los inter e intra as gerações em busca de equidade e equilíbrio?*

Debutando em 1987 com o Relatório de Brundtland, a Sustentabilidade passa ser interligada, a partir de considerações teóricas e práticas, em âmbito global pela noção do DS (*quando*). Com essa proposta, as Nações Unidas, propõe que os países repensem o rumo de suas atividades (*quem*). No relatório escrito em nome da ONU pela líder da Comissão, Gro Harlem Brundtland, primeira-ministra da Noruega na época, “Nosso Futuro Comum” (*onde*), promulga-se internacionalmente a necessidade do Desenvolvimento Sustentável.

Assim, no “*Relatório de Brundtland*” pede-se que sejam consideradas a equidade intergeracional para que os recursos disponíveis no presente continuem o sendo no futuro, ou às futuras gerações. Ademais, diz que essa equidade também deve ser intrageracional. Assegurando que pobres e ricos, países desenvolvidos e em desenvolvimento conscientizem-se de seus papéis rumo ao novo estágio de desenvolvimento atendendo questões ambientais, econômicas e sociais (*como*) (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995). Com isso, questões como ameaças ao meio ambiente, crescimento populacional e pobreza deveriam ser traduzidas em ações (*porque*) (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995).

Cabe lembrar, porém, que esse período, entre os anos 70 e 90, coincide com as novidades, descobertas e transições tecnológicas que sopram os ventos da globalização. Assim, a preocupação no “mundo dos negócios” esteve centrada em estratégias de planejamento e gestão para internacionalização das empresas (DURAND; GRANT; MADSEN, 2017; GUERRAS-MARTÍN; MADHOK; MONTORO-SÁNCHEZ, 2014). Nesse cenário de busca pela expansão dos negócios, concomitante à ampliação dos lucros, *seria possível mudar ou inserir novas variáveis na trajetória desses negócios? Como lidar com as restrições de recursos e oportunidades no contexto empresarial?*

Com a percepção da interligação e interposição entre os capitais ou dimensões da sustentabilidade (econômicas, ambientais e sociais), recaímos na SO (BANSAL; DESJARDINE, 2014; DYLLICK; HOCKERTS, 2002; ECCLES; IOANNOU; SERAFEIM, 2014; ELKINGTON, 2001; FLOREA; CHEUNG; HERNDON, 2013; HAHN *et al.*, 2010; IMAN, 2019; MUNCK, 2013; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2009; SAVITZ; WEBER, 2007; VAN MARREWIJK, 2003).

Entendendo a **Sustentabilidade Organizacional** como um remodelado papel dos negócios em tracejar e endereçar mudanças ao encontro das propostas do DS, pede-se às empresas respostas contextuais que sejam integradas, sistematizadas e transdisciplinares (BANSAL; DESJARDINE, 2014; ECCLES; IOANNOU; SERAFEIM, 2011; MUNCK, 2013 e 2015; HAHN, 2010 e 2015; SCHALTEGGER; BECKMANN; HANSEN, 2013; VILDÅSEN; KEITSCH; FET, 2017; DYLLICK; HOCKERTS, 2002) e atenta à sociedade, aos stakeholders e aos indivíduos - (*o que*) (BANSAL, 2002; HAHN *et al.*, 2010, 2015; VAN MARREWIJK, 2003; VAN MARREWIJK; WERRE, 2003). Assim, a “nova variável”, a SO, que surge no final da década de 90 e início dos anos 2000 (*quando*) busca por mudanças nas práticas e gestão das organizações (BANSI, 2013; GALLELI, 2013; VILDÅSEN, KEITSCH; FET, 2017), entendendo que as realidades sociais, ambientais e econômicas estão interconectadas (STEAD; STEAD, 1994). Dado que as empresas tanto exercem impactos como são impactadas nos contextos em que estão inseridas elas têm deveres e responsabilidades a medida em que possuem recursos estruturais, econômicos e tecnológicos (AMINI; BIENSTOCK, 2014; BANSAL, 2002; IMAN, 2019; MUNCK, 2013).

Espera-se que as ações organizacionais sejam capazes de conciliar questões econômicas, ambientais e sociais em âmbito empresarial. Ou seja, que se leve em consideração a igualdade social, a justiça ambiental, a ecoeficiência e a ética empresarial em diferentes escalas temporais (BANSAL; DESJARDINE, 2014; DYLLICK; HOCKERTS, 2002; MUNCK, 2013, 2015; HAHN *et al.*, 2010). Conciliando, então, no “mundo dos negócios” as necessidades e os caminhos de uma sociedade mais justa, que respeite os aspectos culturais e trate com ética os stakeholders internos e externos (BANSAL, 2002; ELKINGTON, 2001; FLOREA; CHEUNG; HERDON, 2013), compartilhando os bônus e ônus da atividade empresarial (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995; MUNCK, 2013; MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2009; VAN MARREWIJK, 2003). Normalmente expressas em iniciativas voluntárias atreladas a combinação dos elementos propostos pela RSC, a ecoeficiência e o próprio TBL propostos nos textos sobre gestão (*onde*). Mas, *seria possível mudar a trajetória desses negócios, para que fossem “economicamente viáveis, socialmente justos e ambientalmente corretos”?*

Pode-se dizer que sim. Lembra-se que sociedade, organização e indivíduo interagem sistematicamente? Sendo assim, as mudanças requeridas para o “mundo dos negócios” envolvem respostas à sociedade, aos stakeholders e aos indivíduos. Em específico, estes últimos, são os integrantes da sociedade que podem, ou não, fazer parte dos stakeholders da empresa. Algo muito próximo às interseções dos conjuntos da matemática que aprendemos

na escola, um está contido no outro. Mudar, contudo, envolve alternativas múltiplas e respostas ilimitadas. Assim, pode-se ter a SO como pressuposto norteador para os negócios, um posicionamento de mercado em que se atende a um nicho específico e/ou exigências reguladoras de setores, ou ainda, um fator estratégico capaz de assegurar a vantagem competitiva e agregar valor aos negócios (AMINI; BIENSTOCK, 2014; BANSAL; DESJARDINE, 2014; DYLLICK; HOCKERTS, 2002; ECCLES; IOANNOU; SERAFEIM, 2014; FLOREA; CHEUNG; HERNDON, 2013; MUNCK, 2013; SCHALTEGGER; BECKMANN; HANSEN, 2013). Vinculada, em síntese, a expectativa de resultados econômicos, obviamente, mas também sociais e ambientais.

Agora, para se chegar às tais “respostas” e “mudanças”, ou mesmo, reconhecer o papel dos negócios nesses novos caminhos de restrições e oportunidades do DS tem-se um emaranhado de tensões individuais e espaciais, que recaem sob a tomada de decisão. As tensões individuais e espaciais (HAHN *et al.*, 2015) associam-se aos valores (FLOREA; CHEUNG; HERNDON, 2013) a eficiência, a eficácia e a própria tecnologia (HAHN *et al.*, 2015; MUNCK, 2013). As decisões, contudo, envolvem *trade-offs* (BANSAL, 2002; BANSAL; DESJARDINE, 2014; HAHN *et al.*, 2010, 2015; MUNCK, 2013) os quais podem ser de tempo, processo e estrutura (HAHN *et al.*, 2015).

Sendo assim, ao mesmo tempo em que a empresa depende de percepções e valores individuais sobre “o que deve ser sustentado e porque” restrições e/ou oportunidades estruturais potencializam ou limitam as ações contextuais, pois emergem questões “*Quais os recursos (tangíveis ou não) necessários? Em quanto tempo? Quanto custará? Quais os resultados esperados? O quanto são eficientes e eficazes?*”. E, por mais que existam diferentes níveis e percepções sobre a SO, os acordos e pactos assinados são iniciativas voluntárias que, no geral, não implicam em responder às legislações ou regulamentos específicos, no máximo seguem-se códigos de conduta (BARKEMEYER *et al.*, 2014; IMAN, 2019). Por isso surgem *trade-offs*: “*Quais são os resultados esperados em curto, médio e longo prazo? Do que se abdicará? Quais os riscos envolvidos? A que custo? Quais serão os impactos econômicos, ambientais e sociais?*”.

Descritas as evoluções conceituais que respaldam a construção das bases para gestão da SO no contexto organizacional, no próximo capítulo explorara-se como a literatura sobre gestão da sustentabilidade tem evoluído. Além disso, buscou-se explorar como as manifestações empíricas, consideradas no trabalho como as “práticas” nas empresas brasileiras, têm absorvido (ou não) os pressupostos do DS e da Sustentabilidade em suas ações gerenciais.

#### **4 GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE: ESTRUTURA E PROCESSOS PARA GERIR A SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

Quando se consideram as interconexões e justaposições da SO, geri-la em âmbito organizacional recai sob conhecimentos transdisciplinares (IMAN, 2019; SCHALTEGGER; BECKMANN; HANSEN, 2013; VILDÅSEN; KEITSCH; FET, 2017) os quais almejam visões holísticas, sistêmicas e dinâmicas sobre as conexões entre indivíduos, organizações e sociedade (FLOREA; CHEUNG; HERNDON, 2013; MUNCK, 2013; SCHALTEGGER; BECKMANN; HANSEN, 2013). Isso ocorre porque, dada a natureza do fenômeno e o próprio caráter sistêmico da sustentabilidade, as soluções para os problemas originados nessa área de conhecimento são complexas o que exige perspectivas e conhecimentos abordados em conjunto (SCHALTEGGER; BECKMANN; HANSEN, 2013).

Embora reconheça-se o papel dos negócios nas vislumbres buscas por novos caminhos em prol do DS também se reconhece que as mudanças e respostas requeridas perpassam e demandam por processos de gestão diferenciados (IMAN, 2019; STARIK; KANASHIRO, 2013), pois ampliam-se tanto o conceito de organização como a compreensão de seus impactos e responsabilidade. Sendo assim, neste capítulo objetivou-se investigar os desdobramentos da Sustentabilidade e do DS na gestão das organizações. Perguntas como “*O que seria a gestão da SO? O que é preciso para geri-la? Existem ferramentas de gestão para apoiar esse processo?*” apoiaram a construção do capítulo.

Schaltegger, Beckmann e Hansen (2013, p.220, *tradução nossa*) explicam que a gestão da SO “envolve todas as atividades sistemáticas da empresa para medir, analisar e melhorar os aspectos econômicos, ambientais e sociais da empresa”. Para os autores isso se dá por dois motivos: primeiro para alcançar o próprio DS da própria empresa; segundo, em como essa pode vir a contribuir com o DS futuro. Para Starik e Kanashiro (2013, p.12, *tradução nossa*), a gestão da sustentabilidade é definida como “a formulação, implementação e avaliação de decisões e ações ambientais e socioeconômicas relacionadas à sustentabilidade [...] inclui decisões a nível individual, organizacional e social”. Baumgartner (2010) pontua que, uma interpretação racional que conecta a SO à gestão estratégica desvela como necessidade primordial garantir a gestão de recursos tangíveis e intangíveis na empresa. Dessa forma, para o autor, a gestão da SO deve ter como foco a inovação, requisitos dos stakeholders, eficiência, eficácia dos processos e alinhamento com os princípios estratégicos delineados. Então, ela pode

ser uma “atividade estratégica capaz de gerar benefícios relevantes para uma empresa” (CHALMETA; PALOMERO, 2011, p. 1345, *tradução nossa*).

Nesse processo, a governança, o engajamento dos stakeholder, os horizontes temporais na tomada de decisão e as ações de mensuração/relatórios são diretamente afetados para que a construção da organização sustentável seja assegurada a longo prazo (ECCLES; IOANNOU; SERAFEIM, 2014). Isso porque a tendência à priorização de investimentos no curto prazo pode limitar essas ações, tornando-as incrementais ao invés de mudanças e transformações para a SO efetivamente (BANSAL; DESJARDINE, 2014). Por isso existe a relevância em identificar práticas organizacionais capazes de integrar e operacionalizar o DS no contexto da organização (BANSAL, 2002).

Tal busca não significa desconsiderar o desempenho econômico. Pelo contrário, ele faz parte da própria SO (BANSAL, 2002; BANSAL; DESJARDINE, 2014; DYLLICK; HOCKERTS, 2002; SCHNEIDER; MEINS, 2012; STARIK; KANASHIRO, 2013). Contudo, o desempenho financeiro não inclui em seus escopos de avaliação e classificação a sustentabilidade (SCHNEIDER; MEINS, 2012). No contexto da SO, ele acaba sendo abordado como características específicas, tais como comportamentos avessos ao suborno, lavagem de dinheiro e práticas de divulgação financeira distorcidas (SCHNEIDER; MEINS, 2012), ou seja, demonstram buscas para um “*fair-player*” corporativo.

Schneider e Meins (2012) explicam que, para lidar com a SO em uma empresa, primeiramente utilizam-se de indicadores, tais como: no ambiental - quantidade de emissão, uso da água ou energia; no social – investimentos em projetos sociais, ações/doações filantrópicas, redução do número de acidentes; no econômico – centrada na divulgação de dados financeiros, geração de empregos, número de aprendizes, etc. Para Bansal (2002), isso envolve associar os princípios ambientais e de equidade social, associados ao DS, em subprincípios. Respectivamente, no aspecto ambiental a proteção ambiental, ecoeficiência e gestão de produtos, e, no aspecto social, a gestão dos *stakeholders*, conciliando a qualidade da vida e soluções economicamente viáveis (BANSAL, 2002).

Schneider e Meins (2012) advertem que somente “exercer” esses papéis ou traçar as atividades com os princípios do DS e da Sustentabilidade, não asseguram que uma empresa implemente a sustentabilidade em suas operações ou que ela apresente desempenhos “sustentáveis” superiores das que não utilizem de tais mecanismos. Por isso “os resultados das avaliações sobre as práticas de sustentabilidade precisam ser tratados de forma distinta do potencial que a organização tem para a atingir e buscar a sustentabilidade” (SCHNEIDER; MEINS, 2012, p.216, *tradução nossa*). O “*ver para crer*”. Dessa forma, ao relacionar a SO à

gestão, aos negócios e, inclusive, aos acadêmicos da Administração, identificam-se os desafios, oportunidades e responsabilidade dessa área do conhecimento em colocar as questões da sustentabilidade no desenvolvimento de suas teorias (STRARIK; KANASHIRO, 2013).

Como explicam Starik e Kanashiro (2013), as teorias de gestão da sustentabilidade podem incluir e integrar os fenômenos humanos ao ambiente natural e aspectos socioeconômicos, assim como têm o potencial de descrever, analisar e prescrever práticas para conciliar sobrevivência dos indivíduos e do Planeta. A sustentabilidade desafia os tomadores de decisão a gerir os recursos em horizontes temporais distintos reconhecendo, portanto, a necessidade de sistemas resilientes que permitam lidar com a incerteza (BANSAL; DESJARDINE, 2014).

Van Marrewijk e Warre (2003) explicam que as empresas podem escolher qual posição assumir a partir do que acredita ser adequado como respostas aos desafios impostos pelo ambiente. A matriz elaborada pelos autores demonstra os diferentes níveis que as organizações podem assumir para a SO conforme suas ambições, práticas gerenciais e, principalmente, a partir de seus sistemas de valores. O sistema de valores que os autores se referem está embasado no estudo do psicólogo Clare W. Graves. Esses sistemas representam um conjunto de valores, crenças e comportamentos que podem ser identificados nos indivíduos, nas organizações e na sociedade.

Conforme o nível de complexidade aumenta, sistemas de valores mais complexos são exigidos, os quais criam sinergia e agregam valor entre os indivíduos, organizações e sociedade para as mudanças (VAN MARREWIJK; WARRE, 2003). Porém, as mudanças de um nível para o outro dependem de competências, especificações e estabilidade do ambiente. Os autores destacam, assim como Bansal (2002), que as organizações tanto devem adaptar-se a esse entorno, como devem dar respostas às pressões de seus stakeholders. No geral, as empresas realizam isso de maneira voluntária, porém, dada a vaga interpretação da temática, ocorrem diferentes interpretações da SO. Van Marrewijk e Warre (2003) identificam os níveis da SO, descritos no Quadro 9.

Os níveis de ambição retratam as motivações que as empresas têm para adotar a SO ao incorporar os seus sistemas de valores nas perspectivas econômica, social e ambiental. Van Marrewijk e Warre (2003) explicam que as empresas podem escolher qual posição assumir a partir do que acreditam ser adequado como respostas aos desafios impostos pelo ambiente. Portanto, cabe entender como seriam tecidas as estratégias para cada um desses níveis.

**Quadro 9 - Níveis de Sustentabilidade Organizacional**

Nível	Descrição
Pré-SO	Não se tem interesse na SO. Entretanto, existe o monitoramento constante e algumas ações podem ser iniciadas por obrigação legal.
SO orientada pela conformidade	SO é um dever ou obrigação. As ações são executadas em resposta como respostas à legislação e autoridades legítimas.
SO orientada pelo lucro	SO é vista como um negócio. As ações integram os aspectos sociais, éticos e ambientais se, e somente se, contribuir para os resultados financeiros da empresa.
SO Consciente	SO reconhece a importância da responsabilidade social e os cuidados com o planeta. As preocupações econômicas, ambientais e sociais são consideradas no mesmo nível de importância.
SO Sinérgica	SO, em si, é percebida como uma direção inevitável que conduz ao progresso. Os stakeholders relevantes são considerados e as soluções são balanceadas e cria-se valor os aspectos ambientais, econômicos, sociais.
SO Holística	SO integrada e incorporada em toda a organização. É percebida como a única alternativa viável, pois considera-se que os fenômenos são mutuamente independentes – as pessoas e as organizações têm responsabilidade com todos os seres vivos.

**Fonte:** Adaptado de Van Marrewijk e Warre (2003, p.112)

Nesse raciocínio, observa-se a existência de níveis estratégicos para a gestão da sustentabilidade no contexto organizacional. É possível elucidar que, a partir da identidade organizacional, criam-se alinhamentos, suportados por símbolos e lógicas estratégicas, cujo foco consiste na SO permeando a organização como um todo (SIMÕES; SEBASTIANI, 2017), dentre os quais exigem-se aqui que os princípios e práticas da sustentabilidade sejam integrados de maneira holística (FLOREA; CHEUNG; HERNDON, 2013; SIMÕES; SEBASTIANI, 2017) desde o referencial estratégico até as rotinas operacionais (BAUMGARTNER, 2014; BAUMGARTNER; EBNER, 2010; CHANG *et al.*, 2017; HAHN *et al.*, 2015; HANSEN; SCHALTEGGER, 2016). Isso deve ser somado a decisões e interpretações estratégicas sobre a SO para lidar com sua gestão no “mundo dos negócios” considerando sua ambiguidade, incerteza e complexidade dos desafios (BANSAL; DESJARDINE, 2014; HAHN *et al.*, 2010, 2015; MUNCK, 2015; VAN BOMMEL, 2018).

Por exemplo Shah e Arjoon (2015), ao estudarem, como subsidiárias de empresas multinacionais em países em desenvolvimento implementam a sustentabilidade, argumentam que motivações internas e externas orientam essas escolhas. Porém, são as motivações internas que asseguram a execução dessas ações no longo prazo, pois elas estão relacionadas a autodeterminação, competência, autonomia e relações. Shah e Arjoon (2015) acrescentam que as características que definem como as escolhas corporativas para a condução da SO são influenciadas pela visão, a inspiração e o design das ações. Decorrente disso, as políticas de SO podem ser: compradas, como a terceirização ou a filantropia; feitas, em que as iniciativas são internalizadas e promulgadas; ou aliadas, em que se tem a SO de forma sinérgica

e holística, que envolve a colaboração com outras empresas para ampliar, compartilhar ou mesmo expandir as iniciativas de SO.

Pondera-se, por conseguinte, que mudanças de perspectivas e novos olhares para a gestão da SO requerem a interação entre valores individuais e organizacionais, tendo em vista que os valores organizacionais éticos são originados a partir da combinação de valores individuais dos funcionários em diferentes níveis hierárquicos e acabam sendo refletidos nos códigos de conduta das organizações. Eles são capazes de conectar as práticas de gerenciamento e de recursos humanos, ao possibilitar que práticas e comportamentos sejam validados a partir de interesses mútuos de longo prazo organizacional (FLOREA; CHEUNG; HERDON, 2013).

Todavia, além das motivações internas, fatores estruturais da organização, e os ambientes internos e externos, restringem ou impulsionam ações de SO que as empresas executam. Por conseguinte, para inserir a SO estrategicamente nos negócios precisam ser considerados os impactos e interrelações entre as dimensões da sustentabilidade em seus diferentes horizontes temporais (BANSAL; DESJARDINE, 2014; HAHN *et al.*, 2010; MUNCK, 2015) e contextos – individual, organizacional e social (BAUMGARTNER, 2014; BAUMGARTNER; EBNER, 2010; HANSEN; SCHALTEGGER, 2016; SCHALTEGGER; BECKMANN; HANSEN, 2013). Porém, se as empresas podem escolher os níveis de sustentabilidade condizente à sua realidade e, até mesmo, o propósito de seus negócios (BANSAL, 2002; MORIOKA *et al.*, 2017; MUNCK, 2013; VAN MARREWIJK; WERRE, 2003), recaímos em estratégias para gestão da SO distintas.

Baumgartner e Ebner (2014) classificam as estratégias para a gestão da SO em: Introversa, objetivando a mitigação dos riscos para a própria empresa; Extroversa – com foco na legitimação e relacionamentos externos; Conservadora – prezando pela eficiência, com técnicas de produção mais limpas e a ecoeficiência; e Visionária – almejando focar a sustentabilidade nas atividades empresariais de forma holística, que podem ser convencionais (centradas em oportunidades de mercado para gerar vantagem competitiva – de fora para dentro) ou sistêmicas (reconhecem-se os fatores externos, bem como a visão baseada em recursos e o próprio DS estão enraizados na empresa de forma normativa). As estratégias podem ser abordadas conforme o nível de maturidade dos aspectos da sustentabilidade na empresa (rudimentar, integração elementar, satisfatório e sofisticado), o que possibilita orientar desenvolvimento dessas práticas, assim como integrá-la às estratégias genéricas competitivas da organização, sejam elas de diferenciação ou liderança de custo (BAUMGARTNER; EBNER, 2010).

Ocorre que, independentemente da estratégia de SO adotada, como já citado, as motivações internas e as pressões externas à organização devem ser considerados de forma integrativa nos processos de planejamento e execução empresariais em coerência ao DS e a Sustentabilidade (AMINI; BIENSTOCK, 2014; LOZANO; NUMMERT; CEULEMANS, 2016; STINDT, 2017). Contudo, essa integração, depende dos gestores, requer-se que eles reconheçam as tensões implícitas à própria SO, assim como precisam discuti-las para então geri-las de forma integrativa (HAHN, et al, 2015). Pois, como nos explicam Hahn et. al. (2015, p.300, *tradução nossa*) “[...] alcançar a SO depende da capacidade da gestão em prosseguir com os aspectos conflitantes da sustentabilidade simultaneamente”, o que, ao reconhecer a natureza das tensões nos processos de mudanças, permite transcender a busca por resultados econômicos estruturais no curto prazo.

Como demonstram Poisson-De-Haro e Bitektine (2015) as pressões que o DS impõe para as empresas podem ser normativas, regulatórias ou disruptivas. As respostas que as organizações oferecem são dadas conforme as pressões institucionais ao mesmo tempo em que estão limitadas pelos fatores técnicos da empresa. Nessa combinação, as “reações” podem ser simbólicas ou substantivas, pois dependem de adequações e compreensão no contexto interno ao encontro dos limites estruturais encontrados pela própria estrutura da organização, assim como dos relacionamentos e credibilidade da empresa (POISSON-DE HARO; BITEKTINE, 2015) e de questões a cadeia de suprimentos, inovação e atuação proativa frente às regulamentações para assegurar a construção e continuidade de uma empresa sustentável (AMINI; BIENSTOCK, 2014).

As **ferramentas** para apoiar a gestão da SO podem ser classificadas em três tipos, segundo Chalmeta e Polomero (2011). Primeiro, como propostas de diferentes áreas governamentais que objetivam conscientizar sobre a Responsabilidade Social Empresarial e integram princípios dos direitos humanos, trabalhistas, ambientais e combate à corrupção. São documentos que objetivam incentivar as organizações a aderirem esses princípios para que suas operações estejam alinhadas à sustentabilidade corporativa – ex. Relatório de Brundtland, Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento.

Segundo, existem ferramentas que propõem a definição de padrões e diretrizes a serem auditáveis, como no caso da ISO 9001 e 14001. A crítica dirigida a esse tipo de ferramenta é em relação a possibilidade de pequenas e médias empresas lidarem com essas diretrizes, segundo Chalmeta e Polomero (2011). A terceira maneira de gerir são as apoiadas em indicadores para produzir Relatórios de Sustentabilidade, como os do Instituto Ethos ou GRI. Ao integrar esses indicadores e monitorá-los tem-se a possibilidade de implementar e

comunicar a política da gestão da sustentabilidade (CHALMETA; PALOMERO, 2011) e permite contribuir para os ODS, o DS e a própria sustentabilidade (MORIOKA *et al.*, 2017). A GRI pode ser usada como exemplo, onde suas diretrizes são formuladas ao encontro do que propõe o Pacto Global e discorre a operacionalização da sustentabilidade a partir de indicadores nas esferas econômica, ambiental e social (SCHNEIDER; MEINS, 2012).

Usualmente, para operacionalizar a sustentabilidade as organizações utilizam os modelos propostos pelo GRI que, em essência, recaem sobre o conceito do *Triple Bottom Line* de John Elkington, ou a criação de valor compartilhado, da Cadeia de Valor de Porter e Kramer (AMINI; BIENSTOCK, 2014; BARKEMEYER *et al.*, 2014; MORIOKA *et al.*, 2017). Esses conceitos geralmente são abordados junto à estratégia empresarial, a qual por motivos internos e externos, levam as empresas adotarem a SO como meio para contribuir com o DS e são explicados na *literatura técnica* por teorias distintas – teoria institucional, visão baseada em recursos ou o NRBV, teoria dos stakeholders, dentre outras (AMINI; BIENSTOCK, 2014; MORIOKA *et al.*, 2017).

Lozano, Nummert e Ceulemans (2016) identificaram que as empresas que adotam os relatórios de sustentabilidade o fazem para ser transparentes em relação ao desempenho da sustentabilidade, avaliar e promover esforços sobre a sustentabilidade, favorecer o diálogo com os stakeholders, melhorar a reputação da organização em relação ao tema e, por conseguinte, promover mudança. Entretanto, esse processo de relato pode caracterizar uma via de mão dupla. Ao mesmo tempo em que pode ser um processo de transição que impulsiona mudanças entre a elaboração de um relatório para o outro (LOZANO; NUMMERT; CEULEMANS, 2016), também apresentam restrições em expor, de fato, os níveis de sustentabilidade adotados pelas organizações (SMITH; SHARICZ, 2011).

As formas de mensurar, sejam elas tracejadas a partir dos indicadores propostos em modelos de relatório como GRI ou desenvolvidas pela própria empresa, devem estar atreladas a práticas de governança para apoiar os caminhos futuros da SO (SCHNEIDER; MEINS, 2012), o que incluiria a responsabilidade do corpo diretivo em relação a sustentabilidade, criação de grupos de projetos, metas específicas sobre a SO, atualizações nos referenciais estratégicos, códigos de conduta e ferramentas (SCHNEIDER; MEINS, 2012). Dessa maneira, é possível minimizar os riscos apontados por Barkemeyer *et al.* (2014) de sobreposição do aspecto econômico em detrimento do social e ambiental, bem como os riscos de se declarar sustentável e como empresa que contribui com o DS sem que, de fato, haja mudanças na condução dos negócios e operações ocorram (BARKEMEYER *et al.*, 2014; SCHNEIDER; MEINS, 2012).

Dito isso, recaímos em meios e caminhos para suportar o papel do “mundo dos negócios” em relação ao DS e a Sustentabilidade, com o objetivo de traçar mudanças e orientações em ações de análise, formulação, mensuração e aprimoramento sistemático, que já fazem (ou ao menos deveriam fazer) parte do dia-a-dia empresarial (BARKEMEYER *et al.*, 2014; CHALMETA; PALOMERO, 2011; LOZANO; NUMMERT; CEULEMANS, 2016; SCHNEIDER; MEINS, 2012). Do contrário, teríamos “mais do mesmo”, e o tal “*business as usual*”. Contudo, novas trajetórias e caminhos dificilmente ocorrem de uma hora para a outra. As empresas têm uma história que conectam o seu presente e os desdobramentos futuros. Sendo assim, essa “transição” acaba envolvendo, a nível operacional, ferramentas e instrumentos para suportar esses processos (BAUMGARTNER, 2014; BAUMGARTNER; EBNER, 2010), como ilustrado no Quadro 10.

**Quadro 10** - Integração da sustentabilidade nas funções empresariais na gestão operacional

<b>Gestão Operacional</b>					
Gestão de Logística e Material	Produção	Manutenção	Marketing	Comunicação e Relações Públicas	Gestão de Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspectos sociais e ambientais na cadeia de suprimentos</li> <li>- Uso de materiais reciclados</li> <li>- Avaliação de fornecedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subprodutos, desperdícios e emissões</li> <li>- Saúde e Segurança</li> <li>- Tecnologia, produção limpa e zero emissões</li> <li>- Planejamento de produção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução das perdas de produção</li> <li>- Gestão da manutenção orientada pela sustentabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integração da sustentabilidade na estratégia de marketing (tempo, preço, segmentação de mercado).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Credibilidade</li> <li>- Transparência</li> <li>- Declarações dos produtos, rótulos</li> <li>- Relações públicas</li> <li>- Relatórios de sustentabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de competências</li> <li>- Treinamento</li> </ul>
<b>Inovação e Melhoria Contínua</b>					

**Fonte:** Baumgartner 2010 apud Baumgartner (2014, p.266, tradução nossa).

Operacionalizar de forma integrada requer o apoio de instrumentos e ferramentas de gestão. Ao analisarem os instrumentos de gestão gerais e específicos Baumgartner (2014) verificou a aplicabilidade destes para a gestão da SO na empresa. O autor considerou a capacidade dos instrumentos em identificar, avaliar e fornecer informações sobre os aspectos econômicos, ambientais e sociais para apoiar o desenvolvimento de uma cultura organizacional sustentável e subsidiar decisões empresariais considerando riscos e oportunidades, bem como dados dos stakeholders internos e externos (BAUMGARTNER, 2014). Sendo assim, Baumgartner (2014) aplicou como critérios para a classificação: a) nível de aplicação (operacional, estratégico ou normativo); b) orientação (interna ou externa); e, c)

adequação às estratégias corporativas de sustentabilidade (capacidade de uso para planejar, implementar e controlar). Os resultados estão expostos no Quadro 11.

**Quadro 11** - Classificação dos instrumentos de gestão para a gestão da sustentabilidade organizacional

Instrumento	Nível					Tipo de estratégia
	Operacional	Estratégico	Normativo	Inter-no	Exter-no	
Sistemas de incentivo	x		x	x		extrovertida, conservativa, visionária
Auditorias	x			x		todas
Relatórios	x	x			x	extrovertida, visionária
Sistemas de informação sobre o ambiente corporativo	x	x		x		extrovertida, conservativa, visionária
Orçamentos	x	x		x		extrovertida, conservativa, visionária
<i>Checklists</i>	x			x		todas
Controladoria	x	x	x	x		extrovertida, conservativa, visionária
Avaliação de Impacto		x		x	x	visionária
Instrumentos de diálogo		x			x	extrovertida, visionária
Voluntariado			x		x	extrovertida, visionária
Valor ambiental do acionista		x		x	x	conservativa, visionária
Investimentos e contabilidade ambiental	x	x		x		conservativa, visionária
Indicadores ( <i>Key performance</i> )	x	x		x		todas
Contabilidade de custos (ambiental)	x			x		conservativa, visionária
Rótulos e Marcas	x				x	extrovertida, visionária
Sistemas de Gestão	x	x		x		todas
Avaliação do ciclo de vida	x	x		x		todas
Ecodesign	x	x		x		extrovertida, conservativa, visionária
Círculo da qualidade	x		x	x		extrovertida, visionária
Análise de Risco	x	x		x	x	todas
Patrocínios	x	x			x	extrovertida, visionária
<i>Sustainability Balanced Scorecard</i>		x	x	x		todas
Análise de Cenário		x			x	todas
Sistema de sugestão dos funcionários	x			x		todas
Zero emissões/ Produção Limpa	x	x		x		conservativa, visionária

**Fonte:** Baumgartner 2010 apud Baumgartner (2014, p.268, tradução nossa).

Dessa forma, a partir do exposto quando se procura responder “*O que? Onde? Quando? Por quê? Quem? De que forma?*” sobre as manifestações da Gestão da SO no contexto organizacional nota-se, em um primeiro momento, a necessidade de entender o que

cada empresa concebe e apreende acerca do seu papel em relação Sustentabilidade e qual a sua contribuição o DS em âmbito interno e macro (*o que*). Essa necessidade se dá, pois o que pode ser visto como essencial para uma empresa, para outra pode ser mero acessório, ou, até mesmo, suficiente frente as iniciativas voluntárias, afinal os seus valores individuais e organizacionais guiam as ações (*porque*). Algo que denota a possibilidade de se adotar estratégias distintas para suportar esse desenrolar ao encontro dos níveis de maturidade de sua gestão e compreensão da própria SO (*onde*) (BAUMGARTNER, 2014; BAUMGARTNER; EBNER, 2010; FLOREA; CHEUNG; HERNDON, 2013; HANSEN; SCHALTEGGER, 2016; SIMÕES; SEBASTIANI, 2017; VAN MARREWIJK; WERRE, 2003).

Contudo, independentemente de quais valores individuais e/ou organizacionais designam as percepções e entendimentos acerca da gestão da SO e do DS no “mundo dos negócios”, integrá-los aos processos gerenciais e administrativos requer que os gestores (*quem*) considerem estrategicamente em seus processos decisórios (*de que forma*) as dimensões da sustentabilidade (econômico, ambiental e social) sem perder de vista as tensões estruturais e temporais, impostas pelos próprios desafios do DS (IMAN, 2019; STARIK; KANASHIRO, 2013) junto às expectativas de resultados para os prosperar da organização, guiados não só, mas principalmente, pelo uso eficiente e eficaz de recursos tangíveis e intangíveis (BANSAL; DESJARDINE, 2014; BAUMGARTNER; EBNER, 2010; HAHN *et al.*, 2010, 2015; HANSEN; SCHALTEGGER, 2016; IMAN, 2019; MUNCK, 2015; STARIK; KANASHIRO, 2013; STEAD; STEAD, 1994).

Em resumo, gerir a SO nas empresas envolve buscas para contribuir com o DS da sociedade, mas também assegurar o DS da empresa. Integram-se aos processos empresariais critérios e meios que possibilitem identificar, analisar, formular, decidir, implementar, aprimorar e inovar as práticas de gestão e as atividades empresariais de encontro ao DS e da Sustentabilidade (*quando e onde*). Normalmente, os primeiros passos são iniciativas voluntárias da empresa que contam como apoio e modelo orientador os de indicadores de mercado e/ou modelos de relatórios para comunicar o que se faz em prol da sustentabilidade em âmbito empresarial, tais como Pacto Global, DJSI, ISE e GRI, entre outros (BARKEMEYER *et al.*, 2014; LOZANO; NUMMERT; CEULEMANS, 2016; SCHNEIDER; MEINS, 2012). Nesse sentido, para operacionalizar a SO e até mesmo geri-la existem ferramentas de gestão e instrumentos que possibilitam lidar com as mudanças na atividade empresarial (BANSAL, 2002; BAUMGARTNER, 2014; BAUMGARTNER; EBNER, 2010; CHALMETA; PALOMERO, 2011; MORIOKA *et al.*, 2017; STINDT, 2017), Esses artefatos, em tese, já fazem (ou deveriam) fazer parte da gestão no “mundo dos negócios”.

Se por um lado as definições encontradas até então sobre a gestão da SO no contexto empresarial aproximam-se das tarefas “elementares” da administração - iniciar, mediar e gerir - (AZEVEDO; GRAVE, 2014), por outro corre-se o risco de cair em “recomendações” com níveis de complexidades que repelem o “valor pragmático” esperado no contexto empresarial (CORLEY; GOIA, 2011; IMAN, 2019). Nos tópicos que seguem, são abordadas as manifestações empíricas (literatura não técnica) e teóricas (literatura técnica). Optou-se por descrever esses resultados nessa ordem, a fim de subsidiar a construção do raciocínio da pesquisadora que vos fala e, apoiar seus futuros leitores, a visualizarem as aplicações as distinções e/ou semelhanças entre as manifestações teóricas e empíricas.

#### 4.1 LITERATURA NÃO TÉCNICA

Neste tópico descrevem-se as evoluções das manifestações empíricas da gestão da sustentabilidade nas empresas brasileiras. Ao final de cada subtópico questões como “*O que? Onde? Quando? Por quê? Quem? De que forma?*” foram respondidas a fim de apoiar a visualização dos conceitos, temas, propriedades e dimensões que compõem as bases (estrutura e processo) para a gestão da sustentabilidade.

##### 4.1.1 Bradesco

O Banco Bradesco iniciou sua atuação com a sustentabilidade via dimensão social, comprovado pela própria Fundação Bradesco, criada em 1956 com objetivo de promover a educação e profissionalização de jovens e adultos em todo o país. A criação da Fundação é muito próxima a origem do banco em 1943, que surgiu com o propósito de ser um banco para “pessoas modestas” entendidas, a partir dos relatórios, como o pequeno comerciante e o funcionário público. No decorrer dos anos, o Bradesco teve como objetivo estar presente em todos os municípios, o que permite observar uma atuação próxima ao Governo, pois ele é o principal banco privada com repasse para o BNDES e o Banco Postal.

O primeiro relatório acessado, com pistas e informações sobre a atuação da sustentabilidade é de 2002. Centrado, principalmente, em questões sociais, esse relatório utiliza da nomenclatura o “Balanço Social”. Dentre os desdobramentos e inserções da Sustentabilidade identificam-se: em 2005, a criação do Comitê de Responsabilidade Socioambiental para coordenar as ações do Banco segundo os princípios da sustentabilidade, em que os dados e

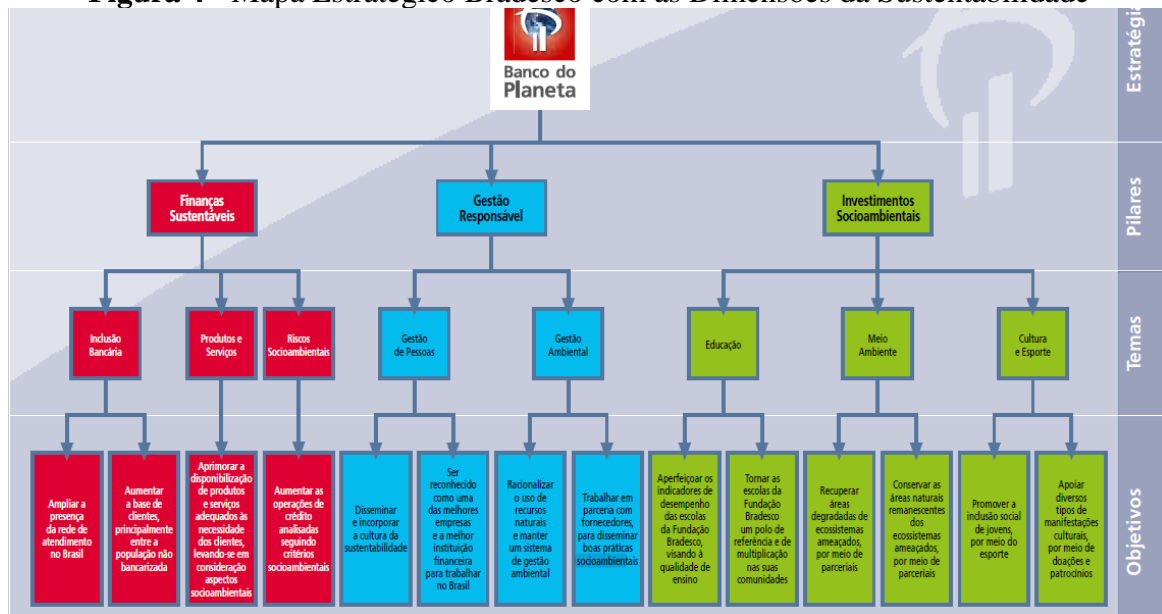
informações permitem extrair que, para o Banco, o DS e a Sustentabilidade relacionam-se ao desenvolvimento econômico sustentado, capaz de preservar o meio ambiente, cujo empenho envolve criar riquezas para os segmentos da sociedade a fim de contribuir com o progresso social; em 2006, o Conselho de Administração assumiu o compromisso de “levar a efeito a responsabilidade social corporativa, a ética, a transparência, a equidade e prestação de contas”; e, em 2010, como forma de engajar a temática em seu referencial estratégico, ocorreu a reformulação da missão e visão da empresa a fim de enquadrar a sustentabilidade no setor financeiro.

Em 2011 identificou-se o início do Planejamento Estratégico de Sustentabilidade, o qual, contou inicialmente com a Alta Gestão da Organização e, em 2012 envolveu o Comitê Executivo de Sustentabilidade, sendo possível observar nesse período indícios de preocupação temporal com a sustentabilidade (curto, médio e longo prazo). Em sequência, nos anos de 2014, 2015 e 2016, notou-se que a sustentabilidade faz parte da estratégia do negócio assegurada em pilares como qualidade, inovação e eficiência, perenidade dos negócios, criação de valor compartilhado a longo prazo, alavancagem dos resultados, conduta ética e gestão dos riscos e oportunidades. Isso se dá via implantação de “melhores práticas” e políticas de gestão com componentes socioambientais. Com isso, o Banco Bradesco demonstra “inserir a sustentabilidade nos negócios com objetivo de aumentar sua capacidade de prosperar em longo prazo, diante de um ambiente de negócios competitivo e dinâmico” (2017, p.40).

Nota-se, nesse processo, o uso de ferramentas e instrumentos de gestão estratégicos. Sendo eles o próprio processo de Planejamento Estratégico e seu respectivo Mapa Estratégico, a título de ilustração, veja a Figura 4.

Conforme os relatórios, nota-se que as ações iniciais do Banco têm como objetivo atender aos critérios estabelecidos pelos índices de mercado Socioambientais, como o IDJS, o ISE e o próprio GRI, afinal “[...] o mercado atesta o bom desempenho nas dimensões de sustentabilidade” (2016, p.106). Isso não exclui o mérito das ações propostas – sejam elas ações sociais, programas de voluntariados, investimentos em esporte, cultura ou a própria Fundação Bradesco –, mas reforça a estratégia de posicionamento de mercado, sendo que as ações de sustentabilidade demonstram fazer parte de uma estratégia maior de expansão e aquisição de novos negócios. Esse fato, comprovado pelo tom assumido no relatório da empresa em 2017, fez com que o foco da gestão recaísse sob a eficiência, a redução de custos, a gestão dos riscos e diversificação das receitas, vinculando a sustentabilidade a cultura empreendedora para a temática nos negócios do banco.

**Figura 4 - Mapa Estratégico Bradesco com as Dimensões da Sustentabilidade**



Fonte: Relatório de Sustentabilidade Bradesco (2008, p.7).

Em linhas gerais, ao procurar responder “*O que? Onde? Quando? Por quê? Quem? De que forma?*” a gestão da SO insere-se no banco, identifica-se que:

O Bradesco inicia a inserção das “dimensões” da sustentabilidade pela perspectiva social, via a própria atuação da Fundação Bradesco (*o que*). Em um primeiro momento, restrita a São Paulo, com vislumbres a atuar em território nacional, tal como a estratégia de expansão do banco, entre os anos de 2002 e 2005 (*quando*). Depois, esse processo transitou para ações que culminaram na Responsabilidade Socioambiental, vinculada a preservação ambiental, análise de riscos e oportunidades de negócios. Observou-se, a partir de 2010, mudanças de Planejamento Estratégico associadas à Sustentabilidade sendo dirigidas pelo corpo diretivo do banco (*quem e onde*). Em linhas gerais, as transições observadas nos relatórios ocorrem para atender aos requisitos de “mercado”, seja o atendimento aos requisitos de índices e relatórios de sustentabilidade, ou pela própria estratégia de expansão e competitividade dos negócios a longo prazo (*porque*). Por conseguinte, nota-se que as ações de Sustentabilidade e DS no Bradesco recaem sob estratégias de posicionamento de mercado, as quais são iniciadas pela Alta Direção da Empresa, sem perder de vista ao retorno financeiro (*de que forma*).

#### 4.1.2 Duratex

A Duratex, empresa controlada pelo Grupo Itausa (Itaú Investimentos), demonstra uma estratégia organizacional centrada na criação de valor para o acionista tendo com diferenciais competitivos a tecnologia e a produtividade. Listada na bolsa de valores desde 1951, inicialmente a empresa adota os princípios da sustentabilidade via gestão ambiental, associada ao seu programa de qualidade (2004), no qual, conta, por exemplo, com a certificação FSC (*Forest Stewardship Council*) desde 1995. No ano seguinte, 2005, os compromissos com o DS foram inseridos por meio de práticas de RH, a responsabilidade social e ambiental foi inserida nos valores da empresa, somado a execução programas nas comunidades em que a empresa atua. Como afirmado no relatório da empresa de 2006 (p.9) “nossa convicção de que a sustentabilidade é o único caminho para crescer com segurança é reforçada pela opinião do público, refletida numa valorização das ações [...]”. Em 2007 a Duratex passou a relatar suas ações conforme o modelo proposto pelo GRI. Coincidência ou não, no ano seguinte, 2008, integrou o ISE.

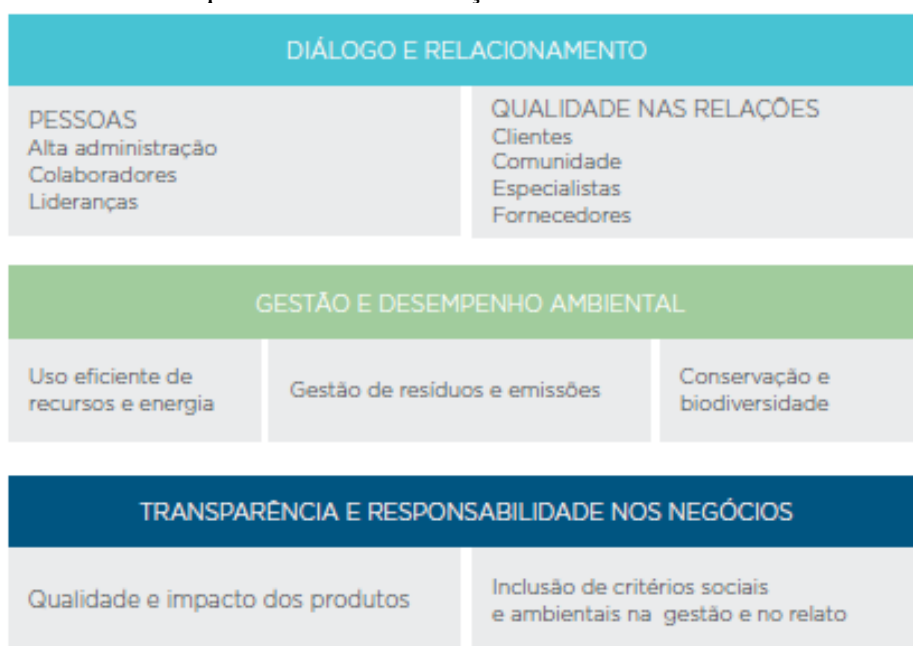
Identifica-se, por conseguinte, que a empresa almejou construir um modelo de sustentabilidade das operações, envolvendo respeito a legislação, preservação do meio ambiente e a responsabilidade social. Contudo, cabe observar que até 2010, os dados relatados pela empresa sobre as questões socioambientais não eram auditados e estratégias de sustentabilidade propriamente ditas estavam associadas a sustentabilidade orçamentária e ecoeficiência, via inovação, qualidade e tecnologia.

No ano de 2010 mudanças em relação a gestão da sustentabilidade se tornaram mais evidentes algumas. A empresa realizou seu primeiro encontro com stakeholders, onde iniciou o trabalho com a nova identidade organizacional a “Nova Duratex” e trouxe perspectivas de longo prazo, em que se ampliaram o escopo de indicadores, incluindo a expansão sustentável vinculada ao desenvolvimento organizacional e dos talentos da empresa. Para essas mudanças, a empresa contou com consultorias a nível internacional e nacional. Sem perder de vista a eficiência operacional, percebeu a sustentabilidade a partir da perspectiva financeira, que “é suportada por práticas socioambientais alinhadas com a estratégia de negócio” (2010, p.27).

Assim, em 2011, criou o comitê de sustentabilidade que tem por objetivo “estimular e integrar a sustentabilidade no processo de gestão”. E novamente, em 2012 a empresa consegue fazer parte do DJSI, coincidência ou não. Além disso, neste mesmo ano a marca da empresa é redesenhada para que tornar clara sua associação com a sustentabilidade e

reforçar a incorporação da sustentabilidade em sua estratégia e governança corporativa. Decorrente disso, nos anos seguintes, as prioridades estratégicas, observadas nos materiais consultados, se relacionam com alinhamento às tendências de mercado, a intenção em permanecer no índice DJSI. Em 2013 foi criada a Plataforma Sustentabilidade com objetivo de documentar e traçar as ações sobre a estratégia de sustentabilidade até o ano de 2016, incorporando-a na tomada de decisão e nos diversos departamentos da empresa. Os temas e eixos que orientaram essas discussões estão expostos na Figura 5.

**Figura 5** - Temas e Eixos que orientaram a criação da Plataforma Sustentabilidade na Duratex



**Fonte:** Relatório de Sustentabilidade Duratex (2013, p.55).

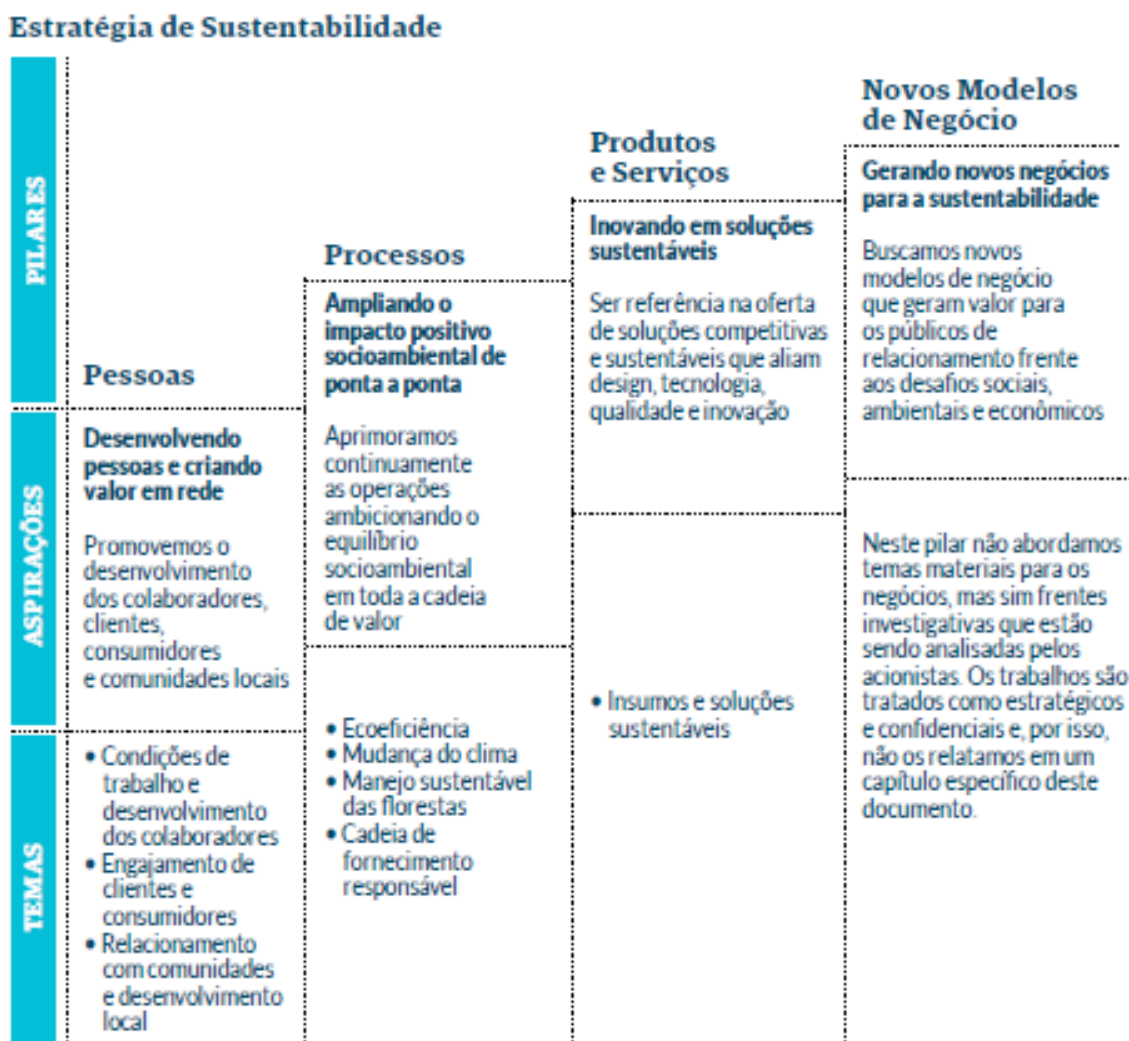
A Duratex demonstra conectar a sustentabilidade à perenidade dos negócios. Ao dar continuidade às ações, dois anos depois, criou a agenda de sustentabilidade em 2014, construída a partir de diálogos com stakeholders internos e externos, para minimizar riscos e aproximar os públicos. Nesse mesmo ano, no relatório anual de sustentabilidade o presidente da empresa declarou:

“Os aspectos de sustentabilidade estão diretamente ligados ao Duratex 2020. Estamos mudando à nossa maneira de ver esse tema, possibilitando que a sustentabilidade passe a ser considerada como oportunidade de negócio. Nossa meta é atingir o nível estratégico nas dimensões de governança, ambiental, econômica e social” (2014, p.8).

Acrescenta-se que, dentre os desdobramentos das iniciativas ao encontro do DS e da Sustentabilidade na empresa, nota-se que em 2016 a Duratex traçou estratégias para a sustentabilidade, dividindo-a em pilares (pessoas, processos, produtos e serviços e novos modelos de negócios), como pode ser visto na Figura 6. A iniciativa contou com apoio o

engajamento da liderança da companhia e de seus colaboradores, com vislumbre para concretizá-la até 2025. Além disso, conforme relatório de 2017, as etapas para construção da estratégia de sustentabilidade envolveram: Análise de práticas e documentos internos e avaliação do desempenho da empresa a partir de metodologias para mensuração da performance da sustentabilidade reconhecidas no mercado – ISE e DJSI; Entrevistas com *Sareholders* e Stakeholders; Avaliação de estratégias e ferramentas de gestão da sustentabilidade de empresas no mesmo segmento de atuação da Duratex; Definição dos pilares e temas relevantes da Estratégia e, com base indicações do Comitê de Sustentabilidade e do Conselho de Administração, para envolver os executivos e aprimorar as aspirações da empresa; Discussões sobre os desafios e oportunidades em relação aos temas identificados; Definição de metas para a Sustentabilidade, validadas pelo Comitê de Sustentabilidade e Conselho de Administração.

**Figura 6** - Pilares, Aspirações e Temas da Estratégia de Sustentabilidade da Duratex



Fonte: Relatório de Sustentabilidade Duratex (2016, p.24).

Em linhas gerais, ao procurar responder “*O que? Onde? Quando? Por quê? Quem? De que forma?*” sobre a gestão da SO na Duratex observa-se que:

A Duratex demonstra ter uma estratégia macro delineada por resultados financeiros e busca pela eficiência e qualidade, sendo que esses desempenhos são legitimados pelos compromissos e acordos socioambientais que a empresa assume. Essa posição provavelmente se dá pela formação de seu corpo diretivo composto na maior parte por engenheiros e seus acionistas vinculados a um grupo de investidores do setor bancário (*o que*). A sustentabilidade, nesse contexto, associa-se a prosperidade e perenidade dos negócios para crescer com segurança, ao mesmo tempo em que se atende às exigências de mercado (*porque*), algo evidente nos períodos de crise, no qual a empresa ressalta a capacidade de assegurar um bom desempenho mesmo diante de situações adversas.

A Gestão da SO na empresa é inserida paulatinamente via estratégia empresarial ao longo dos anos (*onde*). As evidências, a partir dos relatos, mostram que a SO começa a ser inserida na gestão da empresa em 2004 (*quando*) com iniciativas que envolveram a inserção via gestão da qualidade e, posteriormente, via práticas de RH para designar ações e programas centrados no valor socioambiental (*de que forma*). Ademais, os princípios da sustentabilidade foram inseridos na gestão via assinatura de pactos e acordos globais, na busca por certificações, identidade organizacional e referencial estratégico (*de que forma*). Em 2011, para apoiar a construção da nova identidade organizacional, associando a marca a sustentabilidade, notou-se a contratação de consultorias especializadas para apoiar esse processo, apesar de ser da responsabilidade do Comitê de Sustentabilidade, inserido Governança e Conselho Administrativo da empresa, desenvolver, implementar e mensurar a Estratégia de Sustentabilidade (*quem*).

#### 4.1.3 Natura

A Natura, empresa brasileira fundada em 1969, é referência em sustentabilidade. A empresa demonstra, ao longo dos anos, estratégias de crescimento e internacionalização da marca, exemplificadas pelas aquisições da Aesop e da The Body Shop, em 2012 e 2017, respectivamente. Nesse crescimento, conforme identificado nos relatórios, a empresa procura reforçar seus compromissos com o DS e com um modelo de negócios que gera e compartilha valores com a sociedade nas questões econômicas, ambientais. Ela exerce, assim, um papel de cidadania “para nós, significa agir como organização protagonista na busca da

sustentabilidade e de um futuro melhor para todos” (2007, p.4), sem ignorar a sua razão de ser, que é “comercializar produtos e serviços que promovam o bem-estar bem” (2004, p.6). O bem-estar, para a empresa, está associado a relação individual harmoniosa. O estar bem, vincula-se a empatia do indivíduo com o outro, com a natureza e com o todo. Dessa forma, para a Natura, a organização (empresa) é um “organismo vivo, é um conjunto de relações. Seu valor e longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a sociedade e seu desenvolvimento sustentável”, declaração encontrada já em 2002 (p.8) e que se mantém desde então.

Diferentemente das demais, ela é pioneira, a nível nacional, em adotar o GRI e Indicadores Ethos, entre 2000 e 2002, assumindo o compromisso com o Brasil sustentável. Seu Comitê de Sustentabilidade foi iniciado em 2002 com os principais dirigentes e objetivou “discutir, planejar e implantar iniciativas que integrem, de forma estratégica, os três pilares do desenvolvimento sustentável nas atividades da empresa”. Em 2004 abriu o capital e passou a fazer parte da Bolsa de Valores. Porém, isso não acou ou fez excluir a sustentabilidade de sua estratégia, pelo contrário: além dos indicadores econômicos no BSC da empresa, foram incluídos indicadores de responsabilidade socioambiental, como forma de refletir as dimensões da sustentabilidade. Em 2005, fez parte do ISE e de 2014 até 2017, parte do DJSI.

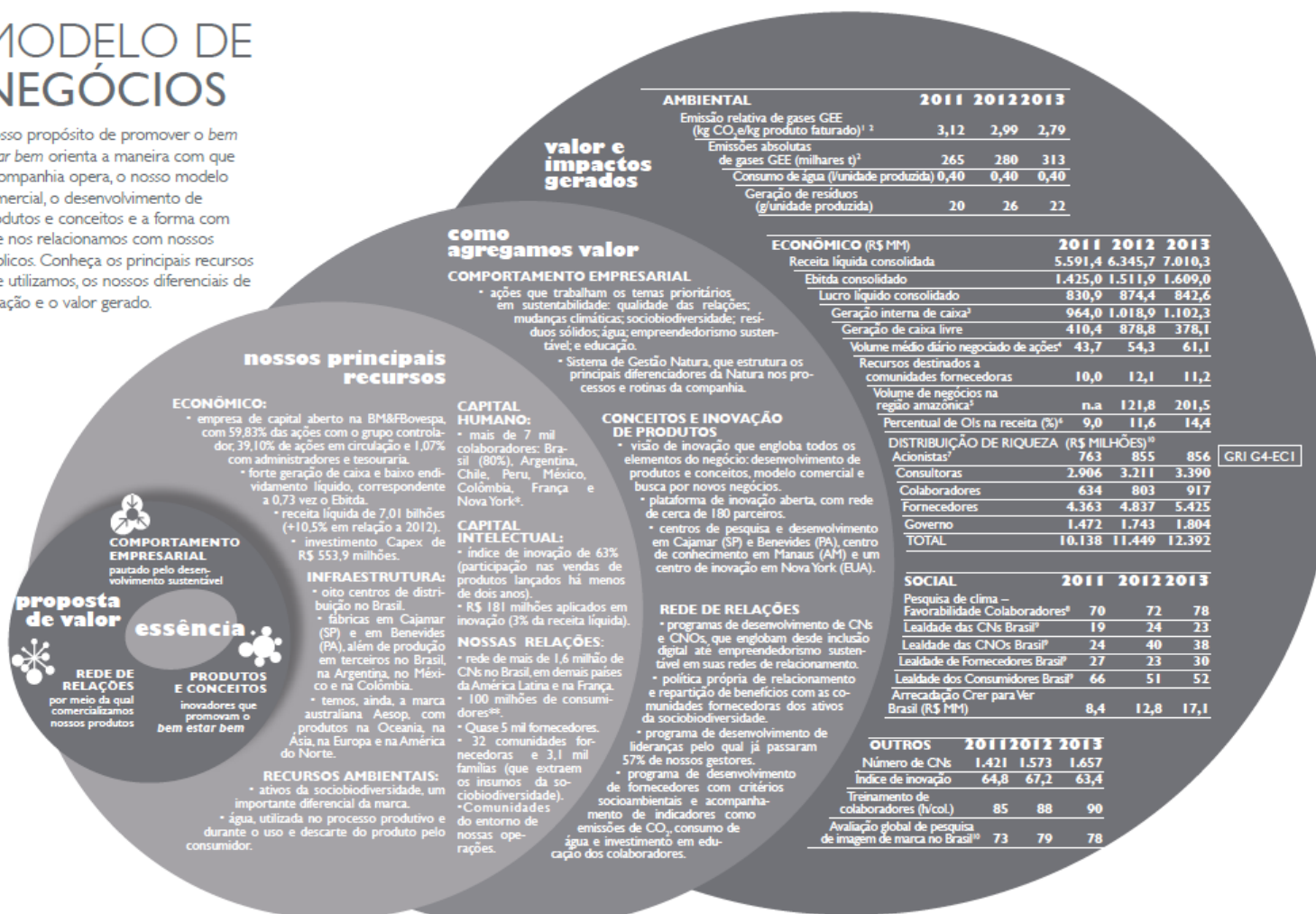
Por conseguinte, nota-se o desenvolvimento organizacional caminhando junto à sustentabilidade na Natura, onde a empresa demonstra reconhecer que a infraestrutura deve apoiar o crescimento. O Sistema de Gestão da Natura, criado em 2008, responsável por reunir os elementos que diferenciam a empresa e devem permear pelos processos desta, tinha como principais temas os processos, a cultura e a liderança. Em 2012, a empresa inclui a sustentabilidade nesses princípios. Em 2013, expôs sua visão estratégica de longo prazo, delineada para 2050 cujos pilares são “nossa marca e produtos”, “nossa rede” e “nossa gestão e organização”.

Dessa forma identifica-se, com base no material consultado, que para Natura a sustentabilidade como um princípio central que orienta o jeito da empresa fazer negócios e como seu motor para inovar. Algo que pode ser observado em seu modelo de negócios, exposto na Figura 7. O DS é um compromisso assumido, incorporado de forma transversal e integrado ao cotidiano da organização, em que se deseja o uso equilibrado dos recursos naturais, maior justiça ambiental e social, por meio da educação, qualidade de vida e cultura e proteção ao meio ambiente. Em termos operacionais, o DS demonstra ser uma forma de crescimento dos negócios e de analisar os riscos socioambientais.

Figura 7 - Modelo de Negócios Natura

## MODELO DE NEGÓCIOS

Nosso propósito de promover o bem estar bem orienta a maneira com que a companhia opera, o nosso modelo comercial, o desenvolvimento de produtos e conceitos e a forma com que nos relacionamos com nossos públicos. Conheça os principais recursos que utilizamos, os nossos diferenciais de atuação e o valor gerado.



Fonte: Relatório de Sustentabilidade Natura (2013, p.10)

Em linhas gerais, ao procurar responder “*O que? Onde? Quando? Por quê? Quem? De que forma?*” sobre a gestão da SO na Natura identificou-se que a empresa tem junto a sua estratégia de internacionalização a busca pelo reconhecimento mundial como empresa sustentável (*o que*). Dessa forma, a sustentabilidade e o DS são princípios norteadores em sua gestão (*onde*), sendo possível notá-los desde o primeiro relato analisado, em 2001 (*quando*) e, conforme os dados, pode-se afirmar que a empresa possui um Modelo de Negócios Sustentável, cuja gestão da sustentabilidade ocorre naturalmente.

Fatos como (*de que forma*): a) a visita de Anita Roddick, ativista e fundadora da The Body Shop, em 2002 à fábrica da Natura; b) a valorização do conhecimento multidisciplinar, contando com a presença de John Elkington, Frijof Capra e Erns Ligteringen, em 2004, no evento “Aprendizado e Inovação: Educação para o DS” promovido pela empresa; c) declarações nas “Mensagens da Presidência”, que questionam o modelo de desenvolvimento atual e afirmam a necessidade de mudança radical, no período de crise (2008), alertando para a insustentabilidade dos padrões de consumo atual e desequilíbrios socioambientais (2011). Essas mensagens chamam atenção para um futuro “sustentável” que, apesar dos avanços, ainda se encontra em construção. Esses fatos demonstram percepções diferenciadas da realidade e da própria empresa, que, para Natura, é um organismo vivo, como citado anteriormente (*porque*). Provavelmente tais visões estão ligadas a valores individuais e formação de alto nível dos gestores da Natura, onde, a título de curiosidade, têm formação em áreas distintas e em escolas de gestão reconhecidas nacional e internacionalmente (*quem*).

#### 4.1.4 Vale

A Vale, atualmente empresa privada, foi fundada em 1942 pelo Governo para impulsionar a exploração mineral no Brasil. Embora seja a empresa mais longeva, dentre as aqui expostas, suas ações ao encontro do Desenvolvimento Sustentável e da Sustentabilidade são recentes. Percebe-se uma atuação que busca a sustentabilidade como fator estratégico, como exposto no relatório de 2017, o desempenho financeiro, por si só, não é suficiente. O primeiro relatório do tema encontrado foi de 2006 e, a partir de 2007, utilizou como modelo o GRI como forma para reforçar um compromisso assumido em divulgar a Sustentabilidade em sua comunicação. Em 2007 a missão e visão da empresa vincula a transformação dos recursos minerais para gerar riqueza e o DS (aqui a responsabilidade econômica, ambiental e social faz parte dos valores) e afirma que a sustentabilidade é imprescindível para a mineração em curto, médio e longo prazo, inclusive nas regiões em que a empresa atua.

Apesar da Vale atuar em diversos países, e de haver uma política global de Sustentabilidade, ela entende que a operacionalização é particular em cada região e comunidade que a empresa atua. Seus pilares de ação na Política de Desenvolvimento Sustentável são a Sustentabilidade Operacional, Catalizador do DS local e, Agente Global da Sustentabilidade, como pode ser observado na Figura 8. Em 2010 é a primeira mineradora a incorporar o ISE, reforçando sua postura com a sustentabilidade. Seu Plano de Ação da Sustentabilidade (PAS) é vinculado a ecoeficiência e as ações são implementadas via práticas de RH, cuja Figura 9 exemplifica o processo. Em 2011, revisa seu referencial estratégico e inclui a sustentabilidade como pilar estratégico vinculado a educação básica dos funcionários. Nesse mesmo ano, a diretoria de Sustentabilidade era parte da Diretoria de RH.

No ano de 2012 o PAS teve foco no longo prazo e licença para operar, criando valor de ponta a ponta. Dois anos depois, 2014, utilizam a Fundação Vale para reforçar o seu posicionamento com o DS territorial. Em 2015, ao mesmo tempo em que a empresa contribuía com o desenvolvimento do ODS, ocorreu o acidente ambiental em uma de suas empresas, a Samarco. Isso não impediu que a Vale comemore seus resultados, potencializando a produtividade, otimizando recursos e criando valores para seus investidores e nem que a empresa comemorasse no ano seguinte, 2016, 10 anos de relatório GRI, avaliando essa ação como uma trajetória de sucesso e rumo ao DS.

### Figura 8 - Pilares que orientam as ações da Política de Desenvolvimento Sustentável da Vale

#### OPERADOR SUSTENTÁVEL

Operar com sustentabilidade é atuar com consciência e responsabilidade socioeconômica e ambiental em todo o ciclo de vida das nossas atividades – desde a concepção até a implantação de todos os projetos e em todos os atos posteriores de operação e comercialização, até o eventual encerramento das operações. É criar VALOR.



Valor para Stakeholders (partes interessadas)  
Antecipação e Prevenção de Falhas  
Legislação como base: Melhoria Contínua  
Organização e Disciplina  
Respeito e Ética nos Negócios

#### CATALISADOR DO DESENVOLVIMENTO LOCAL

Como catalisador do desenvolvimento LOCAL, queremos ir além da gestão dos impactos de nossas operações e projetos, contribuindo voluntariamente e por meio de parcerias com governo e sociedade para a construção de um legado regional de sustentabilidade.



Licença Social  
Ordenação para o Desenvolvimento  
Comunicação e Engajamento  
Alianças Estratégicas  
Legado Regional

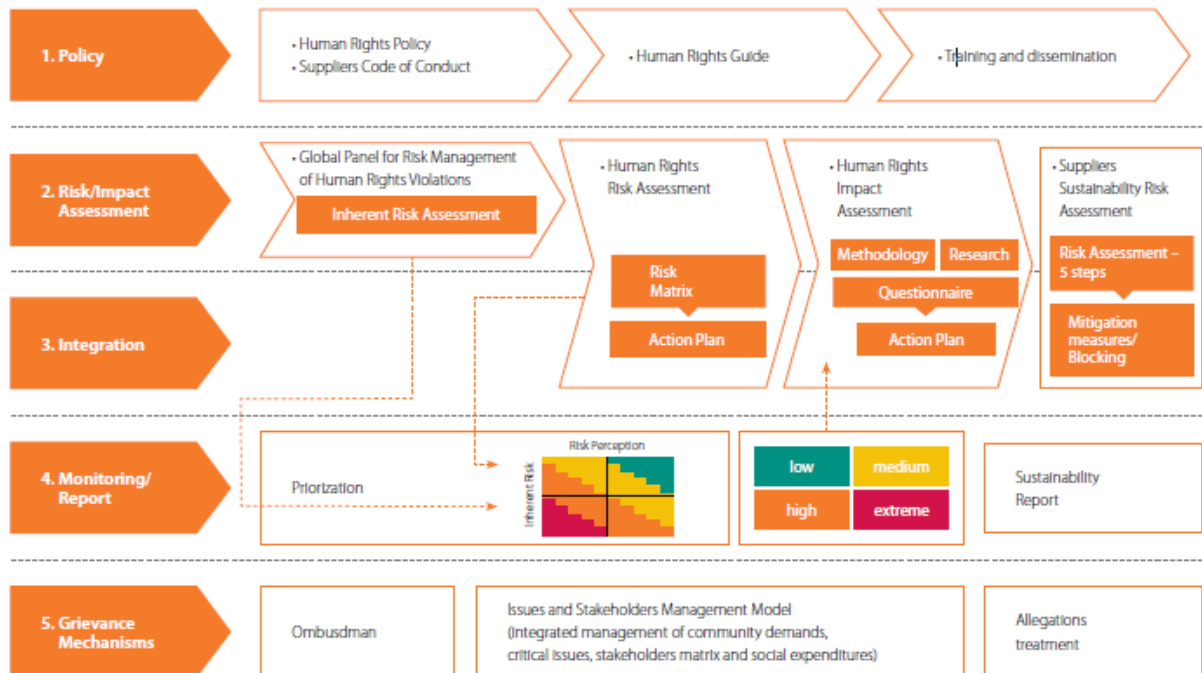
#### AGENTE GLOBAL DE SUSTENTABILIDADE

A atuação GLOBAL parte do reconhecimento de que determinados temas globais de sustentabilidade podem afetar nossos negócios e de que a Vale – como uma das empresas líderes globais no setor de mineração – pode contribuir para a promoção internacional de boas práticas de sustentabilidade.



Garantia de Transparência  
Liderança  
Observação de Tendências  
Boas Práticas  
Atuação Local, Visão Global  
Legado para Gerações Futuras

Fonte: Relatório de Sustentabilidade Vale (2009, p.11)

**Figura 9 -** Processo de gestão dos direitos humanos da Vale

Fonte: Relatório de Sustentabilidade Vale (2014, p.26)

Por fim, em 2017 a diretoria de Sustentabilidade é incluída na de Relações Institucionais e criam um Comitê de Sustentabilidade, onde destacam que, para reparar os impactos de Mariana, criaram a Renova. A empresa diz compartilhar com a sociedade as riquezas oriundas da transformação do capital natural, com base nos seus pilares estratégicos - referência em sustentabilidade, melhoria no desempenho, evolução da governança e estratégia clara – e a distribuição dos capitais – financeiro, intelectual, manufaturado, humano, social e relacionamentos – ao longo da sua Cadeia de Valor.

Dessa forma, observa-se que o foco principal da estratégia recai sob o crescimento, a expansão e o retorno para o acionista, o compromisso com a sustentabilidade do negócio, cujas ações para lidar com isso envolveram “crescer de forma estruturada e sustentável, com preservação da saúde financeira dos negócios, respeito ao meio ambiente e investimento na força de trabalho [...]” (2010, p.39). As ações em prol do DS e da Sustentabilidade envolvem capacitações, atendimento aos direitos humanos, conservação ambiental e a empresa declara entender que o DS para a Vale “significa captar as inúmeras oportunidades de crescimento, reconhecendo os limites físicos do planeja [...] contemplando o compartilhamento de oportunidades e a repartição de benefícios com a sociedade [...]” (2011, p.15).

Não há nenhum demérito nas ações supracitadas, visto que essas foram as formas como a empresa escolheu para lidar como DS e a Sustentabilidade no contexto de seus

negócios. Entretanto, tais esforços destoam dos resultados apresentados no que tange a sustentabilidade. Fatos como o derramamento de Mariana, em 2015, ou a própria ruptura da barragem em Brumadinho em 2019, permitem questionar a efetividade dessas ações e internalização desses princípios na gestão da empresa. Além disso, em períodos de crise, agradece primeiramente aos acionistas e diz que, mesmo frente as dificuldades, mantém o GRI. As questões socioambientais são tratadas como “dispêndios”.

Em linhas gerais, ao procurar responder “*O que? Onde? Quando? Por quê? Quem? De que forma?*” sobre a gestão da SO na Vale, identifica-se que:

A empresa agrega a Sustentabilidade e o DS (*o quê*) como um dispêndio financeiro necessário para assegurar e ampliar a legitimidade dos resultados financeiros entregue aos acionistas (*porque*). Seus relatos de sustentabilidade iniciaram em 2006 e adotaram o modelo GRI em 2007 (*quando*) como forma de assegurar e comunicar o compromisso assumido (*de que forma*), ou seja, observa-se um posicionamento estratégico assumido por seu corpo diretivo (*quem*). Foram implementadas medidas como revisão do referencial estratégico, delineamento do Plano de Ação da Sustentabilidade associado a ecoeficiência, inclusão de práticas de RH, a título de conhecimento, treinamentos online sobre o DS são implementados (*onde*).

#### 4.2 LITERATURA TÉCNICA

Nesse tópico foram considerados instrumentos, ferramentas, modelos e frameworks da literatura técnica que se propõem a apoiar e ligar com a gestão da SO de forma integrativa, ou seja, o econômico, o ambiental e o social. A seleção se deu conforme a potencialidade em fornecer meios para analisar, planejar, implementar e avaliar as práticas de gestão da SO no “mundo dos negócios”.

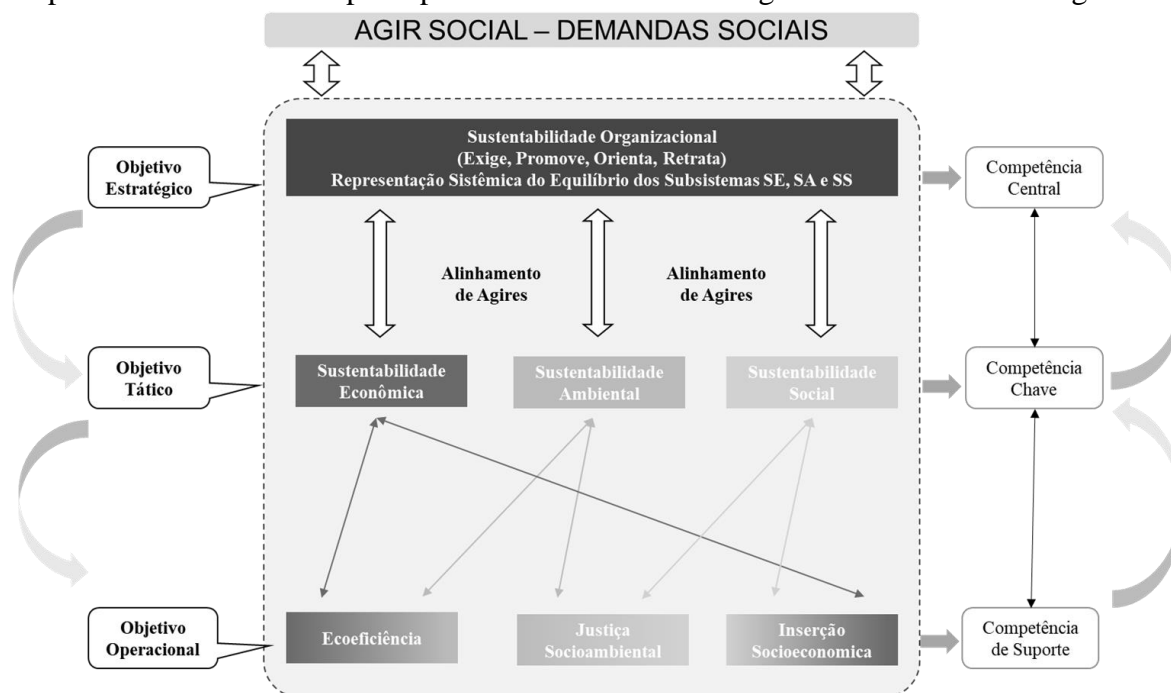
Em busca de coerência com o percurso metodológico, os dados aqui expostos caminham ao encontro dos resultados emergentes na literatura (técnica e não técnica) consultada, dentre os quais pontuam-se os expostos nos Quadros 6 e 7 e a própria manifestação empírica no contexto brasileiro (tópico 4.1). Explicações quanto as questões de “*O que? Onde? Quando? Por quê? Quem? De que forma?*” sobre a gestão da SO foram abordadas integrando os ferramentais expostos ao final do capítulo, pois entende-se que as similaridades emergentes (fases de implementação, alinhamento à estratégia do negócio e identificação do que se entende como SO na empresa) e divergências encontradas (teoria base utilizada e foco na área de

desenvolvimento cadeia de suprimentos, planejamento estratégico e RH) entre eles permitem avanços em prol da gestão da SO de forma holística.

#### 4.2.1 Mrs.Org – Modelo Representativo para o Acontecimento da Sustentabilidade Organizacional Duratex

No modelo, a partir da lógica de competências e do agir organizacional, Munck (2013) explica que a SO representa uma competência-central, relacionada a um objetivo estratégico da organização, que demanda e orienta alinhamentos de agires, de forma sistêmica e equilibrada, pois isso proporciona o equilíbrio dos subsistemas da sustentabilidade organizacional. Os subsistemas da Sustentabilidade Econômica (SE), da Sustentabilidade Ambiental (SA) e da Sustentabilidade Social (SS) representam competências-chave e objetivos táticos para a SO que dependem de competências de suporte, a ecoeficiência, justiça socioeconômica e inserção socioambiental, caracterizados como objetivos operacionais, conforme exposto na Figura 10. Com essa perspectiva, operacionalizam-se os recursos de forma sistêmica, consideram-se os objetivos organizacionais e influências ambientais (MUNCK, 2013).

**Figura 10** - Encadeamento de objetivos operacionais, táticos e estratégicos bem como competências chave e de suporte para a Sustentabilidade Organizacional no MRS.org



Fonte: Adaptado de Munck (2013, p.86)

Nesse processo, Munck (2013) reforça o papel dos ciclos de aprendizagem para a interligação das competências individuais e organizacionais como meio que alicerçam o desenvolvimento da SO, pois:

[...] a articulação entre diferentes níveis de competências conectará os conhecimentos organizacionais referentes às preocupações sociais, econômicas e ambientais e, por meio de processos devidamente compreendidos, concederão cada vez mais força e objetividade a esse relacionamento (MUNCK, 2013, p.78)

Como meios para avaliar e orientar a ampliação da SO como competência organizacional, Munck (2013) utiliza, a partir de Joel de Sousa Dutra (2001; 2004), as noções subjacentes às competências, sendo elas: a complexidade, o espaço ocupacional e as entregas, que servem como eixo para o desenvolvimento da SO no modelo proposto. Dessa forma, ao avaliar a SO, a partir da lógica das competências, ilustra-se que, conforme o nível de SO que a empresa possui e almeja, pode-se determinar quais são os requisitos de acesso (formação, experiência e conhecimento) e as entregas esperadas (atribuições e responsabilidades) da empresa com o DS, como pode ser observado na Figura 11.

**Figura 11** - Avaliação do atendimento a atribuições e responsabilidades da SO desenvolvida por Munck (2013)

Exemplo: sustentabilidade organizacional sinérgica complexidade S					
Competências	Entregas ( <i>outputs</i> )	N.A. (0)	E.D. (10)	A (20)	S (30)
Sustentabilidade Econômica	Ecoeficiência: registra entregas essencialmente voltadas para o alcance da eficácia econômica.		X		
	Inserção socioeconômica: registra entregas essencialmente voltadas para o alcance dos aspectos econômicos da inserção.			X	
Sustentabilidade Ambiental	Ecoeficiência: registra entregas essencialmente voltadas para o alcance da eficácia ambiental.			X	
	Justiça socioambiental: registra entregas essencialmente voltadas para o alcance dos aspectos ambientais da justiça.		X		
Sustentabilidade Social	Inserção socioeconômica: registra entregas essencialmente voltadas para o alcance dos aspectos sociais da inserção.		X		
	Justiça socioambiental: registra entregas essencialmente voltadas para o alcance dos aspectos sociais da justiça	X			
Total: $(0 + 30 + 40 + 0)/6 = 11,16$		$1 \times 0$	$3 \times 10$	$2 \times 20$	$0 \times 30$

**Fonte:** Munck (2013, p.84)

Como desenvolvimento ocorre em níveis, os processos e avaliação possibilitam visualizar o que é preciso fazer para galgar níveis de SO mais complexos, abordados por Munck (2013), a partir dos propostos por Van Marrewijk e Werre (2003). Dessa

forma, o MRS.ORG de Munck (2013) propõe que os agires organizacionais sejam regulados, alinhados, coordenados ao encontro da SO e, dada a articulação com as competências, que conectam os indivíduos e a organização, pode-se ter a coerência e alinhamento com as estratégias organizacionais.

#### 4.2.2 Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) – Balaced Scorecard Sustentável

O Balanced Scorecard da Sustentabilidade, *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) em inglês, é uma ferramenta genérica de gestão e mensuração da estratégia organizacional. Na formulação do SBSC, que é um processo *top-down*, as empresas podem incorporar explicitamente indicadores estratégico de longo prazo relacionados à sustentabilidade (CHALMETA; PALOMERO, 2011; HANSEN; SCHALTEGGER, 2016), pois essa ferramenta de gestão, ao mesmo tempo em que facilita a comunicação interna sobre os processos de criação de estratégia, fornece uma estrutura que “traduz a estratégia em ação”, tendo em vista as suas perspectivas – financeiro, clientes e mercado, processos e aprendizagem e crescimento (CHALMETA; PALOMERO, 2011; HANSEN; SCHALTEGGER, 2016; KAPLAN; NORTON, 2007).

A título de ilustração da aplicação da estrutura do SBSC, enquanto ferramenta que possibilita a inclusão das dimensões ecológicas e sociais no contexto da gestão estratégica, tem-se o estudo de Chalmeta e Polomero (2016). Os autores realizaram um estudo exploratório em 16 organizações, os autores propuseram identificar aspectos-chave no processo metodológico para utilização do SBSC como ferramenta para integrar a SO à estratégia, sintetizados no Quadro 12.

**Quadro 12** - Fases para desenvolvimento do Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) a partir do Framework proposto por Chalmeta e Polomero (2011)

Fase	Atividades e metodologias do BSC com suas respectivas propostas de mudança e aprimoramento para o SBCS
0 - Preliminar	Compromisso formal e explícitos dos gestores sobre a Sustentabilidade; Identificação dos principais stakeholders; Início das análises sobre a viabilidade do projeto e estudos de Benchmarking.
2 – Planejamento do Projeto	Definição do escopo do projeto, seu plano de execução com suas respectivas estruturas de gerenciamento, critérios de controle e qualidade e comunicação. Diferentes áreas organizacionais devem ser incluídas nas equipes do projeto e comunica-se que os benefícios gerados a partir da sustentabilidade atingem os stakeholders da empresa, assim como permitem ampliar a competitividade dos negócios.
2 – Definição do desenho do negócio	Definem-se missão, visão, valores e estratégias da empresa. Isso é feito a partir de análises internas e externas (Matriz SWOT), identificação de fatores críticos de sucesso, considerando não só os aspectos econômicos, como sociais e ambientais também.

3 - Projetando o BSC estratégico	Estrutura-se o BSC, com seu respectivo Mapa Estratégico contendo objetivos, metas e sistemas de indicadores. As perspectivas tradicionais são consideradas – financeira, cliente, processos e aprendizagem e conhecimento. E são incluídas duas novas perspectivas – social/trabalhista e ambiental, para incluir os requisitos da Sustentabilidade. Para a inclusão dos indicadores, pode-se considerar a metodologia GRI ou os princípios do Pacto Global. Sendo importante compará-los com as “melhores práticas” do segmento de atuação da empresa.
4 Desenho de processos e melhoria	Os processos são analisados e redesenhados tendo com objetivo de traçar um plano de melhoria contínua e identificação dos processos-chave. As empresas devem buscar a eficiência e padrões de qualidade. Para incluir as questões sociais e ambientais sugere-se atenção normas internacionais referentes a condição, saúde e segurança do trabalho, ISO 14000 e gestão ambiental para o cumprimento dos requisitos legais.
5 Implantação do Sistema de Indicadores	Consideram-se os princípios sociais e ambientais na definição dos indicadores a nível operacional e o estabelecimento de relações de causa e efeito nas unidades de negócio da empresa.
6 Validação do BSC	Validam-se os indicadores e suas novas perspectivas com apoio de Auditorias e Sistema de Medição de Desempenho ( <i>Performance Measurement System</i> ). Leva-se em conta o grau de cumprimento dos critérios definidos anteriormente, considerando a relevância desses para apoiar o processo de tomada de decisão.
7 Implementação do BSC	A implementação do SBSC, a nível tático e operacional, se dá com apoio de sistemas (ERPs, Softwares de BI, etc.) e por práticas de RH (formação de equipes líderes, seminários, treinamentos, etc.). Esses, serão responsáveis por suportar a execução dos diferentes processos da empresa, considerando as questões ambientais e sociais, assim como, permitiram elaborar e implementar uma nova cultura corporativa que inclua a sustentabilidade em seus valores, como em um “Plano de Gestão de Mudanças”.
8 Acompanhamento e Controle do BSC	Monitora-se e acompanha a execução e resultados das políticas e procedimentos delineados nas fases anteriores. Nesses ciclos de avaliação os objetivos da sustentabilidade e a comunicação dos resultados para os stakeholders são considerados. A partir disso, ajustam-se os indicadores e traçam-se as devidas ações de aprimoramento.

**Fonte:** Elaborado pela autora, a partir de Chalmeta e Polomero (2011).

Chalmeta e Polomero (2016) demonstram que o SBSC pode ser usado como ferramenta que estrutura e apoia a implementação da sustentabilidade no contexto organizacional. Para os autores a ferramenta mostrou-se válida para empresas de portes distintos e é conhecida tanto no âmbito acadêmico, como no “prático”. Além disso, mostrou-se capaz de apoiar adaptações e inclusões das variáveis da sustentabilidade nos Sistemas de Controle de Gestão. Como pode ser visto no estudo teórico-empírico, realizado em uma empresa brasileira de energia, de Garcia *et al.* (2016), em que foram integrados os indicadores de performance IEE-SB a partir de etapas de planejamento, implementação, controle e ação frente à indicadores na elaboração e revisões do Planejamento Estratégico.

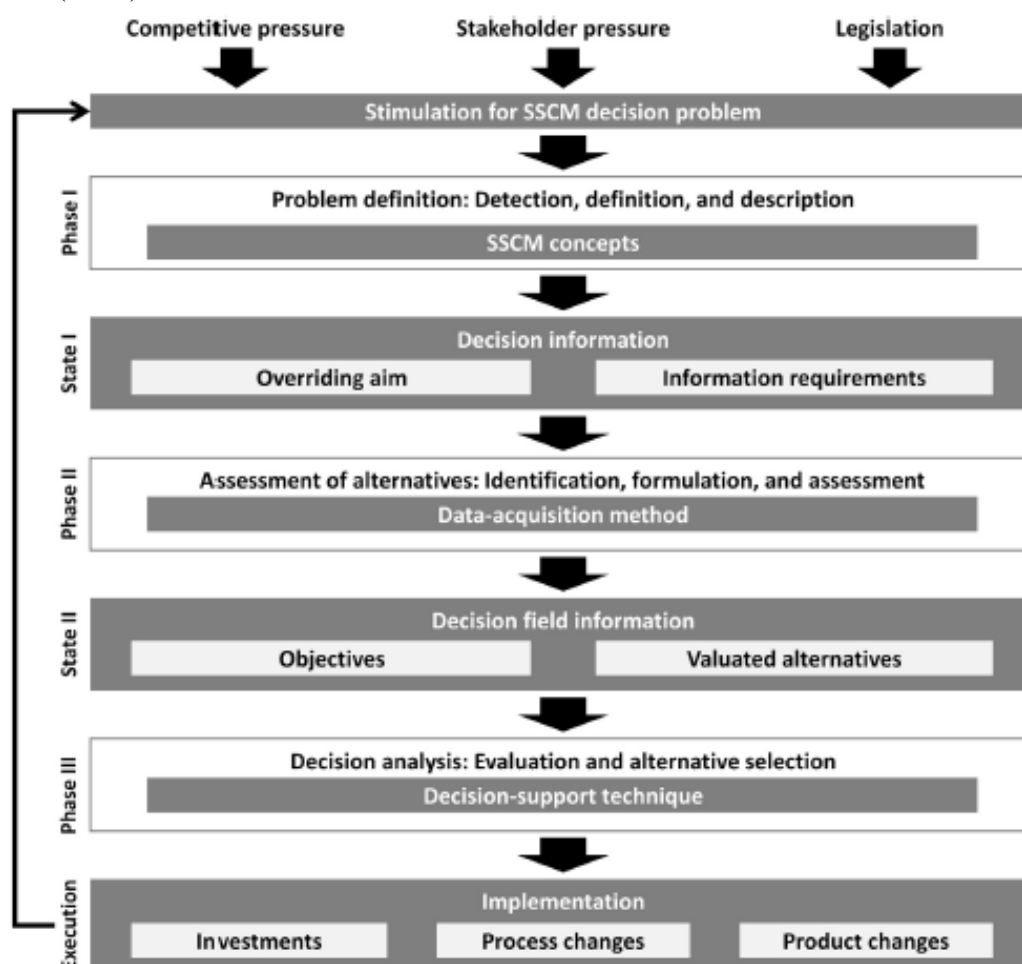
#### 4.2.3 Sustainable Supply Chain Management (SSCM) – Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos

Stindt (2017), a partir do entendimento do conceito da Gestão da Cadeia de Valor Sustentável, compreende a *Sustainable Supply Chain Management (SSCM)* como:

“[...] planejamento, execução e controle de processos de criação de valor corporativo por meio da consideração integrada dos aspectos econômicos, ambientais e sociais, com objetivo a melhorar o desempenho de longo prazo, tanto da empresa, como da sua cadeia de fornecedores como um todo” (STINDT, 2017, p.147, *tradução nossa*).

A partir desse entendimento, Stindt (2017) propôs um Framework (figura 12) para sintetizar os conceitos e métodos da SSCM, fornecidos pela academia e que são capazes de apoiar a tomada de decisão voltada à sustentabilidade nas empresas. Para o autor, isso permite que uma empresa inicie as atividades de sustentabilidade e engaje toda a sua cadeia nesse processo para o desenvolvimento e entrega de um produto condizente às premissas do DS e da Sustentabilidade.

**Figura 12** - Framework para decisões da *Sustainable Supply Chain Management* desenvolvido por Stindt (2017)



Fonte: Stindt (2017, p.151)

Na pesquisa teórica desenvolvida, Stindt (2017) identificou que as categorias emergentes para as dimensões da sustentabilidade na SSCM aproximam-se das diretrizes propostas pelo GRI, indicadores propostos pela OCDE (Organização internacional do trabalho), dentre outros. Na dimensão ambiental encontrou-se a economia de recursos e a mitigação dos

efeitos ambientais e as certificações ambientais. Na dimensão social, as práticas trabalhistas e o trabalho descente, os direitos humanos, a sociedade e a responsabilidade pelo produto e códigos de conduta. Essa última normalmente é implementada de forma rudimentar nas empresas e sem mecanismos claros para a tomada de decisão (STINDT, 2017).

Por conseguinte, com objetivo de propor uma integração paradigmática, conceitual e metodológica que permita melhorar aspectos ambientais e sociais ao longo de valor, Stindt (2017) propôs em seu Framework uma estrutura holística para apoiar a decisão para a SSCM ao encontro de modelos quantitativos e com fases genéricas de implantação, cujos resultados estão sintetizados no Quadro 13.

**Quadro 13** - Fases, Conceitos e Técnicas identificados por Stindt (2017) para a tomada de decisão sobre o SSCM

Fase	Conceitos, Técnicas e/ou Ferramentas a serem considerados
1	Os executivos escolhem os problemas e suas respectivas metas qualitativas para lidar com as questões sociais e ambientais na Cadeia de Suprimentos. Nove conceitos se mostraram que permitem lidar com a sustentabilidade ao longo da cadeia de valor: Desenho Sustentável de Produtos, Design Sustentável da Cadeia de Suprimentos, Manufatura Sustentável (Ecoeficiente e orientada para o ser humano), Gestão do estoque e armazenamento sustentável, Simbiose industrial, Gerenciamento do Produto e Logística Sustentável.
2	Avaliam-se as possíveis alternativas de decisão, incluindo nelas as necessidades de investimento e mudanças necessárias nos processos e/ou produtos. Para quantificar essas informações pode-se utilizar a Análise de Fluxo de Materiais ( <i>Material Flow Analysis</i> ), e a Análise de Ciclo de Vida do produto. Considerando, por exemplo, a pegada ecológica e social, as avaliações dos produtos, auditorias e pesquisas procedimentos de normas técnicas, como as ISO. Essas permitem avaliar a sustentabilidade na empresa e, conforme os problemas identificados na SSCM respaldarão a coleta de dados adequados para a tomada de decisão.
3	A alternativa escolhida aqui considera os objetivos vigentes na organização, os investimentos e necessidades de mudança. Para apoiar essa tomada de decisão, dependendo do problema identificado e seu respectivo grau de complexidade, métodos de suporte de tomada de decisões podem auxiliar. Os métodos sugeridos aqui são: abordagens multicritério de tomada de decisão, inteligência artificial, métodos de programação multiobjectivo, técnicas de simulação e modelos analíticos.

**Fonte:** Elaborado pela autora, a partir de Stindt (2017).

Stindt (2017) acredita que os resultados encontrados em sua pesquisa e o framework proposto fornecem aos profissionais um “kit de ferramentas” necessárias para apoiar a tomada de decisão da SSCM de forma abrangente e estruturada. Com isso, pode-se eliminar alguns pontos cegos e lidar com a complexidade da sustentabilidade a partir das atividades principais da cadeia de suprimentos. Assim como, tem-se a possibilidade de avançar em práticas condizentes a caminhos mais sustentáveis, em específico, considerando a busca por melhorias nos resultados sociais e ambientais ao longo da cadeia de suprimentos. Porém, como salientado pelo autor, o Framework propõe uma estratégia de planejamento genérico, sendo assim, ela precisa ser validada e avaliada conforme sua aplicação em setores específicos da indústria.

#### 4.2.4 Sustainability Business Model (SBM) – Modelo de Negócio Sustentável

O Modelo de Negócio Sustentável, *Sustainability Business Model* (SBM), permitem explorar como uma empresa insere e implementa estratégias e processos decisórios sustentáveis em suas operações (MORIOKA *et al.*, 2017). Esse ferramental permite que a empresa demonstre como comunica, entrega e captura o valor econômico, ambiental e social em suas operações. Para Morioka *et al.* (2017, p.724, tradução nossa) o SBM é “uma representação dos elementos dos negócios, suas interrelações e contextos sistêmico, que possibilita a troca de valor sustentável com seus stakeholders através da performance da sustentabilidade corporativa, traduzindo e fornecendo feedbacks entre a estratégia corporativa e as operações”.

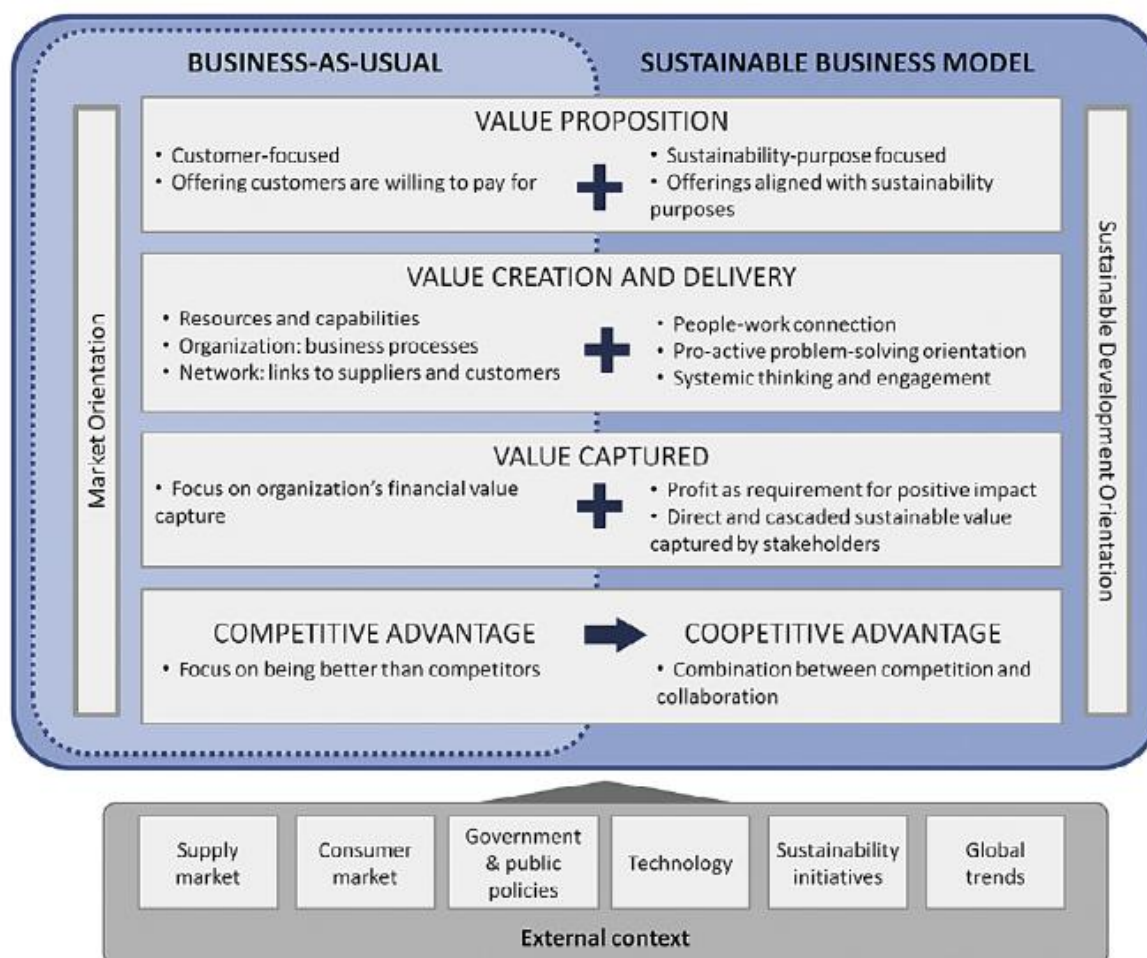
Em uma pesquisa teórica-empírica, Morioka et al (2017) conduziram 11 estudos de caso múltiplos no Brasil e no Reino Unido, cujos resultados permitiram o desenvolvimento do framework proposto na Figura 13, bem como possibilitaram os pesquisadores identificarem elementos que permitem aprimorar a integração de como a empresa entrega e captura valor para a sustentabilidade com o apoio de seus SBM. Dentre eles: as conexões entre os valores e crenças dos funcionários aos objetivos da empresa; engajamento proativo e claro para as soluções dos problemas para a sustentabilidade; e a necessidade de alterações sistêmicas para que o SBM seja aplicado com sucesso.

Morioka et al (2017) utilizaram como base elementos da teoria institucional. Por isso, argumentam que os SMB alinhados aos ODS podem representar uma forma de as empresas participarem ativamente dos esforços em prol do DS. OS elementos principais para o SBM foram considerados a partir de Richardson (2008), são eles: proposta de valor (produto/serviço, segmentos de clientes e relacionamentos); criação de valor e sistema de entrega (atividades-chave, recursos, tecnologia, etc.); captura de valor (estrutura de custos e fluxos de receita).

O Framework proposto objetiva ilustrar que o SBM representa um *continuum*, ao invés de uma ruptura em relação ao “*business as usual*”. A base para o SBM reside no propósito do negócio, que representa um valor intangível, geralmente expresso no referencial estratégico (missão, visão e valores) da empresa, seus propósitos. Em resumo, o propósito ilustra a diferença que se quer fazer no contexto, em tese, são incorporados em sua cultura organizacional para orientar suas decisões. Para os autores, uma proposta de valor/propósito de negócio ao encontro da sustentabilidade envolve questionar a finalidade da sustentabilidade na empresa por meio da questão: “*qual problema a empresa pretende solucionar?*”.

A fim de tornar tangível a proposta de valor essa proposição é traduzida nos produtos e serviços da empresa, que incluem a sustentabilidade, e os quais os clientes estão dispostos a pagar considerando a volatilidade do mercado. Para entregar esse valor, a conexão entre pessoas-trabalho, proatividade na resolução dos problemas, pensamento sistêmico e engajamento mostram-se como elementos necessários. Isso envolve questionar “*Como os produtos e serviços da empresa são projetados para enfrentar os desafios da sustentabilidade?*”, “*Como as pessoas estão envolvidas com os propósitos de sustentabilidade do negócio?*”, “*Como as decisões empresariais afetam o contexto interno e externo da organização?*” e “*Como as questões da sustentabilidade estão relacionadas a saúde financeira da empresa?*” (MORIOKA et al 2017, p.735, tradução nossa).

**Figura 13** - Framework para apoiar a implementação de Modelos de Negócios Sustentáveis nas organizações alinhado aos objetivos de performance da Sustentabilidade desenvolvido por Morioka *et al.* (2017)



Fonte: Morioka *et al.* (2017, p.734).

Decorrente disso, o valor capturado envolve os stakeholders internos e externos da empresa e, nessa linha, a necessidade de apresentar solidez financeira no SBM.

Contudo, para assegurar os resultados financeiros em um SBM a “vantagem competitiva” deve ser ampliada para “vantagem competitiva”, pois as contribuições da empresa com os ODS requerem interações com os stakeholders da empresa, incluindo aí seus concorrentes e a própria busca por soluções aos problemas ambientais e/ou sociais que um SBM pode apresentar.

Os resultados da pesquisa desenvolvida por Morioka et al (2017) mostram a possibilidade de se conciliar perspectivas teóricas e práticas ao proporem como implementar o SBM com uma abordagem sistêmica e, ao mesmo tempo, flexível. Em que se inclui as “premissas” do mundo dos negócios, a do lucro, mas a partir da vantagem cooperativa e atenção a propostas macro, como os ODS enquanto meio para a empresa contribuir com o DS.

Respostas para “*O que? Onde? Quando? Por quê? Quem? De que forma?*” sobre as ferramentas e instrumentos encontrado na literatura técnica que apoiam a gestão da sustentabilidade nas empresas envolvem fases (*quando*) de planejamento, implementação, execução e controle com o uso de instrumentos, normalmente, reconhecidos no “mundo dos negócios” (*o quê*), como o BSC (HANSEN; SCHALTEGGER, 2016), o Modelo de Negócios (MORIOKA *et al.*, 2017) ou a Gestão da Cadeia de Suprimentos (STINDT, 2017) e a Gestão por Competências (MUNCK, 2013). Esses caminhos estão relacionados às concepções, percepções e encadeamentos estratégicos da empresa, tal como já se espera das empresas. Contudo, são incluídas nas ferramentas de gestão as dimensões sociais e ambientais, além das econômicas, pois almeja-se contribuir com o DS em um contexto macro (*onde*).

Ademais, a efetividade do uso dessas ferramentas depende de iniciativas *top-down* que contam com apoio dos funcionários para execução tática e operacional (*quem*) (HANSEN; SCHALTEGGER, 2016; MUNCK, 2013; STINDT, 2017). Por isso as práticas não ocorrem de forma isolada (*de que forma*). Envolve o alinhamento estratégico e clareza tanto sobre o que a empresa entende como sustentabilidade, como quais são as estratégias competitivas, ou cooperativas, serão adotadas para entregar o valor capturado pela organização aos seus públicos (MORIOKA *et al.*, 2017). Soma-se a esse processo o apoio da área de recursos humanos e o uso sistemas e softwares de informação e tecnologia, os quais possibilitam o fornecimento de informações que subsidiam as avaliações dos resultados que empresa obtém na gestão da SO e respalda a busca por melhoria continua a partir da aprendizagem organizacional, o que permite ampliar os níveis de SO na empresa. Dessa forma, lida-se com os recursos empresariais tangíveis e intangíveis, conciliando-os a como a empresa captura, agrega e entrega os valores do DS em âmbito interno externo (*porquê*) (BAUMGARTNER; EBNER, 2010; MORIOKA *et al.*, 2017; SCHALTEGGER; BECKMANN; HANSEN, 2013; STARIK; KANASHIRO, 2013).

## **5 ENTRE AS DISCUSSÕES TEÓRICAS E AS MANIFESTAÇÕES EMPÍRICAS: FUNDAMENTOS PARA A GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

Este capítulo tem como objetivo sintetizar as bases teórico-empíricas emergentes das consultas realizadas na *literatura técnica e não técnica* ao longo do trabalho, que permite a compreensão das bases que fundamentam a gestão da sustentabilidade no contexto empresarial. Atinente ao percurso metodológico utilizado, consideraram-se nas construções teóricas as bases que permitiram “refinar, ampliar, contestar ou suplantar os conceitos existentes (CHARMAZ, 2009, p.227) em termos teórico e, em termos práticos, como ela permitiu “ampliar, validar e refinar o conhecimento no campo” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p.61).

Quando se consideram os eventos, acontecimentos e fatos que elucidam o nascer, engatinhar e caminhar da gestão da sustentabilidade, nota-se que suas discussões estão prestes a comemorar suas bodas de ouro. Porém, elas ainda se comportam como adolescentes e jovens adultos. Ao longo do tempo o conceito da Sustentabilidade, discutido na década de 70, em âmbito científico e via movimentos sociais, chama atenção para o “novo” modelo de desenvolvimento, o Desenvolvimento Sustentável, nos anos 90, cujas mudanças nas práticas gerenciais demonstram ocorrer entre os anos 2000 e 2010, como exposto nos Quadros 6 e 7. As mudanças para a gestão da sustentabilidade nas empresas demonstram ocorrer como iniciativas voluntárias. De um lado, via adequações do mercado, de um lado, que passam a absorver e considerar as questões sociais e ambientais como parte das responsabilidades empresariais, visto que essas estão inseridas em contextos maiores. De outro, via adequação as legislações e regulações setoriais. Assim, a SO é inserida paulatinamente como um projeto empresarial cuja gestão conta com as suas fases de planejamento, execução e controle, a partir das compreensões e percepções do papel dos negócios nesse transcurso.

Como pode ser observado na Figura 3, o conceito de DS possui reciprocidade tanto com o conceito de sustentabilidade como de SO. Entretanto, ainda que haja relações indiretas entre elementos da SO com elementos da sustentabilidade, não se constata uma reciprocidade entre os conceitos de Sustentabilidade e SO. O que interliga a Sustentabilidade e a SO é o conceito do DS, por três motivos.

Primeiro, porque a sustentabilidade, em essência, não se preocupou em discutir questões econômicas propriamente ditas, uma vez que no início foram questionados os

riscos e impactos associados ao uso descabido dos recursos naturais na capacidade de manutenção dos ecossistemas e equilíbrio do ambiente natural, em específico malefícios associados à poluição e mudanças climáticas que ressoam diretamente no ambiente natural e impactam a natureza humana.

Segundo o desdobramento temporal e contextual mapeado nos quadros 6 e 7 nos mostra a existência de uma evolução conceitual e, porque não dizer, cultural entre os conceitos. Existe um *gap* temporal de pelo menos 20 anos entre discutir-se sobre a sustentabilidade, torná-la uma orientação “global” e, por fim, inseri-la no “mundo dos negócios”, ou seja, os tempos sociais, empresariais e individuais destoam.

Terceiro, porque o impacto ambiental, vinculado às noções de escassez, limites e equilíbrio, embora exerça influência depende de respostas para as questões associadas às noções de equidade, as quais vinculam-se, mas não se restringem, à saúde pública, fome e pobreza e, porque não dizer, aos próprios aspectos culturais quando se consideram as percepções de valores. Afinal, *“Quem pode/deve ter mais ou menos recursos? Nossos progenitores? Nossos sucessores? Pessoas mais abastadas ou com recursos financeiros limitados? Quais são os bônus e ônus para os envolvidos direta e indiretamente?”*.

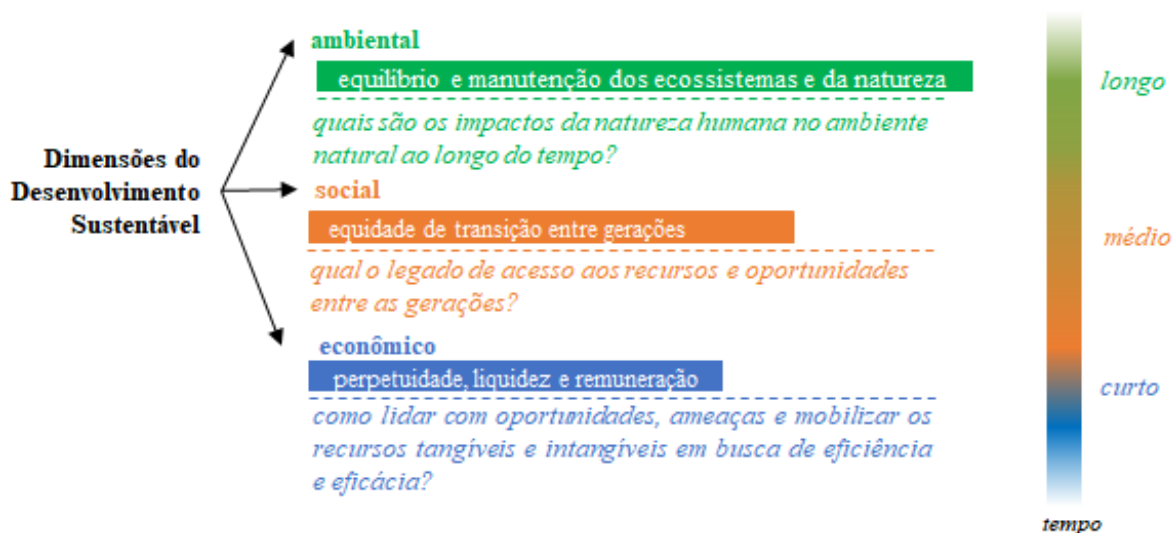
As indagações supracitadas abrem portas para os aspectos culturais que constroem socialmente o que se é compartilhado e tido como referência para a Gestão da Sustentabilidade nas realidades empresariais. Somado a isso, nota-se que valores individuais dos gestores orientam a atuação organizacional. Por exemplo, o Bradesco possui desde o 1956 Fundação Bradesco, anos antes das pressões institucionais oriundas do DS. Ou a Natura, fundada em 1969, que ao utilizar os recursos naturais brasileiros para produzir seus cosméticos e perfumarias, demonstra, desde a sua fundação, posturas de gestão atentas a um “bem-estar bem” macro. *Seria uma ação da “mão invisível” controlando as peças de seu tabuleiro para adequar-se às restrições ambientais e demandas sociais emergentes?* Para o bem, ou para o mal, pode-se dizer que sim. Especialmente, quando se considera que as empresas de grande porte têm recursos estruturais, tecnológicos e inclusive capital financeiro para iniciar perspectivas de mudanças e influenciar comportamentos ao longo da sua cadeia de suprimentos e de valor.

Independentemente do contexto ou momento socio-histórico, as empresas precisam assegurar sua competitividade e mostrar-se eficientes e eficazes no uso dos recursos empresariais tangíveis e intangíveis. *Se “tempo é dinheiro”, qual acionista e/ou sócio proprietário apostaria suas fichas em um empreendimento que não se mostrasse lucrativo e sólido?* Nessa lógica, os negócios acompanham, influenciam e respondem a ciclos econômicos

macro e o que se valoriza nele. Não é à toa que no início dos anos 90 a busca pela melhoria contínua e gestão da qualidade orientavam os processos de gestão nas empresas brasileiras, com vislumbres a estratégias de internacionalização e expansão.

Observa-se que choques de interesses, referências e perspectivas que orientam as expectativas de ação em curto, médio e longo prazo impactam sobre as dimensões econômicas, sociais e ambientais. Em âmbito empresarial planejamentos de curto, médio e longo tendem a designar expectativas de ação para períodos de 5, 10, 15 ou, quando muito, 20 anos. Em contrapartida, quando analisamos a percepção temporal em âmbito social, embora tenha-se atenção com a geração presente, as expectativas de resultado e influência transitam de uma geração para a outra em ciclos que podem acompanhar mudanças entre 30 e 40 anos. Quando se analisa o horizonte temporal dos ecossistemas e da natureza, esses existem há milhares de anos e tenderão a continuar existindo na medida em que se respeite a capacidade de carga do planeta. Note que, não se está afirmando que as empresas não podem existir entre uma geração ou outra. Sim, elas podem e o fazem. Contudo, suas projeções de ações normalmente estão limitadas em horizontes temporais menores do que os “exigidos” para as transições ambientais e sociais, vide Figura 14.

**Figura 14** - Dimensões do Desenvolvimento Sustentável e percepções sobre os horizontes temporais



**Fonte:** Elaborado pela autora, 2019.

No século XXI o “novo mantra de gestão”, inserir a Sustentabilidade nos negócios demonstra ser a nova “regra” para que os negócios contribuam com o DS. Ela acaba sendo absorvida no contexto empresarial em ações de Responsabilidade Social, Ecoeficiência e/ou Responsabilidade Socioambiental, como pode ser observado no Bradesco, Duratex e Vale,

respectivamente. Embora as ações demonstrem a preocupação com o entorno, preza-se pelos resultados empresariais. Isso não significa ignorância ou ineficiência operacional. Pelo contrário. Isso demonstra que as empresas têm capacidade de se adaptar, aprender e, inclusive, se desenvolver. São, portanto, instituições dinâmicas conectadas a uma rede de relacionamentos, um ambiente sistêmico, que exige dessas organizações conciliar em suas ações as demandas sociais emergentes e as restrições ambientais para continuarem a prosperar. No geral, refletidas em pressões contextuais (sociedade), que passam a ser percebidas e até mesmo compreendidas, dependem de motivações internas (indivíduos).

Dessa forma nos fundamentos para a gestão da sustentabilidade em contexto organizacional emerge como categoria o **Desenvolvimento Organizacional Sustentável** central que interliga o **Desenvolvimento Sustentável** e a **Sustentabilidade Organizacional** no contexto empresarial. A partir do *esclarecimento conceitual e clareza desses conceitos* para a gestão, pode-se ter o *alinhamento entre a estrutura, estratégia e processos operacionais*. Porém, como depende-se do **nível de sustentabilidade** que a empresa possui e/ou almeja, as **Estratégias Organizacionais** delineadas são condizentes em como a organização captura e agrega a sua proposta de valor em suas práticas organizacionais, as quais serão implementados conforme a maturidade de gestão que a empresa apresenta, que delineiam os **valores organizacionais e individuais** que orientam as ações empresariais. Nesses ciclos, processos de aprendizagem tendem a ocorrer na medida em que as empresas inserem em sua **Gestão Operacional** e suas respectivas **Ferramentas e Instrumentos de Gestão**, os princípios norteadores do DS para organização. Tem-se então ciclos que envolvem *identificar, analisar, formular, decidir, implementar e aprimorar* a gestão da SO para o Desenvolvimento Organizacional Sustentável.

Por mais que cada organização interprete seus deveres e responsabilidades com a Sustentabilidade e o DS de forma particular, identificaram-se alguns elementos comuns que acabam sendo considerados pelas empresas. Os *princípios norteadores da SO* são oriundos das pressões externas e motivações internas do contexto empresarial, exemplificadas pelas considerações sobre o entorno, stakeholders, leis, fatores técnicos etc. Decorrente disso, as “respostas” fornecidas consideram as dimensões *sociais, econômicas e ambientais* sistematicamente a partir de *tensões*, estruturais e individuais, referentes aos *contextos* em que a empresa está inserida (BANSAL; DESJARDINE, 2014; ECCLES; IOANNOU; SERAFEIM, 2014; MUNCK, 2015; SCHALTEGGER; BECKMANN; HANSEN, 2013; VILDÅSEN; KEITSCH; FET, 2017).

As observações supracitadas acabam levando em consideração as oportunidades, os riscos e os próprios impactos da atividade empresarial ao longo do tempo. Elas são traduzidas em sub dimensões: a *ecoeficiência*, ligada a gestão dos recursos empresariais para que seus produtos reduzam o uso de recursos, poluição e impacto; a *responsabilidade e justiça socioambiental*, considerando as normas éticas e moralidades nos relacionamentos com os stakeholders internos e externos onde a organização repensa seu posicionamento e ações em um contexto social a fim de lidar com as desigualdades e buscar o desenvolvimento dos indivíduos, normalmente vinculando educação e formação; e, a *inserção socioeconômica*, relacionada ao bem-estar humano e as noções de equidade e igualdade, pois tanto benefícios como malefícios da atividade empresarial são distribuídos em sua teia de relacionamentos (BANSAL, 2002; DYLLICK; HOCKERTS, 2002; ELKINGTON, 2001; FLOREA; CHEUNG; HERNDON, 2013; HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005; MUNCK, 2013; VAN MARREWIJK, 2003).

Com esse raciocínio, em linhas gerais, os princípios norteadores representam tanto *riscos e oportunidades* como o próprio *papel dos negócios* em conciliar às suas práticas gerenciais o DS da própria empresa, ao mesmo tempo em que se contribui com o DS no contexto macro. Os *esclarecimentos e clareza conceituais sobre o DS e a Sustentabilidade na empresa* designam os *princípios norteadores sobre a SO* e permitem que as empresas abordem e entendam qual dos *níveis de SO* ela almeja e/ou tem conformidade. A SO pode ser: um dever e obrigação legal; orientada pelo lucro, em que as ações são feitas visando resultados financeiros para a empresa; sinérgica, por preocupar-se com questões econômicas, sociais e ambientais atribuindo a elas o mesmo grau de importância e como forma de conduzir o progresso da empresa; e, holística, pois a SO é um elemento essencial nos negócios, pois a interdependência mútua entre os seres vivos, o ambiente natural e o ambiente social são reconhecidos (VAN MARREWIJK; WERRE, 2003)

Os níveis de SO são reflexos das percepções e compreensões sobre o *papel dos negócios* e as *noções de riscos e oportunidades* que se tem a partir do DS no contexto empresarial. Acabam por expressar objetivos estratégico atrelados à reconhecimento e legitimidade dos negócios (Vale), posicionamento de mercado (Duratex), expansão (Natura e Duratex), perenidade da empresa (Bradesco, Duratex, Natura e Vale) e coopetição (MORIOKA *et al.*, 2017), ao mesmo tempo em que se têm a conciliação, ou ao menos tentativa de conciliar *valores organizacionais e individuais*. A SO no “mundo dos negócios” acaba sendo introduzida como uma iniciativa de seu *corpo diretivo*, ou seja, *top-down*, que tem como guia os *indicadores*

*e modelos de relato aceitos no mercado (ISE, DJSI, GRI) para conciliar o atendimento à sociedade via atenção às normas e legislações.*

Contudo, são os valores e motivações individuais que asseguram a execução das ações ao longo do tempo (FLOREA; CHEUNG; HERNDON, 2013; POISSON-DE HARO; BITEKTINE, 2015; SHAH; ARJOON, 2015). Nota-se que as ações de SO também sofrem influência pela: a) da formação do corpo diretivo nas percepções que têm com os negócios - *vide* o exemplo da Duratex, cujo corpo diretivo é composto em sua maioria por engenheiros e a busca por resultados sustentáveis centrada nas operações e qualidade; b) do segmento de atuação da empresa - *por exemplo*, o Bradesco com a atuação via Fundação Bradesco; c) a mentalidade dos acionistas com influência no processo decisório influenciam o desenrolar da SO nas empresas - *a título de ilustração* Natura, Duratex e Bradesco iniciativa privada Brasileira e, na composição acionária a maior parte das ações são sob controle nacional e/ou com seus sócio fundadores. A Vale, por outro lado, tem aproximadamente 46% do seu capital como investimentos de estrangeiros e tem operações em 31 países.

Outrossim, por mais que os valores individuais guiem essas decisões, estamos falando de empresas que estão inseridas em um contexto econômico e social onde prepondera a busca por resultados (econômicos). Além disso, essas empresas têm restrições estruturais tangíveis e intangíveis, o que demanda aliar as mudanças ao fluxo dos negócios estrategicamente - *por exemplo*, na Duratex o projeto “Nova Duratex” visou a criação da identidade da marca e cultura com a sustentabilidade. Paralelo a isso, as operações dos negócios também foram revistas objetivando assegurar a sustentabilidade dos negócios. Ou ainda, na Natura, tem-se a sustentabilidade como um dos princípios que guiam o valor entregue pela empresa em seus produtos, assim como, é um dos princípios que guia suas buscas por inovação e tecnologia.

Nesse sentido, as estratégias organizacionais são expostas em estratégias distintas que representam níveis de maturidade de gestão da SO. Com elas, pode-se optar por *comprar* (terceirização ou a filantropia), *fazer* (iniciativas internalizadas e promulgadas dentro e fora da empresa) ou *aliar* (SO de forma sinérgica e holística, com colaboração com outras empresas para ampliar, compartilhar ou mesmo expandir as iniciativas de) a SO conforme os níveis de SO e Estratégia Organizacional (SHAH; ARJOON, 2015).

Por exemplo, Baumgartner (2014) e Baumgartner e Ebner (2010) explicam as estratégias *introvertidas*, que objetivam mitigar o risco, apresentam uma gestão *rudimentar*, com níveis baixos de sustentabilidade e os aspectos da sustentabilidade não são considerados como relevantes na estratégia empresarial. Estratégias *extrovertidas*, normalmente apresentam

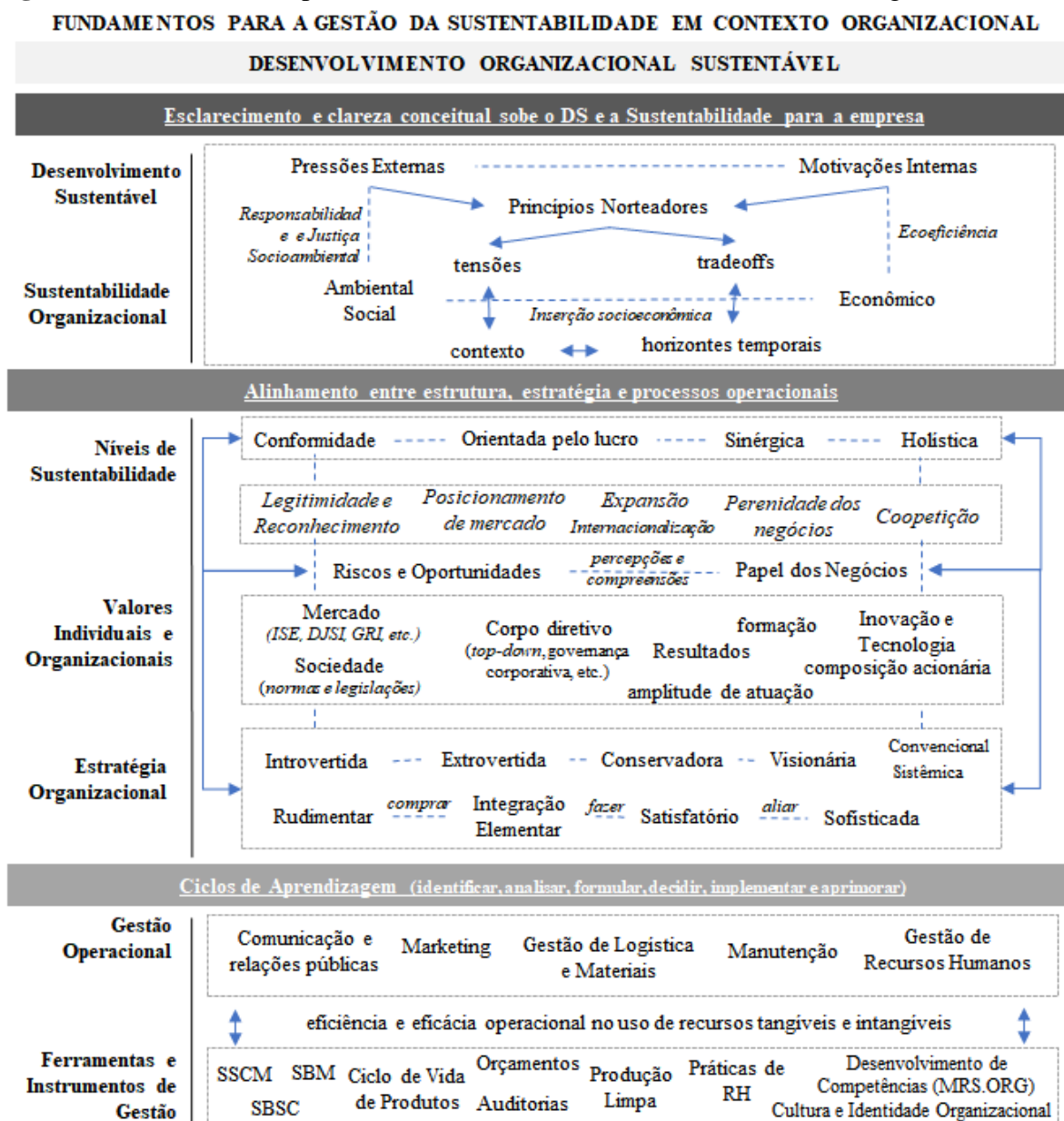
uma *integração elementar* da SO, pois buscam-se legitimidade com os públicos externos como forma de diferenciação frente aos concorrentes, a cidadania e responsabilidade corporativa. Aqui, corre-se o risco de práticas de *greenwashing*, caso não exista integração entre os próprios departamentos na empresa e o que se comunica versus o que se faz. Já as estratégias *conservadoras*, por prezarem pela ecoeficiência e mudanças nas técnicas de produção, para que sejam mais limpas, pode-se observar níveis de gestão *satisfatórios*. Os processos são definidos, investe-se em tecnologia, saúde e segurança em prol da sustentabilidade ecológica e foco nos funcionários. Por fim, níveis de gestão mais *sofisticados* são percebidos em estratégias *visionárias*, sejam elas convencionais (de fora para dentro) como sistêmicas (normativas e de dentro para fora e de dentro para fora), pois nessa estratégia a empresa almeja ser líder em sustentabilidade e os princípios da sustentabilidade são internalizados de forma holística, posicionando-se como agente ativo nas mudanças em prol do DS.

Como a gestão da SO envolve integrar nos processos empresariais critérios e meios que possibilitem identificar, analisar, formular, decidir, implementar e aprimorar as práticas de gestão e atividades empresariais ao encontro do DS, pode-se ter *ciclos de aprendizagem*. Porém, os ciclos ocorrerão na medida em que se tenha a avaliação da *eficiência e eficácia operacional no uso dos recursos tangíveis e intangíveis*. Envolve lidar com a gestão operacional das áreas organizacionais, com apoio de Ferramentas e Instrumentos de gestão, nos quais são incluídos os princípios norteadores que orientam o Desenvolvimento Organizacional Sustentável, como pode ser visto nos Quadros 10 e 11. Explica-se que ferramentas de gestão como SSCM, SBSC, SBM, Ciclo de Vida de Produtos, Orçamentos, Auditorias, Produção Limpa e Práticas de RH já estão inseridas e pré-requeridas no “mundo dos negócios”. O que chama atenção aqui é a inclusão da sustentabilidade como variável e o papel do RH nesse processo. Como a percepção e compreensão da SO relaciona-se aos valores individuais e organizacionais, se gerido estrategicamente, essa área permite e incita o desenvolvimento de competências, como proposto no MRS.ORG de Munck (2013), condizentes à cultura e à identidade organizacional que suportam não só a construção negócios sustentáveis, como também respaldam as mudanças e transformações a partir dos ciclos de aprendizagem.

Dessa forma, na Figura 15, sintetizam-se as bases descritas até então. Utilizou-se da exposição em uma estrutura hierárquica pois acredita-se que ela fornece subsídios para exemplificar as bases envolvidas na gestão da sustentabilidade no contexto empresarial. Como citado, o conceito/tema central é o Desenvolvimento Organizacional Sustentável. Entende-se que com ele pode-se ter os ciclos de aprendizagem atrelados à atos de

iniciar, analisar, formular, decidir, implementar e monitorar o agir organizacional respaldando o seu próprio DS e do entorno.

**Figura 15 - Fundamentos para a Gestão da Sustentabilidade em Contexto Organizacional**



**Fonte:** Elaborado pela autora, 2019. A partir das contribuições de: Amini e Bienstock (2014), Bansal (2002); Bansal e Desjardine (2014), Bansi (2013), Barkemeyer *et al.* (2014), Baumgartner (2014), Baumgartner e Ebner (2010), Beckmann e Hansen (2013), Borim-de-Souza (2010), Chalmeta e Palomero (2011), Dyllick e Hockerts (2002), Eccles, Ioannou e Serafeim (2014), Elkington (2011; 2018), Florea, Cheung e Herndon (2013), Galleli (2013), Gladwin, Kennelly e Krause (1995), Hansen e Schaltegger (2016), Iman (2019), Lozano, Nummert d Ceulemans (2016), Morioka *et al.* (2017), Munck (2013; 2015), Munck e Borim-De-Souza (2009; 2012), Poisson-de Haro e Bitektine (2015), Schaltegger, Beckmann e Hansen (2013), Schneider e Meins (2012), Shah e Arjoon (2015), Starik e Kanashiro (2013), Stead e Stead (1994), Stindt (2017), Van Marrewijk (2003), Van Marrewijk e Were (2003), Vildåsen, Keitsch e Fet (2017), e Bradesco, Duratex, Natura e Vale.

As categorias expostas à esquerda da figura e em negrito – Desenvolvimento Sustentável, Sustentabilidade Organizacional, Níveis de Sustentabilidade, Estratégia Organizacional, Valores Individuais e Organizacionais, Gestão Operacional e Ferramentas e Instrumentos de Gestão – são compostas de propriedades e dimensões. Esses estão expostos nos retângulos pontilhados e foram usados para ilustrar as características e atribuídos emergentes em cada categoria. O agrupamento desses elementos apoiou as especificações e esclarecimentos das subcategorias “Esclarecimento e clareza conceitual sobre o DS e a Sustentabilidade para a empresa”, “Alinhamento entre estrutura, estratégia e processos operacionais” e “Ciclos de Aprendizagem (identificar, analisar, formular, decidir, implementar e aprimorar)”.

Em resumo, o **Desenvolvimento Organizacional Sustentável** pode ser definido como um pressuposto norteador que representa uma metamorfose e um ciclo no contexto empresarial para lidar com os fatores contextuais (motivações internas e pressões externas) inerentes ao DS da própria empresa e da sociedade. Sua orientação envolve agires estratégicos e táticos, sendo que a execução recai sobre a gestão operacional com apoio de instrumentos e ferramentas de gestão que suportam o uso eficiente e eficaz dos recursos tangíveis e intangíveis da empresa. As informações oriundas desses procedimentos fornecem subsídios para o acontecimento de ciclos de aprendizagem na empresa, ao encontro da SO, para que ensejem ações condizentes à estratégia organizacional, à estrutura (condições) e os respectivos processos desenhados ou não para tudo isso acontecer (ação/interação).

Diz-se que é uma *metamorfose*, pois os caminhos para iniciar, mediar e liderar as mudanças ao encontro desse pressuposto norteador, o Desenvolvimento Organizacional Sustentável recai em agires estratégicos que, em tese, já são requeridos nas empresas – tais como, práticas de planejamento estratégico e recursos humanos, ações de comunicação e marketing, execução do processo produtivo, controle financeiro, etc. que, em tese, contam com ferramentas de gestão e condições gerenciais (estrutura) para apoiá-los em suas etapas básicas de planejar, dirigir, controlar e agir. Contudo, quando as novas variáveis advindas do DS são inseridas nas práticas correntes no “mundo dos negócios”, pode-se dizer que os níveis de complexidade para as ações organizacionais são ampliados. Dessa forma, tem-se a possibilidade de lidar com a natureza evolutiva da própria gestão estratégica, inserindo aí a ideia de *ciclo* a partir de processos que conduzem à aprendizagem (ação/interação). Pois, “apesar de o conceito de estratégia estar baseado em estabilidade [...] seu gerenciamento, em especial, envolve mudanças de perspectiva [...]” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 32).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações, aqui entendidas como empresas privadas, têm o dever e obrigação em respeitar o ambiente natural e o social concomitantemente às buscas por resultados econômicos. Sejam por pressões internas ou externas à própria organização, percebe-se que existem reflexões e, inclusive, “alternativas” para lidar com as questões ambientais, econômicas e sociais, de forma concomitante, no “mundo dos negócios”. A análise dos fundamentos contextuais, conceituais e teóricos que orientam o Desenvolvimento Sustentável e a Sustentabilidade em contexto organizacional (*Objetivo A*), foram construídos ao longo do *Capítulo 3*, sintetizados nos Quadros 6 e 7 e conectados na Figura 3.

Nota-se que na década de 70 a noção do equilíbrio, oriunda de denúncias sobre o impacto da atividade humana no meio ambiente, somada a publicações como a “Primavera Silenciosa” e “Limites do Crescimento”, somados a fatos como o Derramamento de Óleo, iniciaram a faísca de uma debate que até então não era considerado em âmbito gerencial, ou mesmo, como pressuposto de desenvolvimento global. Ocorre que 20 anos depois, na década de 90, em eventos promovidos pelas Nações Unidas, o Desenvolvimento Sustentável é tido como uma resposta política para um novo modelo de desenvolvimento global orientado tanto pela noção de equilíbrio, da Sustentabilidade, como pelas noções de equidade no acesso a recursos entre e intra as gerações. Passa-se a despontar uma perspectiva de crescimento e/ou evolução das nações considerando no processo decisório as seguintes dimensões: ambiental, envolvendo a reflexão sobre o impacto da atividade humana no uso dos recursos naturais e respectiva ameaça à capacidade de resiliência dos ecossistemas; a social, que exalta à aplicação do termo equidade, prezando pela justiça socioambiental e, portanto, acesso dos indivíduos a oportunidades e recursos tanto das gerações atuais, como das futuras; e econômica, debruçando-se sobre as questões do desenvolvimento econômico mas, concomitante às questões ambientais e sociais.

Autores como Castro (2004) e Milne, Kearine e Walton (2006) criticam as perspectivas propostas pela ONU por considerarem que tais artefatos ampliam as desigualdades e reforçam as imposições de países ricos e/ou desenvolvidos sobre os menos favorecidos. Contudo, cabe questionar, *o que teria acontecido se não tivéssemos tido alguma iniciativa e/ou debates sobre uma nova proposta de desenvolvimento?* Isso nos chama atenção para as mudanças individuais e construções culturais que permeiam os conceitos do DS (HAHN *et al.*, 2015; SCHALTEGGER; BECKMANN; HANSEN, 2013; SHAH; ARJOON, 2015;

VILDÅSEN; KEITSCH; FET, 2017). Novas faíscas então passam a ressoar sobre a sociedade, as organizações e os próprios indivíduos e, inclusive no âmbito empresarial.

Especificamente, em âmbito empresarial temos a criação de WBCSD, CEBDS, DJSI, Pacto Global, Princípios do Equador, dentre outros, e novas premissas para a ação empresarial, como a Responsabilidade Social e/ou Socioambiental, a Ecoeficiência e, até mesmo o *Triple Bottom Line* (BANSAL, 2002; BANSI, 2013; DYLLICK; HOCKERTS, 2002; ELKINGTON, 2001; GALLELI-DIAS, 2013; VAN MARREWIJK, 2003). Dessa forma, quando se considera uma perspectiva reformista e a interrelação intrínseca entre as estruturas (condições) e processo (ação/interação), tem-se que as faíscas que surgiram nesse período passaram a ressoar no contexto empresarial, nos permitindo capturar a natureza evolutiva e dinamicidade das relações entre indivíduos, organizações e sociedade ao longo do tempo em prol do DS, macro e em âmbito empresarial.

Ao se buscar entender as lógicas que circundam esse pensamento não se pode esquecer que, por mais que o Desenvolvimento Sustentável pretenda ser uma resposta política global ao descompasso entre atividade humana e econômica no ambiente, o sistema social e econômico que se tem como dominante atualmente é o capitalismo. Entendê-lo, não significa aceitá-lo. Contudo, não se pode fechar os olhos para a resiliência desse. Logo, não é incomum que alternativas para caminhar “rumo” ao Desenvolvimento Sustentável usam dos próprios mecanismos do “mercado”, que acabam interligando indivíduos, organizações e a própria sociedade, nesse caso, as próprias empresas. Essas, além de possuírem recursos econômicos e tecnológicos, atuam em âmbito global e extrapolam o tamanho, inclusive, de alguns países, tais como Google, Microsoft, Wall Mart, dentre outras. Somado a isso, elas produzem e comercializam produtos que são consumidos pelos indivíduos que podem ser ou não funcionários dessas empresas (BANSAL, 2002; FLOREA; CHEUNG; HERNDON, 2013; HAHN *et al.*, 2015; SHAH; ARJOON, 2015). Em resumo, acabam sendo as empresas que “conectam” a sociedade civil e as entidades governamentais (IMAN, 2019; VAN BOMMEL, 2018; VAN MARREWIJK, 2003).

Longe de ser uma iniciativa benevolente e livre de interesses econômicos, a Sustentabilidade Organizacional, como o “mantra de gestão do século XXI”, denota o papel dos negócios em endereçar as mudanças em suas práticas de gestão ao encontro dos pressupostos que orientam o DS, tendo ciência dos deveres e responsabilidades que competem a elas a partir dos contextos em que atuam em determinado espaço e tempo. Em linhas gerais, passam-se a ter novas restrições e *trade-offs* que orientam e ampliam a complexidade das decisões em âmbito organizacional a partir da justaposição entre os fatores econômicos,

ambientais e sociais (AMINI; BIENSTOCK, 2014; BANSAL; DESJARDINE, 2014; BAUMGARTNER, 2014; CHALMETA; PALOMERO, 2011; HAHN *et al.*, 2010, 2015; MUNCK, 2013; SCHALTEGGER; BECKMANN; HANSEN, 2013; SCHNEIDER; MEINS, 2012; STARIK; KANASHIRO, 2013). *Como conciliar esses desafios da gestão no “mundo dos negócios” dada a necessidade de apresentar retornos econômicos e capacidade de eficiência e eficácia operacional a partir do uso de recursos organizacionais – tangíveis e intangíveis?*

Ao investigar a evolução de conceitos e práticas empresariais referentes a sustentabilidade e ao DS manifestadas em relatórios de sustentabilidade de empresas brasileiras cujas ações tenham iniciado há pelo menos 10 anos (menor ou igual a 2008) (*Objetivo B*), no *Capítulo 4*, recaímos em lógicas que circundam o pensamento econômico e processos de mudança via iniciativas voluntárias e adequações as agências regulatórias a partir de pressões internas e externas ao ambiente organizacional. Essas ocorrem tanto via adesão de acordos e modelos de relatórios globais, como o Pacto Global e o GRI, cujos princípios objetivam guiar as ações, como ocorrem pelo interesse em ingressar em índices “sustentáveis”, como o ISE e o DJSI, já que os “resultados econômicos, por si só, não são suficientes”. Acontecem também pela própria necessidade de atender às legislações específicas do setor em que se opera, assim como ocorrem como práticas de filantropia e incentivo ao voluntariado dos funcionários ou então, via estratégias de posicionamento de mercado conforme os objetivos do negócio – nicho de mercado, segmento de cliente, legitimidade e reconhecimento.

Das empresas consultadas, que permitiram capturar variação do fenômeno, a gestão da sustentabilidade, tem-se de um lado a Natura como empresa pioneira em lidar com a sustentabilidade no Brasil. Ela demonstra possuir um Modelo de Negócio sustentável, que conta com um modelo de gestão para assegurar as ações ao longo do tempo. Esse modelo a permite capturar e entregar valor a partir da sua proposta de valor, o “bem-estar-bem”, que prevalece mesmo diante das estratégias de internacionalização da marca via aquisição de outros players. Em um outro extremo, tem a Vale. A qual demonstra a tentativa de inserir práticas de sustentabilidade em sua gestão, via responsabilidade socioambiental, tratando-a como dispêndio financeiro e apresentando incoerências entre discurso e prática, vide acidentes ambientais recentes – o derramamento de lama em Mariana, em 2015, e o rompimento da barragem em Brumadinho, 2019. A Sustentabilidade começou a ser inserida na estratégia dos negócios em 2006, data que antecede o primeiro relatório da empresa conforme a GRI. Até então, as ações mostravam-se como cumprimentos regulatórios requeridos ao setor de mineração.

No Bradesco, práticas de Responsabilidade Social, via Fundação Bradesco, foram identificadas já na década de 50, algo que perpetua até 2002, quando a empresa começa a falar em Balanço Social. Quando se fala em Sustentabilidade e suas dimensões, ela conta com processos de planejamento estratégico, via a própria construção do BSC, em 2008, para isso, sendo dirigidas pelo corpo diretivo do banco. A Duratex, também insere a sustentabilidade via estratégia do negócio. Inicialmente, em 2004, centrada no socioambiental via gestão da qualidade e práticas de RH. Como estratégia de legitimidade dos resultados financeiros, a empresa alia a sustentabilidade via acordos e compromissos socioambientais e almeja construir a identidade organizacional da marca associada à Sustentabilidade ao longo dos anos.

Nesse raciocínio, a síntese das “bases teórico-empíricas que aproximam o contexto organizacional à gestão da sustentabilidade” (*Objetivo C*), emergentes ao longo do *Capítulo 4* e sintetizadas na figura 15, relacionam-se aos conceitos atribuídos e percepções da organização sobre a Sustentabilidade e o Desenvolvimento Sustentável. Por mais que se busque integrar as dimensões econômicas, ambientais e sociais, as empresas precisam responder as pressões externas, tais como adequações de mercado e atendimento a pressões regulatórias. Porém, a iniciativa e trajetória percorrida das ações “sustentáveis” demonstram relações de dependência com os compromissos e tomadas de decisões do corpo diretivo da empresa. A iniciativa *top-down* em endereçar essas mudanças conta com apoio operacional das diferentes áreas da empresa e práticas de RH que apoiem a disseminação de valores, construção de competências e a identidade organizacional conforme o que se propõe a fazer, vide a “Nova Duratex”, lançada a partir de 2010.

Sendo assim, enquanto as iniciativas de mudanças sofrem influência dos “ruídos” das pressões externas, a ocorrência, continuação e aprimoramento desta escolha, a ou seja, a sua gestão depende de motivações internas condizentes a estratégia organizacional adotada, os níveis de sustentabilidade e os valores individuais e organizacionais. Ações estratégicas de planejamento, implementação, execução e controle que contam com apoio de ferramentas e instrumentos de gestão já familiares para o “mundo dos negócios” como o BSC (HANSEN; SCHALTEGGER, 2016; BRADESCO, 2008), o Modelo de Negócios (MORIOKA *et al.*, 2017; NATURA, 2013) ou a Gestão da Cadeia de Suprimentos (STINDT, 2017), Gestão por Competências (MUNCK, 2013), Programa de Qualidade (DURATEX, 2004).

Dessa forma, a busca por Compreender sob que bases teóricas e empíricas - estruturas e processos - a gestão da sustentabilidade em contexto organizacional está fundamentada (*Objetivo Geral*) e a resposta ao problema de pesquisa sob que bases se fundamenta a gestão da sustentabilidade em contexto organizacional envolve a compreensão

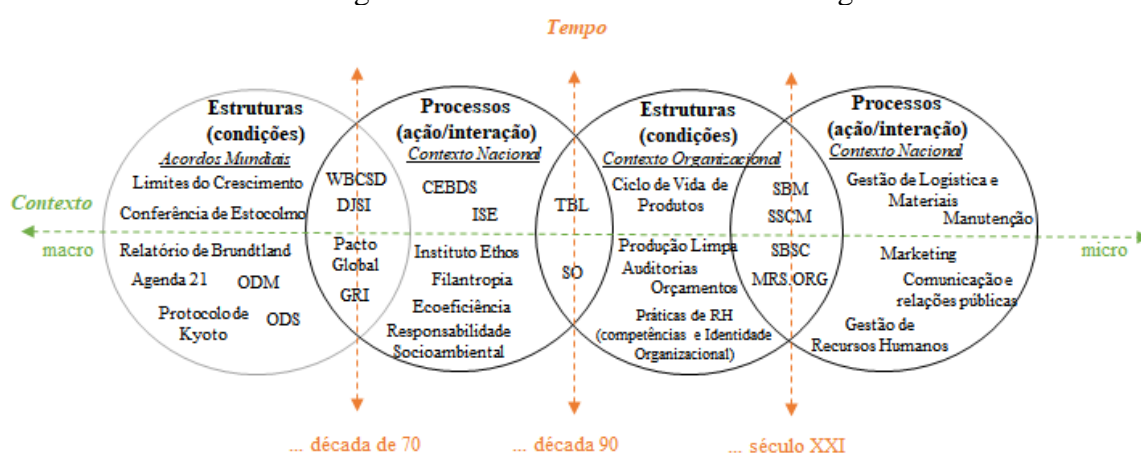
do Desenvolvimento Organizacional Sustentável, explicitadas no *Capítulo 5*, onde compreendeu-se que o Desenvolvimento Organizacional Sustentável se tem como tema emergente para a gestão da sustentabilidade nas organizações. Ele pode ser entendido como um pressuposto norteador que representa uma metamorfose e um ciclo no contexto empresarial. Metamorfose por meio das práticas e instrumentos de gestão, adaptando-as e nelas inserindo as variáveis do DS e fornecendo as estruturas (condições) necessárias às ações. No caso das empresas, exige-se o alinhamento entre estrutura, estratégia e processos operacionais. E ciclos enquanto relacionados aos processos (ação/interação) que condizem à aprendizagem geradora de entendimento e construção de competências que ensejam as ações estratégicas da organização. Esses ciclos de aprendizagem relacionam-se à atos de iniciar, avaliar, formular, decidir, implementar e aprimorar as práticas de gestão rumo à sustentabilidade organizacional nas empresas que conectam estrategicamente o DS e a Sustentabilidade às operações dos negócios.

O percurso metodológico centrado na *Grounded Theory* respaldou os avanços do trabalho em termos teórico-empíricos e metodológicos. Dentre os quais pontuam-se: a) o estudo da gestão da sustentabilidade nas empresas Brasileiras e sua natureza evolutiva, considerando os seus desdobramentos ao longo do tempo e a relação intrínseca entre as ações/interações e suas respectivas condições contextuais; b) a busca por conciliação entre os conhecimentos teóricos e empíricos como meios para avançar nos conhecimentos sobre a gestão e nos lembrando da natureza *aplicada* da Administração e do próprio papel do administrador em exercer papéis de iniciar, mediar e liderar as ações de mudanças nas organizações; c) metodologicamente, a *Grounded Theory* mostrou-se elemento essencial para conectar o entendimento da produção do conhecimento como um processo e a produção do conhecimento pela articulação entre os teóricos e praticantes sem perder de vista o rigor metodológico (CORLEY; GOIA, 2011; GIOIA; CORLEY; HAMILTON, 2013; STRAUSS; CORBIN, 2008). Com ela, foi possível estudar uma situação social concreta, a gestão da sustentabilidade carente de amadurecimento teórico e empírico, cuja sua própria natureza e campo de estudo, a Administração, direcionam para a ação instrumental (AZEVEDO; GRAVE, 2014; BELGRAVE; SEIDE, 2019; GLASER; STRAUSS, 2006; GOULDING, 2002; LOCKE, 2003; STRAUSS; CORBIN, 2008; VOLLSTEDT; REZAT, 2019).

Além disso, como a própria sustentabilidade é permeada por construções de significados e percepções, utilizando-se da *Grounded Theory*, foi possível considerar os desdobramentos temporais e o desenrolar de eventos e acontecimentos de forma contextualizada (BANSAL; SMITH; VAARA, 2018). Ao invés de testar teorias existentes ou

restringir a coleta de dados a um determinado paradigma ou epistemologia, foi possível repensar e avançar no fenômeno de estudo, a gestão da sustentabilidade organizacional no contexto empresarial, explorando suas diferentes perspectivas e dinâmicas temporais (BANSAL; SMITH; VAARA, 2018; CHARMAZ, 2009; CORLEY; GOIA, 2011; GOULDING, 2002; STRAUSS; CORBIN, 2008). Buscaram-se explicações e guias para ações, capazes de se comunicar com as populações em que derivaram por meio de declarações de relações que explicam a relação intrínseca entre as estruturas (condições) e os processos (ação/interação) (STRAUSS; CORBIN, 2008), como ilustrado na figura 16.

**Figura 16** - Síntese das estruturas (condições) e processos (ação/interação) que aproximam a gestão da Sustentabilidade Organizacional e o Desenvolvimento Organizacional Sustentável



**Fonte:** Elaborado pela autora, 2019. A partir das contribuições de: Strauss e Corbin (2008).

Para estudos futuros recomenda-se: a) pesquisas com gestores que atuem em níveis estratégicos e táticos nas empresas a fim de compreender como se dá a construção de sentido sobre a gestão da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável para eles; b) estudos em empresas que apresentem momentos de ruptura em relatar e conduzir suas ações de sustentabilidade, o que permitirá capturar a variação do fenômeno, a gestão da sustentabilidade, a partir da escolha de “não mudar” ou “interromper” as ações ao encontro do DS e da Sustentabilidade nas práticas de gestão; c) desenvolver estudos sobre como os instrumentos e ferramentas de gestão são interpretados e referenciados no contexto empresarial como meios para respaldar os ciclos de aprendizagem; d) estudos com empresas de pequeno e médio porte a fim de compreender se há a percepção da sustentabilidade em suas práticas de negócios e como se dão as dinâmicas gerenciais para tal.

## REFERÊNCIAS

- AMINI, M.; BIENSTOCK, C. C. Corporate sustainability: An integrative definition and framework to evaluate corporate practice and guide academic research. **Journal of Cleaner Production**, v. 76, p. 12–19, 2014.
- A ONU e o meio ambiente. **Nações Unidas Brasil**. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/acao/meio-ambiente/>>. Acesso em 20 de outubro de 2018.
- AZEVEDO, A.; GRAVE, P. S. Prolegômenos a Toda a Administração Possível: Administração - O Que é Isto? **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 71, p. 695–712, dez. 2014.
- BANSAL, P. The corporate challenges of sustainable development. **Academy of Management Perspectives**, v. 16, n. 2, p. 122–131, maio 2002.
- BANSAL, P.; DESJARDINE, M. R. Business sustainability: It is about time. **Strategic Organization**, v. 12, n. 1, p. 70–78, 2 fev. 2014.
- BANSAL, P. T.; SMITH, W. K.; VAARA, E. New Ways of Seeing through Qualitative Research. **Academy of Management Journal**, v. 61, n. 4, p. 1189–1195, ago. 2018.
- BANSI, A. C. **Validade da Sustentabilidade Social enquanto uma competência organizacional**. Londrina: Universidade Estadual de Londrina, 2013.
- BARKEMEYER, R. *et al.* What Happened to the ‘Development’ in Sustainable Development? Business Guidelines Two Decades After Brundtland. **Sustainable Development**, v. 22, n. 1, p. 15–32, jan. 2014.
- BAUMGARTNER, R. J. Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 21, n. 5, p. 258–271, 2014.
- BAUMGARTNER, R. J.; EBNER, D. Corporate sustainability strategies: Sustainability profiles and maturity levels. **Sustainable Development**, v. 18, n. 2, p. 76–89, 2010.
- BELGRAVE, L. L.; SEIDE, K. Grounded Theory Methodology: Principles and Practices. **Handbook of Research Methods in Health Social Sciences**, p. 1–18, 2019.
- BMF&BOVESPA. Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). **Bmf&Bovespa**. Disponível em: <[http://www.bmfbovespa.com.br/pt\\_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm](http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm)>. Acesso em 15 de outubro de 2018.
- BORIM-DE-SOUZA, R. **O alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional**. 2010. 199f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá (UEM) / Universidade Estadual de Londrina (UEL), Londrina, 2010.
- BRACKER, J. The Historical Development of the Strategic Management Concept. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 2, p. 219–224, 1980.
- BRADESCO. Relatórios de Sustentabilidade. Disponível em: <https://www.bradescosustentabilidade.com.br/site/conteudo/interatividade/relatorio-anual.aspx?secaoId=660&idiomaId=2&AspxAutoDetectCookieSupport=1>. Acesso em: 21 de Jan, 2019.
- CAVENAGHI, Luisa Maria Sarábia. **Sentido atribuído ao processo decisório referente à sustentabilidade em contexto organizacional**. 2016. 138 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2016.
- CASTRO, C. J. Sustainable Development. **Organization & Environment**, v. 17, n. 2, p. 195–225, 17 jun. 2004.
- CELEBRATING 70 years. **International Union for Conservation of Nature**, 2018. Disponível em: <<https://www.iucn.org/celebrating-70-years>>. Acesso em 15 de out. de 2018

- CHALMETA, R.; PALOMERO, S. Methodological proposal for business sustainability management by means of the Balanced Scorecard. **Journal of the Operational Research Society**, v. 62, n. 7, p. 1344–1356, 21 jul. 2011.
- CHAMS, N.; GARCÍA-BLANDÓN, J. On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 141, n. C, p. 109–122, 2018.
- CHANG, R. D. *et al.* Dynamic interactions between sustainability and competitiveness in construction firms: A transition perspective. **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 24, n. 5, p. 842–859, 2017.
- CHARMAZ. **A construção de teoria fundamentada: guia prático para análise qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- CHARMAZ, K. Constructionism and the Grounded Theory Method. In: HOLSTEIN, J. A.; GUBRIUM, J. F. (Ed.). **Handbook of Constructionist Research**. New York: The Guilford Press, 2008. p. 397–412.
- CHARMAZ, K. Grounded Theory in Global Perspective: Reviews by International Researchers. **Qualitative Inquiry**, v. 20, n. 9, p. 1074–1084, 28 nov. 2014.
- CORLEY, K.; GOIA, D. Building theory about theory building: what constitutes a theoretical contribution? **Academy of Management Review**, v. 36, n. 1, p. 12–32, 1 jan. 2011.
- CONFERÊNCIAS de meio ambiente e desenvolvimento sustentável: um miniguia da ONU. Nações Unidas Brasil, 2017. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/conferencias-de-meio-ambiente-e-desenvolvimento-sustentavel-miniguia-da-onu/>> . Acesso em 20 de outubro de 2018.
- CONHEÇA os novos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU-Nações Unidas do Brasil. **Nações Unidas Brasil**. 2015. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/conheca-os-novos-17-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-da-onu/>>. Acesso em: 15 out. 2018.
- CORNETA, Alexandre Luiz. **Alinhamento Estratégico das Competências de Marketing: um Estudo nas Indústrias do Pólo Moveleiro de Arapongas/PR**. 2008. 132f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Consórcio Universidade Estadual de Londrina/Universidade Estadual de Maringá -PPA UEL/ UEM. UEL: Londrina, 2008.
- CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- DA SILVA MARQUES, L. *et al.* Comentário editorial: dez recomendações para aumentar a possibilidade de publicação do seu artigo. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, v. 16, n. 3, p. 5–21, 2017.
- DIAS, Lucas Seolin. **Identidade e Organizações Sustentáveis: Refletindo sobre suas relações sob a perspectiva do Sensemaking**. 2017. 209fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2017.
- DJSI index Family. **Robecosam**. Disponível em: <<https://www.robecosam.com/csa/indices/djsi-index-family.html>> . Acesso em 20 de outubro de 2018.
- DURAND, R.; GRANT, R. M.; MADSEN, T. L. The expanding domain of strategic management research and the quest for integration. **Strategic Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 4–16, jan. 2017.
- DURATEX. Relatórios de Sustentabilidade. Disponível em: <https://www.duratex.com.br/sustentabilidade/relatorio-anual-e-de-sustentabilidade>. Acesso em: 21 de Jan, 2019.
- DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, n. 2, p. 130–141, mar. 2002.
- ECCLES, R. G.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance. **SSRN Electronic Journal**, v. 60, n.

11, p. 2835–2857, 2014.

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

ESCHER, M.C. Day and Night. **MC Escher Gallery**. Disponível em:

<<https://www.mcescher.com/gallery/switzerland-belgium/day-and-night/>>. Acesso em 20 de janeiro de 2019.

FEIL, A. A.; SCHREIBER, D. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: desvendando as sobreposições e alcances de seus significados. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 3, p. 667–681, jul. 2017.

FLINT, D. J.; GOLICIC, S. L. Searching for competitive advantage through sustainability. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 39, n. 10, p. 841–860, 6 nov. 2009.

FLOREA, L.; CHEUNG, Y. H.; HERNDON, N. C. For All Good Reasons: Role of Values in Organizational Sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 114, n. 3, p. 393–408, 27 maio 2013.

FURRER, O.; THOMAS, H.; GOUSSEVSKAIA, A. The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. **International Journal of Management Reviews**, v. 10, n. 1, p. 1–23, mar. 2008.

GALLELI, B. Dias. **A análise da validade da sustentabilidade ambiental enquanto uma competência organizacional**. 2013. 222fls. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina, 2013.

GARCIA, S. *et al.* Corporate sustainability management: a proposed multi-criteria model to support balanced decision-making. **Journal of Cleaner Production**, v. 136, p. 181–196, 2016.

GEHMAN, J. *et al.* Finding Theory–Method Fit: A Comparison of Three Qualitative Approaches to Theory Building. **Journal of Management Inquiry**, v. 27, n. 3, p. 284–300, 30 jul. 2018.

GIOIA, D. A.; CORLEY, K. G.; HAMILTON, A. L. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. **Organizational Research Methods**, v. 16, n. 1, p. 15–31, 24 jan. 2013.

GLADWIN, T. N.; KENNELLY, J. J.; KRAUSE, T.-S. Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 874–907, out. 1995.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. PART I: Generating Theory by Comparative Analysis. In: **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**. Reimpressã ed. [s.l.] AldineTransaction, 2006.

GLOBAL REPORTING INICIATIVE. GRI's History. **Global Reporting Initiavies**.

Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/gri-history/Pages/GRI's%20history.aspx>>. Acesso em 20 de junho de 2018.

GOULDING, C. Part One: Philosophy, Principles and Procedures. In: **Grounded Theory: A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers**. [s.l.] SAGE Publications, 2002. p. 181.

GUERRAS-MARTÍN, L. Á.; MADHOK, A.; MONTORO-SÁNCHEZ, Á. The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. **BRQ Business Research Quarterly**, v. 17, n. 2, p. 69–76, abr. 2014.

HAHN, T. *et al.* Editorial Trade-Offs in Corporate Sustainability: You Can't Have Your Cake and Eat It. **Business Strategy and the Environment**, v. 19, n. 4, p. 217–229, 2010.

HAHN, T. *et al.* Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework. **Journal of Business Ethics**, v. 127, n. 2, p. 297–316, 2015.

HANSEN, E. G.; SCHALTEGGER, S. The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. **Journal of Business Ethics**, v. 133, n. 2, p. 193–221, 13 jan. 2016.

HART, S. L. An Integrative Framework for Strategy-Making Processes. **Academy of**

- Management Review**, v. 17, n. 2, p. 327–351, 1992.
- HÖLLERER, M. A. *et al.* The Interlinking Theorization of Management Concepts: Cohesion and Semantic Equivalence in Management Knowledge. **Organization Studies**, p. 017084061985603, 27 jul. 2019.
- HOPWOOD, B.; MELLOR, M.; O'BRIEN, G. Sustainable development: mapping different approaches. **Sustainable Development**, v. 13, n. 1, p. 38–52, fev. 2005.
- IMAN, N. Revisiting Sustainability with a Business Management Lens. **Sustainability: The Journal of Record**, v. 12, n. 1, p. 34–39, 2019.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. **Harvard Business Review**, v. 7, n. Jul-Ago, 2007.
- KOONTZ, H. The management theory jungle. **The Journal of the Academy of Management**, v. 4, n. 3, p. 174–188, 1961.
- KOONTZ, H. The management theory jungle revisited. **The Academy of Management Review**, v. 5, n. 2, p. 175–187, 1980.
- KUZMA, E. L.; DOLIVEIRA, S. L. D.; SILVA, A. Q. Competências para a sustentabilidade organizacional: uma revisão sistemática. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. spe, p. 428–444, 2017.
- LANGLEY, A. *et al.* Process Studies of Change in Organization and Management: Unveiling Temporality, Activity, and Flow. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 1, p. 1–13, fev. 2013.
- LOCKE, K. **Grounded Theory in Management Research**. 6 Bonhill Street, London EC2A 4PU: SAGE Publications, Ltd., 2003.
- LOZANO, R.; NUMMERT, B.; CEULEMANS, K. Elucidating the relationship between Sustainability Reporting and Organisational Change Management for Sustainability. **Journal of Cleaner Production**, v. 125, p. 168–188, jul. 2016.
- LUHMANN, N. Introdução à teoria dos sistemas. Petrópolis, RJ : Vozes, 2010.
- LUHMANN, N. The Cognitive Program of Constructivism and a Reality that Remains Unknown. In: KROHN, W.; KÜPPERS, G.; NOWOTNY, H. (Eds.). **Selforganization**. Dordrecht: Springer Netherlands, 1990. p. 64–85.
- LYON, T. P. *et al.* CSR Needs CPR: Corporate Sustainability and Politics. **California Management Review**, v. 60, n. 4, p. 5–24, 6 ago. 2018.
- MARSDEN, R.; TOWLEY, B. Introdução: a coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, S. R. ; HARDY, C. ; NORD, W. R. (Eds.). . **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 31–59.
- MEBRATU, D. Sustainability and sustainable development. **Environmental Impact Assessment Review**, v. 18, n. 6, p. 493–520, nov. 1998.
- MENDONÇA, ET AL. Grounded Theory. In: R., T. A. (Ed.). . **Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2013. p. 189–221.
- MILNE, M. J.; KEARINS, K.; WALTON, S. Creating adventures in wonderland: The journey metaphor and environmental sustainability. **Organization**, v. 13, n. 6, p. 801–839, 2006.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MOÇATO-DE-OLIVEIRA, Elizabeth Wood. **Validade da sustentabilidade econômica enquanto uma competência organizacional**. 2014. 126 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2014.
- MORIOKA, S. N. *et al.* Transforming sustainability challenges into competitive advantage: Multiple case studies kaleidoscope converging into sustainable business models. **Journal of**

**Cleaner Production**, v. 167, p. 723–738, 2017.

MOREIRA, Carlos Eduardo Rodrigues. **Estratégia empresarial e competências de gestão de produção**: a construção de frameworks explicativos de seu alinhamento em contexto organizacional. 2011. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina. Londrina, 2011.

MUNCK, L. **Gestão da sustentabilidade nas organizações: um novo agir frente à lógica das competências**. Cengage Le ed. São Paulo: 2013.

MUNCK, L. Gestão da Sustentabilidade em Contexto Organizacional: Integrando Sensemaking, Narrativas e Processo Decisório Estratégico. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 75, p. 521–538, dez. 2015.

MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional: a hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável. **Revista Brasileira de Estratégia - REBRAE**, v. 2, n. 2, p. 185–202, 2009.

MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R. Sustainability and competencies in organisational contexts: a proposal of a model of interaction. **International Journal of Environment and Sustainable Development**, v. 11, n. 4, p. 394, 2012.

MUNCK, L.; GALLELI, B. Avanços e desafios da conceituação e operacionalização das competências organizacionais em 15 anos de produção científica internacional. v. 22, n. 4, p. 525–544, 2015.

MUNCK, L.; SOUZA, R. B. DE. A relevância do ser humano no contexto de institucionalização e legitimação do paradigma da sustentabilidade. **Revista de Gestão**, v. 16, n. 3, p. 1–14, 2009.

NATURA. Relatórios de Sustentabilidade. Disponível

em: <https://www.natura.com.br/relatorio-anual> . Acesso em: 21 de Jan, 2019.

ONU BRASIL. Objetivos do Desenvolvimento do Miênio. **Nações Unidas Brasil**. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/tema/odm/>> . Acesso em 20 de outubro de 2018.

PACTO GLOBAL. O que é?. **Pacto Global**. Disponível em: < <http://pactoglobal.org.br/o-que-e/>>. Acesso em: 20 de junho de 2018.

PAPADAKIS, V.; BARWISE, P. Research on Strategic Decisions: Where Do We Go from Here? In: PAPADAKIS, V.; BARWISE, P. (Eds.). . **Strategic Decisions**. Boston, MA: Springe, 1997. p. 289–302.

PINHEIRO, Jandira Pazzini. **Implicações do (des)alinhamento entre estratégia competitiva e competências financeiras organizacionais**. 2012. 118 f. Dissertação Mestrado Programa de Pós-Graduação em Administração. Consórcio Universidade Estadual de Londrina/Universidade Estadual de Maringá – PPA UEL/UEM. UEL: Londrina, 2012

POISSON-DE HARO, S.; BITEKTINE, A. Global sustainability pressures and strategic choice: The role of firms' structures and non-market capabilities in selection and implementation of sustainability initiatives. **Journal of World Business**, v. 50, n. 2, p. 326–341, 2015.

RIEGER, K. L. Discriminating among grounded theory approaches. **Nursing Inquiry**, v. 26, n. 1, p. 1–12, jan. 2019.

RELATÓRIO CEBDS 1997-2017: 20 anos de ação para a sustentabilidade. **Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável**, 2016. Disponível em: < [www.relatorio20anos.cebds.org](http://www.relatorio20anos.cebds.org)>. Acesso em 15 de out. de 2018.

REPORT of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. **United Nations**, 1987. Disponível em: <> . Acesso em 20 de outubro de 2018.

SCHALTEGGER, S.; BECKMANN, M.; HANSEN, E. G. Transdisciplinarity in Corporate Sustainability: Mapping the Field. **Business Strategy and the Environment**, v. 22, n. 4, p. 219–229, 2013.

SCHNEIDER, A.; MEINS, E. Two Dimensions of Corporate Sustainability Assessment:

- Towards a Comprehensive Framework. **Business Strategy and the Environment**, v. 21, n. 4, p. 211–222, 2012.
- SEIDL, D.; BECKER, K. H. Organizations as Distinction Generating and Processing Systems: Niklas Luhmann's Contribution to Organization Studies. **Organization**, v. 13, n. 1, p. 9–35, jan. 2006.
- SERVA, M. O surgimento e o desenvolvimento da epistemologia da administração – inferências sobre a contribuição ao aperfeiçoamento da teoria administrativa. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, 2013.
- SHAH, K. U.; ARJOON, S. Through Thick and Thin? How Self-determination Drives the Corporate Sustainability Initiatives of Multinational Subsidiaries. **Business Strategy and the Environment**, v. 24, n. 6, p. 565–582, set. 2015.
- SIMÕES, C.; SEBASTIANI, R. The Nature of the Relationship Between Corporate Identity and Corporate Sustainability: Evidence from The Retail Industry. **Business Ethics Quarterly**, v. 27, n. 03, p. 423–453, 2017.
- SMITH, P. A. C.; SHARICZ, C. The shift needed for sustainability. **The Learning Organization**, v. 18, n. 1, p. 73–86, 11 jan. 2011.
- SOBRE a Rio + 20. RIO20. Disponível em: <[http://www.rio20.gov.br/sobre\\_a\\_rio\\_mais\\_20.html](http://www.rio20.gov.br/sobre_a_rio_mais_20.html)> . Acesso em 20 de outubro de 2018.
- STARIK, M.; KANASHIRO, P. Toward a Theory of Sustainability Management. **Organization & Environment**, v. 26, n. 1, p. 7–30, 28 mar. 2013.
- STEAD, W. E.; STEAD, J. G. Can Humankind Change the Economic Myth? Paradigm Shifts Necessary for Ecologically Sustainable Business. **Journal of Organizational Change Management**, v. 7, n. 4, p. 15–31, 1994.
- STINDT, D. A generic planning approach for sustainable supply chain management - How to integrate concepts and methods to address the issues of sustainability? **Journal of Cleaner Production**, v. 153, p. 146–163, 2017.
- STOFLETH, D. **A short history of sustainable development**. Disponível em: <<http://rethinkingprosperity.org/a-short-history-of-sustainable-development/>>.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa Qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SUSTAINABLE Development Timeline. **The International Institute for Sustainable Development**. 2012. Disponível em: < [https://www.iisd.org/pdf/2012/sd\\_timeline\\_2012.pdf](https://www.iisd.org/pdf/2012/sd_timeline_2012.pdf) >. Acesso em 15 de out. de 2018
- TRANSICIÓN de los ODM a los ODS. **Naciones Unidas en Bolívia**. 2018. Disponível em: <<http://www.nu.org.bo/agenda-2030/transicion-de-los-odm-los-ods/><. Acesso em 15 de out. de 2018.
- VALE. Relatórios de Sustentabilidade. Disponível em: <http://www.vale.com/brasil/PT/investors/information-market/annual-reports/sustainability-reports/Paginas/default.aspx>. Acesso em: 21 de Jan, 2019.
- VAN BOMMEL, K. Managing tensions in sustainable business models: Exploring instrumental and integrative strategies. **Journal of Cleaner Production**, v. 196, p. 829–841, 2018.
- VAN MARREWIJK, M. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 2–3, p. 95–105, 2003.
- VAN MARREWIJK, M.; WERRE, M. Multiple levels of corporate sustainability. **Journal of Business Ethics**, p. 107–119, 2003.
- VILDÅSEN, S. S.; KEITSCH, M.; FET, A. M. Clarifying the Epistemology of Corporate Sustainability. **Ecological Economics**, v. 138, p. 40–46, 2017.
- VOLLSTEDT, M.; REZAT, S. An Introduction to Grounded Theory with a Special Focus on Axial Coding and the Coding Paradigm. In: KAISER, G.; PRESMEG, N. (Eds.). .

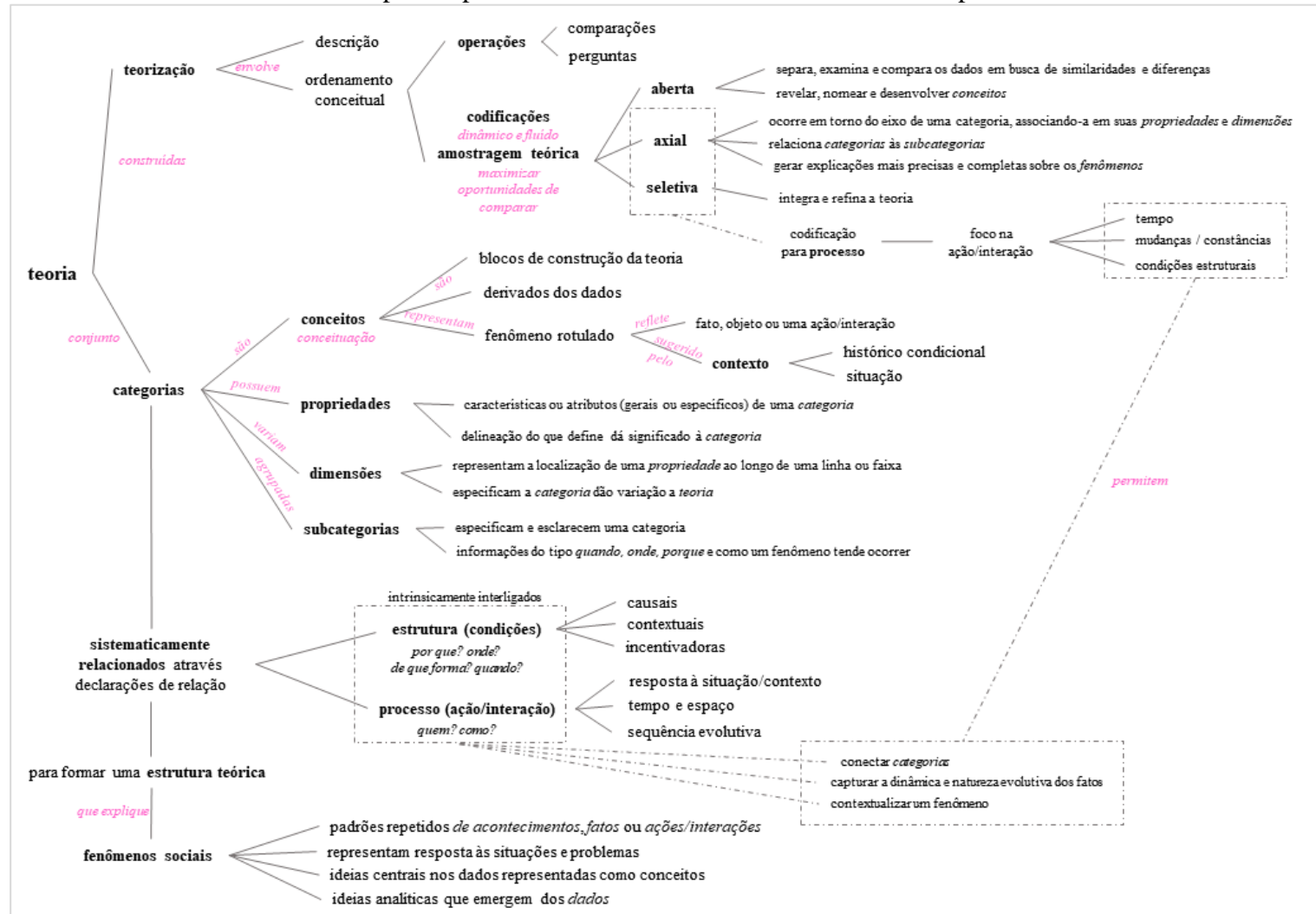
**Compendium for Early Career Researchers in Mathematics Education.** [s.l.] Springer International Publishing, 2019. p. 528.

VOS, R. O. Perspective Defining sustainability: a conceptual orientation. **Journal of Chemical Technology and Biotechnology**, v. 82, n. 4, p. 334–339, 2007.

ZAGUI, Cristiane. **Alinhamento entre estratégia empresarial e competências de gestão de pessoas – análise de suas inter-relações.** 2010. pg. Dissertação Mestrado Programa de Pós Graduação em Administração. Consórcio Universidade Estadual de Londrina/ Universidade Estadual de Maringá – PPA UEL/ UEM. UEL: Londrina, 2010.

**APÊNDICES**

APÊNDICE A – Nota de Campo: Mapa Conceitual sobre a Teoria Fundamentada para Strauss e Corbin



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

APÊNDICE B – Memorandos: Síntese do Histórico de produção de dissertações oriundas do GEPECS

Em linhas gerais, identificou-se que Corneta (2008), Moreira (2011), Pinheiro (2012) e Zagui (2010), ao estudarem estratégias competitivas e competências evidenciaram que as empresas que não têm o alinhamento entre a estratégia adotada e as competências requeridas para tal, apresentam menores patamares de desenvolvimento, visto que os funcionários têm dificuldade de engajamento e, conseqüentemente, entregam menos do que suas capacidades, acarretando então em perdas de eficiências.

<b>Autores</b>	<b>Corneta (2008)</b>	<b>Zagui (2010)</b>	<b>Moreira (2011)</b>	<b>Pinheiro (2012)</b>
<b>Tema central</b>	Estratégia - Marketing	Estratégia - Gestão de Pessoas	Estratégia - Produção	Estratégia - Financeiro
<b>Unidade de Análise e/ou Conceitos Operacionais</b>	Indústrias do Pólo Moveleiro de Arapongas	Empresas cadastradas no FIEP (Federação Nacional das Indústrias do Estado do Paraná) com mais de 200 funcionários nas cidades de Londrina, Cambé, Ibiporã, Cornélio Procópio, Rolândia, Arapongas, Apucarana, Maringá, Campo Mourão e Cascavel	Não se aplica. Pesquisa teórica.	06 empresas em setores de atuação distintos - consultoria, propaganda, software, prestação de serviços, transporte de passageiros e indústria, em Londrina ou sua região metropolitana
<b>Metodologia</b>	Abordagem: quantitativa/descritiva Meios/Estratégia de Pesquisa: Survey Unidade de Análise: Pólo Moveleiro de Arapongas - PR / 85/96 gestores responderam ao questionário Fontes de Informação/Coleta de dados: Questionário estruturado, questões fechadas Técnica de Análise: Análise Regressão Logística	Abordagem: quanti e quali/descritiva Meios/Estratégia de Pesquisa: survey e grupo de focal Unidade de Análise: 52/101 empresas responderam ao questionário e 4/13 participaram do grupo focal Fontes de Informação/Coleta de dados: questionário e entrevista Técnica de Análise: estatística descritiva e análise de conteúdo	Abordagem: teórica/exploratória Meios/Estratégia de Pesquisa: bibliográfica Unidade de Análise: não se aplica Fontes de Informação/Coleta de dados: não se aplica Técnica de Análise: pesquisa teórica	Abordagem: quali e quanti/descritiva Meios/Estratégia de Pesquisa: estudo de caso múltiplo Unidade de Análise: 06/27 empresas contadas aceitaram participar do estudo Fontes de Informação/Coleta de dados: questionários e entrevistas semiestruturadas Técnica de Análise: estatística descritiva e análise de conteúdo
<b>Referencial Teórico</b>	Alinhamento estratégico. Estratégia competitiva. Competências de marketing. Planejamento estratégico.	Alinhamento estratégico, Estratégia empresarial, Competências de gestão de pessoas.	Competências de produção. Estratégia competitiva. Alinhamento estratégico.	Competências, Estratégia, Alinhamento Organizacional e Gestão Financeira

Ao encontro desse direcionamento estratégico, porém, abordando a temática da sustentabilidade e as competências, o trabalho de Borim-de-Souza (2010), contribuiu para a elaboração do FRASOR de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011), o qual identifica a existência de competências chave - sustentabilidade econômica, sustentabilidade ambiental e sustentabilidade social - e competências de suporte – ecoeficiência, justiça socioambiental e inserção socioeconômica para a gestão da sustentabilidade em contexto organizacional.

Essas competências foram validadas nos estudos de Bansi (2013), Galleli (2013) e Moçato-De-Oliveira (2014) as quais apontam, em síntese, a necessidade em detalhar e especificar as entregas dessas competências para que possam ser mensuradas com mais exatidão. Além disso, pontuam que, dado os aspectos subjetivos associados ao contexto, as definições precisam ser disseminadas adequando a linguagem conforme o público que se está interagindo.

Autores	Borim-de-Souza (2010)	Galilei (2013)	Bansi (2013)	Oliveira (2014)
<b>Tema central</b>	Framework – Sustentabilidade e Competências	Framework – Sustentabilidade Ambiental	Framework – Sustentabilidade Social	Framework – Sustentabilidade Econômica
<b>Unidade de Análise e/ou Conceitos Operacionais</b>	Modelo que alinhe sustentabilidade e competências no contexto organizacional	Unidade de Análise: Constructo envolto à sustentabilidade ambiental Conceitos Operacionais: FASOR - Sustentabilidade Ambiental (Ecoeficiência e Justiça Socioambiental)	Unidade de Análise: Constructo envolto à sustentabilidade social Conceitos Operacionais: FASOR - Sustentabilidade Social (Inserção Socioeconômica e Justiça Socioambiental)	Unidade de Análise: Constructo envolto à sustentabilidade econômica Conceitos Operacionais: FASOR - Sustentabilidade Econômica (Ecoeficiência e Inserção Socioeconômica)
<b>Metodologia</b>	Abordagem: qualitativa/descritiva exploratória Meios/Estratégia de Pesquisa: construção do modelo + dados empíricos Unidade de Análise: "Empresa ISE" - Indústria do Setor Eletrônico na Região Metropolitana de Londrina/ 12 respondentes (05 diretores e 07 gestores) Fontes de Informação/Colet	Abordagem: qualitativa/exploratória Meios/Estratégia de Pesquisa: Teórica e Empírica Unidade de Análise: Empresas Brasileiras com GRI A+ com relatórios em 2011, ano base 2010 Fontes de Informação/Coleta de dados: 3/17 empresas (duas do setor elétrico -Tractebel e EDP - e uma da mineração - SAMARCO), entrevistas individuais (25) e um grupo focal + relatórios de sustentabilidade e	Abordagem: qualitativa/exploratória Meios/Estratégia de Pesquisa: Teórica e Empírica Unidade de Análise: Empresas Brasileiras com GRI A+ com relatórios em 2011, ano base 2010 Fontes de Informação/Coleta de dados: 3/17 empresas (duas do setor elétrico -Tractebel e EDP - e uma da mineração - SAMARCO), entrevistas individuais (25) e um grupo focal + relatórios de sustentabilidade e	Abordagem: Qualitativa/exploratória Meios/Estratégia de Pesquisa: Teórica e Empírica Unidade de Análise: Empresas Brasileiras com GRI A+ no ano de 2012 Fontes de Informação/Coleta de dados: 4 empresas (03 de energia e 01 de mineração), triangulação de informações - focus group + entrevistas individuais (34) + documentos Técnica de Análise: protocolo para análise

	a de dados: análise documental + formulário Técnica de Análise: pesquisa teórica	documentos das empresas Técnica de Análise: protocolo para análise de dados de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011), Ciclo Interligado de Validação Qualitativa (CIVQ) + Análise de Conteúdo	documentos das empresas Técnica de Análise: protocolo para análise de dados de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011), Ciclo Interligado de Validação Qualitativa (CIVQ) + Análise de Conteúdo	de dados de Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011), Ciclo Interligado de Validação Qualitativa (CIVQ) + Análise de Conteúdo
<b>Referencial Teórico</b>	Sustentabilidade Organizacional, Competências e Alinhamento	Agir Organizacional, Competências, Sustentabilidade Organizacional, Sustentabilidade Ambiental (Ecoeficiência e Justiça Socioambiental)	Agir Organizacional, Competências, Sustentabilidade Organizacional, Sustentabilidade Social (Inserção Socioeconômica e Justiça Socioambiental)	Agir Organizacional, Competências, Sustentabilidade Organizacional, Sustentabilidade Econômica (Ecoeficiência e Inserção Socioeconômica)

Dando continuidade aos estudos sobre a sustentabilidade em contexto organizacional a pesquisa de Dias (2017) ilustra que a Identidade Organizacional associada à sustentabilidade é dinâmica, se desenvolve a longo prazo. O autor identificou que existem princípios (características centrais), qualificações (características distintivas) e valores (características duradouras) que constroem o conceito norteador da sustentabilidade na organização.

Apreendeu-se, com esses trabalhos, que tal construção é dependente de processos decisórios estratégicos que comunguem desse direcionamento à sustentabilidade no contexto organizacional. Contudo, mesmo que a empresa possa adotar uma abordagem integrativa para a sustentabilidade, considerando Munck (2015), Cavenaghi (2016) explica a necessidade disseminar os conhecimentos ao encontro do direcionamento estratégico missão, visão e objetivos e metas) da organização para que os projetos e ações sejam desenvolvidos.

<b>Autores</b>	<b>Cavenaghi (2016)</b>	<b>Dias (2017)</b>
<b>Tema central</b>	Processo Decisório	Processo Decisório
<b>Unidade de Análise e/ou Conceitos Operacionais</b>	Unidade de Análise: Sentido Atribuído ao processo decisório referente à sustentabilidade na empresa caso Conceitos Operacionais: Sustentabilidade Organizacional; Processo Decisório; Sensemaking	Unidade de Análise: Identidade de uma organização que possui programas voltados à sustentabilidade. Conceitos Operacionais: Identidade Organizacional (IO) / Sustentabilidade Organizacional (SO) / Sensemaking Organizacional / IO vinculado à Sustentabilidade (IOS)

<b>Metodologia</b>	Abordagem: Qualitativa Meios/Estratégia de Pesquisa: Estudo de Caso Unidade de Análise: Empresa multinacional norte americana do setor químico, atuante em setores como o Agronegócio Fontes de Informação/Coleta de dados: Entrevistas Semiestruturadas + Documentos Técnica de Análise: Análise das Narrativas	Abordagem: qualitativa de cunho exploratório-descritivo. Meios/Estratégia de Pesquisa: teórico + empírico (pesquisa teórica e estudo de caso). Fontes de Informação/Coleta de dados: documentos públicos da organização + entrevistas semiestruturadas. Técnica de Análise: Análise de Narrativas
<b>Referencial Teórico</b>	Sustentabilidade Organizacional, Sensemaking, Processo Decisório/ Lógicas Decisórias	Sustentabilidade Organizacional, Sensemaking, Identidade Organizacional

Em síntese, as pesquisas do GEPECS supracitadas permitiram a compreensão inicial de que a natureza objetivada das organizações é dinâmicas e está em constante movimento, conforme os contextos históricos e sociais vão sendo delineados. Nesses caminhos tem-se o envolvimento subjetivo dos indivíduos a partir de negociações e construções de significados compartilhados a partir daquilo que é plausível àqueles que se encontram inseridos nesses cenários.

APÊNDICE C – Memorandos: Relação dos artigos utilizados a partir das consultas nas bases de dados EBSCO, Web of Science e Scopus

Ano	Trabalho	Autores	Periódico	Classificação	Potencial de contribuição
2009	Building institutions based on information disclosure: lessons from GRI's sustainability reporting	Brown, Halina Szejnwald; de Jong, Martin; Levy, David L	Journal of Cleaner Production	Teórico-Empírico	Ampliar a discussão sobre o DS, a S e a So. Especificamente, os movimentos empresariais que utilizam do GRI.
2010	Trade-Offs in Corporate Sustainability: You Can't Have Your Cake and Eat It	Hahn <i>et al.</i>	Business Strategy and the Environment	Teórico	Explicam os trade-offs na SO e propõem um Framework para analisá-los.
2012	Orchestrating Organisational Changes for Corporate Sustainability	Lozano, R.	Greener Management International	Teórico	Ilustrar como orquestrar as mudanças para incorporar a SO. Propuseram um modelo que tem a SO como orientação em um processo interativo.
2012	Sustainable globalization and implications for strategic corporate and national sustainability	Fernando, R.	Corporate Governance		Aprimorar a evolução conceitual do DS para a SO. Identificar os desafios enfrentados pelas nações e empresas no que diz respeito aos aspectos-chave da sustentabilidade - pobreza e mudança climática.
2012	Two Dimensions of Corporate Sustainability Assessment: Towards a Comprehensive Framework	Schneider, A.; Meins, E.	Business Strategy and the Environment	Teórico	SO como a contribuição das empresas com o DS. Inserem a noção da governança da sustentabilidade, além do Econômico, Ambiental e Social.
2012	Fostering organizational sustainability through dialogical interaction	Wals, A.E.J., Schwarzin, L.	Learning Organization	Teórico-Empírico	Ampliar a discussão sobre o DS e a SO. Discute a sustentabilidade em níveis - pessoas, organizações e sociedade. Insere o conceito da "sustainability competence" e discorre sobre a interação dialógica e uma perspectiva pós-moderna.
2013	Determinants of corporate sustainability performance in emerging markets: The Brazilian case	Lourenço, I.C., Branco, M.C.	Journal of Cleaner Production	Teórico-Empírico	Estudo no contexto brasileiro, empresas que compõem o ISE.
2014	Corporate sustainability: An integrative definition and framework to evaluate corporate practice and guide academic	Amini, M., Bienstock, C.C.	Journal of Cleaner Production	Teórico	Aprimorar a definição de SO. Busca por um Framework integrativo que concilie pressupostos acadêmicos e práticos.

2014	Managing Corporate Sustainability and CSR: A Conceptual Framework Combining Values, Strategies and Instruments Contributing to Sustainable Development	Baumgartner.	CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT	Teórico	Definição e explicação sobre a "Sustainability Management". O framework proposto integra estratégia à sustentabilidade, avaliando o potencial de contribuição das ferramentas de gestão.
2015	Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework	Hahn, <i>et al.</i>	Journal of Business Ethics	Teórico	Ampliação das discussões sobre os trade-offs. Argumentações sobre os processos de mudança e as tensões enfrentadas nos aspectos econômicos, sociais e ambientais em diferentes níveis.
2016	Corporate sustainability management: a proposed multi-criteria model to support balanced decision-making	Garcia <i>et al.</i>	Journal of Cleaner Production	Teórico-Empírico	Contexto Brasileiro. Aplicam um modelo. Poderá reforçar e/ou contestar os resultados encontrados na literatura não técnica.
2016	Reform priorities for corporate sustainability Environmental, social, governance, or economic performance?	Jitmaneroj, B.	Management Decisions	Teórico-Empírico	Argumentações sobre as relações de "causa-efeito" entre os pilares. Inserem também, a noção de "Governança".
2017	Dynamic interactions between sustainability and competitiveness in construction firms: A transition perspective	Chang, <i>et al.</i>	Engineering, Construction and Architectural Management	Teórico	Entender sobre a sustentabilidade no ambiente de negócios em um contexto de competição. Propõem um framework.
2017	Classification of Trade-offs Encountered in the Practice of Corporate Sustainability	Haffar, M; Searcy, C.	Journal of Business Ethics	Teórico	Ampliar a compreensão sobre as condições em que surgem os trade-offs e o que pode ser feito para lidar com eles.
2017	A generic planning approach for sustainable supply chain management - How to integrate concepts and methods to address the issues of sustainability?	Stindt, D.	Journal of Cleaner Production	Teórico	Explorar como as empresas conciliam as demandas da SO com os objetivos econômicos tradicionais. Entender por que os executivos decidem pelo posicionamento sustentável.
2017	Clarifying the Epistemology of Corporate Sustainability.	Vildåsen, Keitsch, and Fet.	Ecological Economics	Teórico	Ampliar a evolução conceitual e compreensão sobre a SO.

APÊNDICE D – Memorandos: Sistematização das informações encontradas nas empresas consideradas no trabalho (Bradesco, Duratex, Natura e Vale)

i. BRADESCO

Questão/Empresa	Bradesco
<p><i>Quais são as similaridades e diferenças entre os dados?</i></p>	<p>No relatório, o Bradesco é nomeado como "Organização". Os relatos frisam a perspectiva de crescimento e reconhecimento que o banco almeja e reforça que, desde o início, existe a preocupação com o social, vide atuação com a Fundação Bradesco. O banco pretende (e está) em todos os municípios brasileiros. Além de se posicionar como o banco para "pessoas modestas", que eles definem como pequeno comerciante e funcionário público. Pelos relatórios, percebe-se uma atuação próxima ao Governo. Por quê? Ele é o principal banco privado com repasse para o BNDES e Banco Postal. Em especial, sobre a sustentabilidade, cria-se o comitê executivo para RSA, vinculado a área de Relacionamento com o Investidor. As iniciativas geralmente se iniciam pela assinatura de acordos globais e, depois a implementação disso. Os relatórios que até 2013 eram "Relatórios de Sustentabilidade", mudam para Anual e, depois, Relato Integrado (proposta do GRI, mas que reforça a Sustentabilidade permeando a organização). Em 2002, era "Relatório Social". Reformulação da missão e visão para enquadrar a sustentabilidade do setor financeiro, em 2010. Em 2017, ao que aparece como foco da gestão do banco é: eficiência, redução de custo, gestão de risco e diversificação da receita. Há a valorização da cultura empreendedora para a sustentabilidade dos negócios (2017, p.9 e 19).</p>
<p><i>Quais eventos/acontecimentos e ações/interações podem ser consideradas conceitualmente similares ou relacionados e podem ser agrupados em conceitos mais abstratos, as categorias?</i></p>	<p>Strategic Sustainability Plan (2011), dividido em 3 fases e com vetores de atuação - sustainability related to business, inclusion through education, democratization and presence, innovation for inclusion, transform of Brazil and society. Reporte das metas e o desempenho das mesmas. / Mapa Estratégico (relato 2008, p.7) / Escolas da Fundação Bradesco existem no país desde a década de 50, próximo ao início do Banco. Atuação como Responsabilidade Social, mas pelo entendimento de que essa é uma contribuição que o Bradesco pode entregar a sociedade enquanto Instituição Financeira. Criação do Comitê de Responsabilidade Socioambiental em 2005. Diretoria de sustentabilidade vinculada à diretoria de relações com o mercado. Uma das estratégias de incorporação da RSA é via análise de riscos. Adoções de critérios socioambientais de índices de mercado (DJSI, ISE, GRI, etc.) Papel do Comitê de Sustentabilidade [...] estabelecimento de diretrizes e ações corporativas e conciliando as questões de desenvolvimento econômico com as de responsabilidade socioambiental. (2016, p.36)</p>
<p><i>Quando, por que e como o processo se modifica?</i></p>	<p>"o mercado atesta o bom desempenho nas dimensões de sustentabilidade" (Relatório 2016, p.106). / "sustentabilidade E o Bradesco, políticas COM componentes Socioambientais" (Relatório 2016, p.3) / [...] a Organização reafirma o compromisso de focar suas ações na construção de um mundo economicamente mais equilibrado, ambientalmente mais consciente e socialmente mais justo. (2007, p.5). Estratégia para a sustentabilidade nos negócios [...] incorporação das melhores práticas de sustentabilidade aos negócios (2015, p.30) + políticas com componentes socioambientais (p.31).</p>
<p><i>O que está acontecendo aqui? O que os dados sugerem ou afirmam?</i></p>	<p>O propósito do banco "de pessoas modestas" e a presença no território nacional. Sugerem que as ações de sustentabilidade estão atreladas a estratégias maiores de expansão de mercado e, inclusive, aquisição de novos negócios... Presença de "Ações Sociais", "Programas Voluntários" e, investimentos em Esporte, Cultura e, na própria Fundação Bradesco (cujo foco é a educação). Em momento de crise (2017) o que ganha certo destaque é o focada gestão na "eficiência, redução e custo, gestão de risco e diversificação da receita".</p>

<p><i>Quais significados contextuais o texto sugere sobre a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável?</i></p>	<p>Desenvolvimento econômico sustentado que preserve o meio ambiente. Empenho em relação a sustentabilidade envolve: criar riquezas para todos os segmentos da sociedade, de modo sustentado, contribuindo ativamente para o progresso social (2005). Sustentabilidade via Responsabilidade Socioambiental, com os seguintes compromissos assumidos pelo Conselho de Administração: "Levar a efeito a Responsabilidade Social Corporativa, a Ética, a Transparência, a Equidade e a Prestação de Contas" (2006, p.13). Alinha preservação ambiental e responsabilidade social às oportunidades de negócio, assegurando o retorno financeiro (2007, p.9). [...] está focada em três grandes pilares: finanças sustentáveis, gestão responsável e investimentos socioambientais. (2008, p.7). Linhas de créditos + apoio ao Desenvolvimento Sustentável do país. Relacionamento estratégico com os Stakeholders. Em 2011 começa a demonstrar a preocupação temporal atrelada a sustentabilidade, curto, médio e longo prazo. Sustentabilidade ligada aos negócios: fortalecer o conceito de que a sustentabilidade está atrelada aos negócios e ao retorno financeiro de longo prazo e que deve ser traduzida de forma concreta (2012, p.8. PE estratégico de Sustentabilidade). Parte da estratégia dos negócios (2014). Sustentabilidade e o Bradesco: qualidade, inovação e eficiência; Perenidade do negócio; Estratégia para criar valor compartilhado de longo prazo; Alavancagem de resultados; Conduta ética; Gestão de riscos e oportunidades (2015, p.30). Sustentabilidade: geração de valor compartilhado para funcionários, fornecedores e clientes (2016, p.50). [...] busca inserir a sustentabilidade nos negócios com o objetivo de aumentar sua capacidade de prosperar em longo prazo diante de um ambiente de negócios competitivo e dinâmico (2017, p.40)</p>
<p><i>O que esses dados representam? Quem tem acesso aos fatos/registros e fontes de informação? Quem é o público-alvo?</i></p>	<p>Representam as ações de Responsabilidade Social que o banco exerce. Posteriormente, Responsabilidade Socioambiental e, por fim, a Sustentabilidade. É perceptível a separação entre os resultados "sociais" e os "econômicos", vide os dois relatórios feitos no início. Por adotar o GRI e almejar estar inserido nos indicadores de mercado que 'atestam' a sustentabilidade (ex. ISE e DJSI), o banco passa a reajustar suas ações para se "enquadrar". Informações disponibilizadas ao domínio público. É possível encontrar os documentos no site do Bradesco.</p>

## ii. DURATEX

Questão/Empresa	Duratex
<p><i>Quais são as similaridades e diferenças entre os dados?</i></p>	<p>Relatórios de Sustentabilidade e Relatórios Anuais eram separados. A empresa é listada na bolsa desde 1951 e é controlada pelo Grupo Itausa (Itaú Investimentos). A maior parte dos membros do conselho são engenheiros e, talvez por isso, o foco constante na qualidade e eficiência está presente no relatório ao longo dos anos. A estratégia, em essência, está centrada na criação de valor para o acionista e os diferenciais competitivos relacionam-se a tecnologia e produtividade. Em 2007 é o primeiro ano que a empresa adota o modelo GRI para relatar as ações e em 2008 ela passa a fazer parte do ISE. Ao querer ser autossuficiente a empresa adquire terras para criar a sua "floresta sustentável", desde 1995 a empresa conta com a certificação FSC. Isso caminha ao encontro das estratégias de criação de valor do grupo (crescimento dos negócios, solidez financeira e disciplina no uso do capital), bem como as suas estratégias (qualidade, diversificação e fidelização). Até 2010 os dados socioambientais não eram auditados. A sustentabilidade parece ser uma estratégia de mercado, com o caminho para crescer com segurança. Por isso, estratégias vinculadas a sustentabilidade orçamentária (inovação, qualidade, tecnologia, ecoeficiência e gestão de custos) são traçadas. As certificações e os acordos assinados parecem assegurar o compromisso com o DS, ambiental. E, no social, as ações são feitas via RH na comunidade em que a empresa atua.</p>

<p><i>Quais eventos/acontecimentos e ações/interações podem ser consideradas conceitualmente similares ou relacionados e podem ser agrupados em conceitos mais abstratos, as categorias?</i></p>	<p>Balço Social e GRI não auditados até 2010. 1º encontro com Stakeholders, em 2010. Ampliação do escopo de indicadores + expansão sustentável vinculada ao desenvolvimento organizacional e talentos da empresa +- diferencial competitivo + geração de riqueza. Nesse mesmo período, inicia-se os trabalhos com a Identidade Organizacional da "Nova Duratex", que veio a ser o "jeito de ser" em 2011, com perspectivas de longo prazo. Houve a contratação de uma consultoria internacional e da FDS (brasileira), cria-se o comitê de sustentabilidade que objetiva "estimular e integrar a sustentabilidade no processo de gestão". Em 2005, responsabilidade social e ambiental eram valores da marca. Em 2012 tem-se o redesenho da marca, para se ter uma clara associação com a sustentabilidade. Definem-se os temas prioritários e a estratégia é permanecer no DJSI e crescer, alinhamento com as tendências de mercado. Em 2016, a estratégia para sustentabilidade é dividida em pilares: pessoas, processos, produtos e serviços e novos modelos de negócios. E, o 'lema' é "nosso jeito de ser e de fazer", que em 2017 (p.20) é trabalhado por meio do conhecimento, capacitação e desempenho dos colaboradores. Nos seguintes pilares: gente, processos, resultados e clientes.</p>
<p><i>Quando, por que e como o processo se modifica?</i></p>	<p>Gestão ambiental ligada ao programa de qualidade (2004). Depois, compromissos com o DS via práticas de RH e programas nas comunidades em que a empresa atua (2005), entendem que a sustentabilidade é o caminho para crescer com segurança, o crescimento sustentável (2006). Entra em cena então, um modelo que objetiva a a sustentabilidade das operações, envolvendo respeito a legislação, preservação do meio ambiente e RS. Adota-se o GRI (2007). Migração para o "novo mercado" da Bovespa, em 2009. Em 2014, agenda de sustentabilidade. 2017, "Leis de Incentivo" (p.39), valor investido 1% do L.L !!</p>
<p><i>O que está acontecendo aqui? O que os dados sugerem ou afirmam?</i></p>	<p>Estratégia vinculada ao desempenho financeiro das operações, sendo que tal desempenho é legitimado e assegurado pelos acordos e compromissos socioambientais. No financeiro, as boas gestões do capital financeiro, expansão da atuação para mercados internacionais e aquisições de outras empresas parecem "confortar" os acionistas. Bem como pelas ações com a comunidade em que a empresa está inserida. Além disso, dado o portfólio diversificado, a empresa atua em mais de uma ponta na construção e/ou relacionado a ela. Cada uma das marcas que está sob o guarda-chuva da Duratex possuem um foco de atuação e, este, associa-se ao do grupo. Ex. Deca - excelência e design inovador; Hydra - constante inovação; Duratex - Diversidade e durabilidade dos painéis; Durafloor - tecnologia e beleza. Em momento de crise, a empresa ressalta sua capacidade de ter um bom desempenho, mesmo com as situações adversas.</p>
<p><i>Quais significados contextuais o texto sugere sobre a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável?</i></p>	<p>"Crescimento sustentável [...] sustentabilidade é o caminho para crescer com segurança (2006, p.8) / "Sustentabilidade financeira suportada por práticas socioambientais alinhadas com a estratégia de negócios" (2010, p.27)/ A sustentabilidade cada vez mais se incorpora à estratégia e à governança corporativa da Duratex [...] visa aprimorar o modelo e a estrutura de governança da Companhia" (2012, p.19) / "perenidade dos negócios, estratégia conectada à sustentabilidade" (2014, p.5) / "nosso jeito de ser", sustentabilidade é o 1º valor (2016, p.5)</p>
<p><i>O que esses dados representam? Quem tem acesso aos fatos/registros e fontes de informação? Quem é o público-alvo?</i></p>	<p>Representam as ações que a empresa traçou para construir e inserir o que ela entende por sustentabilidade em seus negócios. As ações demonstram estar alinhadas com perspectivas de mercado que, em primeiro lugar, buscam agregar valor ao acionista. O grupo possui recursos financeiros para realizar os investimentos que faz, além de expertise em geri-lo. O grupo tem \$ (e muito!), faz parte do grupo/família do ITAU. As informações são públicas porque querem atender aos índices/exigências de mercado. Moreira Salles investe na exploração do Nióbio no BR em 1965, em parceria com o Almirante Arthur W. Radford &lt;<a href="https://exame.abril.com.br/negocios/niobio-faz-dos-moreira-salles-a-familia-mais-rica-do-brasil/">https://exame.abril.com.br/negocios/niobio-faz-dos-moreira-salles-a-familia-mais-rica-do-brasil/</a>&gt;.</p>

## iii. NATURA

Questão/Empresa	Natura
<p><i>Quais são as similaridades e diferenças entre os dados?</i></p>	<p>Empresa referência em sustentabilidade. Os dados demonstram que a Natura possui um Modelo de Negócios Sustentável e, conseqüentemente, um modelo de gestão. Seus gestores têm formação em Escolas de Administração/Gestão que são referências no âmbito nacional e internacional. Ex. Harvard, Insead, Usp e FGV. É uma empresa 100% brasileira, fundada em 1969. As ações demonstram a preocupação com internacionalização da Marca e expansão dos negócios centrados em valores alinhados à empresa. Seu posicionamento é diferenciado desde 2001, tanto em termos de referencial estratégico como em percepção de organização - organismo vivo. Possui Governança Corporativa desde 1998, mantém certa constância em suas competências e perspectivas; inovação, marca, canal de vendas, recursos humanos e investimentos em novos negócios (2001). É pioneira no GRI, em 2002 e Indicadores Ethos, declaram um "compromisso com o Brasil Sustentável". Em 2004 abre capital na bolsa. Adquiriu a marca australiana Aesop em 2012 e a The Body Shop em 2017, em 2018 a natura passa a ser "Natura &amp; Co". Percebe-se a noção de temporalidade e estratégias de longo prazo, visão traçada em 2013 com perspectiva para 2050 nos pilares em 03 pilares "Nossa marca e Produtos", "Nossa Rede" e "Nossa gestão e organização". Assim como a noção de que a infraestrutura comporta o crescimento (2011, p.24), cujos temas prioritários são (p.28) são: água, educação, empreendedorismo sustentável, mudanças climáticas, resíduos sólidos, socio biodiversidade. Com os seguintes diferenciadores de inovação (p.29): ciências clássicas e avançadas de pele e cabelo; tecnologias sustentáveis; ciência do bem-estar e relações; sentidos, design e experiências.</p>
<p><i>Quais eventos/acontecimentos e ações/interações podem ser consideradas conceitualmente similares ou relacionados e podem ser agrupados em conceitos mais abstratos, as categorias?</i></p>	<p>Inicia com GRI em 2002, mas já possuía Governança Corporativa desde 1998. Passa a ter capital aberto em 2004, BSC e Mapa Estratégico refletindo as dimensões da Sustentabilidade. Direcionadores da Cultura, iniciado em 2011, tem como princípio o Desenvolvimento Sustentável, que significa "Entregar permanentemente resultados superiores e valor relevante nas dimensões econômica, social e ambiental. Gerir o curto prazo com o compromisso de construir o futuro da empresa". Primeira empresa "B", no BR, 2014. É influenciada por pensadores que são referência de mercado em Sustentabilidade e valoriza-se o conhecimento multidisciplinar, ex. em 2004 promoveu um evento cujo tema foi "Aprendizado e Inovação: Educação para o DS", nele participaram John Elkington, o Frijof Capra (físico austríaco) e Ernst Ligteringen (presidente executivo do GRI). Visita de Anita Roddick em 2002 à fábrica da Natura, na época ativista entusiasta da The Body Shop. Seu corpo diretivo apresenta uma percepção diferenciada de mundo, nas "Mensagens da Presidência/Administração" posiciona-se de maneira diferente na crise de 2008, pontuando "tempos de mudança" e "reorganização", "novo ciclo" (p.4) + "é imprescindível uma mudança radical no atual modelo de desenvolvimento" (p.7). Influência do pensamento sistêmico e frase de Marting Luther King. Ou ainda "mundo insustentável se mantido os padrões de consumo e desequilíbrios socioambientais" (2011, p.5). Entendimento do "futuro em construção" do BR, apesar dos avanços (2012). "Compromisso com o essencial...", mensagem do Papa Francisco ao Fórum Econômico Mundial. "Courage to transform..." (2015). "e o que é o futuro, senão o que ocorre hoje?", citação de Baumann (2016). Intenção em trabalhar com a sustentabilidade de forma transversal nos negócios. Comitê da Sustentabilidade criado em 2002 com os principais executivos da empresa, e cujo objetivo é "discutir, planejar e implantar iniciativas que integrem, de forma estratégica, os três pilares do desenvolvimento sustentável nas atividades da empresa" (p.25). econômico com as de responsabilidade socioambiental. (2016, p.36)</p>

<p><i>Quando, por que e como o processo se modifica?</i></p>	<p>Atendimento as exigências nacionais e internacionais, exemplo ABNT e APA/IBASE e GRI. Em 1998, a empresa passa a ter Governança Corporativa. 2002, adota o GRI. Em 2004, abre ação na bolsa. Em 2012, adquire a AESOP e em 2017 a The Body Shop. Ainda em 2012, tem o Sistema de Gestão Natura, cujo um dos 12 princípios é a sustentabilidade. Esse sistema foi criado em 2008 e os principais temas eram: processos, cultura e liderança. O Sistema de Gestão Natura "reúne os elementos prioritários que diferenciam a nossa empresa e devem estar refletidos em todos os processos" (2012, p.30). As ações demonstram preocupação com a expansão do negócio e crescimento estruturado, respeitando os valores da marca. ISE em 2005. DJSI em 2014, 2015, 2016 e 2017. Desenvolvimento Organizacional e Sustentabilidade sob a mesma direção. Em 2017, a diretoria de Sustentabilidade, Marketing e Inovação estão sob a mesma Vice Presidência.</p>
<p><i>O que está acontecendo aqui? O que os dados sugerem ou afirmam?</i></p>	<p>Estratégia de internacionalização da marca 100% brasileira e busca pelo seu reconhecimento mundial e como empresa sustentável. Aparentemente, os relatos mostram-se consistentes e, até então, notícias que prejudiquem a imagem da empresa ou contestem as ações não colocam em xeque esse posicionamento. Parece ser algo natural para a empresa relatar as ações, pois é o que ela "realmente" faz. A concepção da empresa sobre organização é "a empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável." (Natura, 2002 em diante). Sobre a estratégia de crescimento "A Natura vai crescer reforçando seus compromissos com o desenvolvimento sustentável e com um modelo de negócio que não apenas gera, mas compartilha com toda a sociedade resultados econômicos, sociais e ambientais. Para nós, cidadania global significa agir como organização protagonista na busca da sustentabilidade e de um futuro melhor para todos." (2007, p.4)</p>
<p><i>Quais significados contextuais o texto sugere sobre a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável?</i></p>	<p>"modelo para a sociedade" (2001, p.8). Igual importância às dimensões econômico-financeiro, ambiental e social do negócio (2002, p.15). "equilíbrio entre o ambiental, o social e o econômico" (2003, p.78). Gestão socialmente responsável "qualidade dos relacionamentos", promoção do DS - local ou regional por meio da educação, qualidade de vida e cultura (econômico-social) e proteção ao meio ambiente (2005, p.57). / Compromisso com o DS no econômico, ambiental e social das atividades humanas (2006, p.27) / nova sociedade comprometida com o uso equilibrado dos recursos naturais e maior justiça social e inclusão. (2008, p.7) / plano de DS orienta nossa maneira de fazer negócio [...] incorporação efetiva dessa visão integrada no cotidiano da organização [...] diretrizes transversais (2010, p.25)/ riscos socioambientais do negócio (2011, p.15)/ forma de crescimento, ligado a longevidade da organização e capacidade para contribuir com o DS (2013, p.15)/ gerar impacto positivo financeiro, social, cultural e ambiental, consolidado na Visão de Sustentabilidade 2050, lançada em 2014. (2016, p.8) / princípio central, que segue orientando nosso jeito de inovar e de fazer negócios (2017, p.6), motor de inovação (p.30).</p>
<p><i>O que esses dados representam? Quem tem acesso aos fatos/registros e fontes de informação? Quem é o público-alvo?</i></p>	<p>Representam o início dos relatos e crescimento estruturado em termos das perspectivas ambientais, sociais e econômicas da empresa. Relatórios Anuais e de Sustentabilidade estão unidos. Identifica-se também a existência de uma estratégia maior de internacionalização direciona o crescimento e aquisição de marcas com valores convergentes aos da Natura. Prova disso é que o referencial estratégico da empresa permanece constante ao longo desses anos, os degraus são construídos para subir novos níveis. Informações disponibilizadas no próprio site da empresa e no domínio público.</p>

## iv. VALE

Questão/Empresa	Vale
<p><i>Quais são as similaridades e diferenças entre os dados?</i></p>	<p>Empresa tem a sustentabilidade como estratégia de mercado e competitividade. Priorização está no retorno para o acionista, em 2017 ela diz querer se tornar referência em sustentabilidade e que o desempenho financeiro por si só já não é suficiente. Mas, a diretoria criada para a sust. é vinculada às Relações Institucionais. Porém, se acompanharmos a trajetória, dos próprios relatórios, a sust. foi inserida como fator estratégico. O foco principal é a estratégia de crescimento, expansão e retorno para o acionista.</p>
<p><i>Quais eventos/acontecimentos e ações/interações podem ser consideradas conceitualmente similares ou relacionados e podem ser agrupados em conceitos mais abstratos, as categorias?</i></p>	<p>Primeiro relatório de sust. (2006) não segue o modelo GRI, mas tem o depoimento do pres. do Instituto Ethos da época. Empresa passa por um processo de crescimento e expansão, adquire uma mineradora Canadense. Sust. vinculada ao desenvolvimento das localidades e investimento social. Em 2007 adota o GRI e tem uma nova missão e visão, vinculada a transformação dos recursos minerais para gerar riqueza e DS. Sendo que um dos valores é a respons. econ, ambi e social. Entende que a Sust. é fator imprescindível para a mineração no curto, md e lp., bem como para o desen. das regiões e comunidades que a empresa atua. Acrescentam aí, como fator prioritário questões de saúde e segurança. Criam políticas globais e entendem que a atuação difere em cada país q a empresa opera, porém, tal ação deve prezar pelo desenv. das regiões durante a pós o ciclo mineral. Na crise, agradece primeiramente aos shareholders e diz que, mesmo diante desse cenário mantém o GRI. Pilares de ação: Sustentabilidade Operacional, Catalizador do DS local; Agente Global da Sust. Em 2009, treinamentos para os funcionários sobre a sust. são online e reforçam q a estratégia de crescimento não foi prejudicada pós-crise. Continuam a remunerar os acionistas, aliás, empresa que mais distribui para eles. Na gestão de riscos, as questões estratégias incluem as tendências de sust. Depois, em 2010 é a primeira mineradora a compor o ISE, o que reforça sua postura sustentável. O plano de ação da sust. é associado a ecoeficiência. Em 2011, tem uma nova missão e visão, associada a prosperidade, longo prazo, excelência, pessoas e planeta. Oportunidades de crescimento devem reconhecer limites do planejamento e oportunidade e benefícios com a sociedade. Sust. é inserida como pilar estratégico, educação básica dos funcionários. Em 2012, esse PAS tem foco na melhoria contínua e a licença social para operar em lp. Já em 2013, integração do critério ambiental e social na estratégia do negócio e inclusão do conceito de engajamento sustentável na pesquisa global com empregados. Nesse mesmo ano, passam a traçar objetivo de lp para os temas prioritários do relatório. Entendem que criam valor de ponta a ponta pela responsabilidade em agenda de sust, cadeia de valor e resultados entregues. 2014 essa estratégia permeia o DS e seu posicionamento para desenv. territorial é pela fund. vale, algo q pode ser relacionado a "minimização" dos impactos ambientais e sociais. Em 2015, ao mesmo tempo em que contribui com a elaboração dos ODS também sofre um acidente ambiental em uma de suas barragens (Samarco). Mas, a posição é: diante da crise do mercado internacional, conseguiu potencializar a produtividade, criar valor para os investidores e otimizar recursos. Questões socioambientais são tratadas como "dispêndios". Tanto é, que para lidar com a crise da barragem, criam uma fundação. Isso não impede q e2016 a empresa complete 10 anos de GRI e vê essa trajetória como algo de "sucesso", uma caminhada da empresa rumo ao DS. Indicadores de sust incluídos na remuneração variável. Em 2017, a empresa entra no Novo Mercado e tem a reestruturação da alta gestão. Cria a diretoria de sust junto à de relações institucionais (em 2011, por ex, era parte da diretoria de RH) e cria um comitê de sust. Datacom a fundação Renova para reparar os impactos.</p>
<p><i>Quando, por que e como o processo se modifica?</i></p>	<p>Em 2007, passa a adotar o modelo do GRI. Porém, isso se dá em virtude da necessidade de reforçar um compromisso assumido e divulgar isso. De imediato, isso não significou uma mudança em termos de diretoria e/ou impacto no rumo dos negócios. Em períodos de crise, o retorno do acionista é priorizado, inclusive frente a uma crise ambiental tal como a ocasionada pelo rompimento da barragem. Ela cria uma fundação para lidar com isso e em 2017 quer ser reconhecida como sustentável.</p>

<p><i>O que está acontecendo aqui? O que os dados sugerem ou afirmam?</i></p>	<p>A atividade-chave da empresa, em essência, já pressupõe risco e impactos ambientais. As ações de sust. parecem ser remédios para justificar a operação. Talvez por isso a dita preocupação com o desenvolvimento dos territórios em que atua em relação ao desenv. social e econômico durante e após a operação da empresa. Porém, se a atividade de mineração é cíclica, como assegurar isso ao longo do tempo?</p>
<p><i>Quais significados contextuais o texto sugere sobre a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável?</i></p>	<p>"Futuro sustentável" (2006, p.15), compromisso com a sustentabilidade dos negócios (2006, p.17), relatar à luz dos princípios GRI significa "refletir um compromisso com a sust em sua comunicação" (2006, p.5). Capacitação para a sust. atitude ambiental + desempenho social (2006, p.79). Ds = direitos humanos + desenv. socioeconômico + conservação amb + mudanças climáticas (2007, p.37), sust da empresa (2007, p.9 e 10) - imprescindível para a viabilidade da mineração e desenvolvimento das regiões e comunidades que a empresa atua. Pilares da política de DS da Vale: sustentabilidade operacional (VALUE Creation), catalisador do desenvolvimento sustentável local e agente global da sustentabilidade (2008, p.15). "Crescimento Estruturado e Sustentável: O capital humano é vital para a Vale e foi fundamental para a retomada do ritmo da produção e expansão. Crescer de forma estruturada e sustentável, com preservação da saúde financeira dos negócios, respeito ao meio ambiente e investimento na força de trabalho foi a forma como a Vale se organizou para abraçar este desafio." (2010, p.39). O que significa para a Vale desenvolvimento sustentável? Significa captar as inúmeras oportunidades de crescimento, reconhecendo os limites físicos do planeta. [...] Além disso, o conceito de desenvolvimento sustentável, para a Vale, contempla o compartilhamento de oportunidades e a repartição de benefícios com a sociedade, notadamente com as comunidades que são direta e indiretamente impactadas, os governos e as instituições locais que acolhem a atividade da empresa. (2011, p.15).</p>
<p><i>O que esses dados representam? Quem tem acesso aos fatos/registros e fontes de informação? Quem é o público-alvo?</i></p>	<p>Representam o cumprimento de um "protocolo" em relação a sustentabilidade. Uma empresa com operação global e acionistas distintos parece precisar aderir alguns "princípios" éticos para justificar e legitimar a sua operação. Informações disponibilizadas no próprio site da empresa e no domínio público.</p>