



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA

JOICE CARLA DE OLIVEIRA CORGOSINHO

**INTERAÇÕES DA APEX-BRASIL PARA A GOVERNANÇA
CORPORATIVA SUSTENTÁVEL**

JOICE CARLA DE OLIVEIRA CORGOSINHO

**INTERAÇÕES DA APEX-BRASIL PARA A GOVERNANÇA
CORPORATIVA SUSTENTÁVEL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração | Mestrado em Administração – Linha de Pesquisa: Gestão de Organizações da Universidade Estadual de Londrina como requisito final para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa Dra Marlene Marchiori

Londrina
2019

JOICE CARLA DE OLIVEIRA CORGOSINHO

**INTERAÇÕES DA APEX-BRASIL PARA A GOVERNANÇA
CORPORATIVA SUSTENTÁVEL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração | Mestrado em Administração – Linha de Pesquisa: Gestão de Organizações da Universidade Estadual de Londrina como requisito final para a obtenção do título de Mestre em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Profa Dra Marlene Marchiori
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Profa Dra Sonia Regina Vargas Mansano
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Prof. Dr. Sérgio Bulgacov
Universidade Positivo - UP

Londrina, 05 de agosto de 2019.

Ao meu companheiro de vida, meu marido Renato,
minha maior bênção e também minha inspiração,
que torna minha vida mais suave e colorida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e por me ajudar a chegar até esse momento, me abençoando e me fortalecendo a cada dia.

Agradeço ao meu marido, Renato, por todo amor, carinho e companheirismo ao longo da nossa história, em especial nesse período do mestrado, em que foi alicerce e incentivo diário nessa jornada.

Agradeço aos meus pais, João e Fátima, pelo amor e apoio em todos os momentos da minha vida e por me ensinarem que minhas escolhas poderiam me levar aos sonhos mais distantes.

Aos meus irmãos, Hélvia, Ingrid e Conrado, por também fazerem parte da minha rede de apoio e serem além de amigos, bons conselheiros e pessoas inspiradoras.

À minha orientadora, Profa. Dra. Marlene R. Marchiori, por sua disponibilidade e orientação nesse trabalho e, sobretudo por sua paciência e respeito com minhas vulnerabilidades ao longo desse período. Agradeço e jamais me esquecerei dos conselhos e da sensibilidade com a qual sempre me tratou.

Aos professores membros da banca, Profa. Dra. Sonia Regina Vargas Mansano e Prof. Dr. Sérgio Bulgacov, pelas ricas contribuições no exame de qualificação, as quais foram fundamentais para o avanço desse estudo.

Aos professores do Mestrado PPGA – UEL e ao Chico, meu agradecimento pelo conhecimento compartilhado, por todo suporte nessa rotina intensa e por me ajudarem a resgatar o valor acadêmico para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Aos colegas de mestrado, em especial à Bárbara, meu muito obrigada pelo companheirismo, auxílio, discussões e crescimento compartilhados nessa etapa.

A todos aqueles que de alguma maneira contribuíram para meu crescimento acadêmico e profissional, que também fez de mim um ser humano melhor.

“Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina.”

Cora Coralina

CORGOSINHO, Joice Carla de Oliveira. **Interações da Apex-Brasil para a governança corporativa sustentável**. 2019. 153 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2019.

RESUMO

O tema sustentabilidade tem sido objeto de pesquisas em diversas áreas e instiga o debate quanto às interações sociais e sua relação com o meio ambiente. Nesse cenário, as organizações, impactadas pela globalização, vivenciam ações de internacionalização dos países, o que facilita o acesso a diferentes mercados e mobiliza tais organizações para o desenvolvimento de estratégias que se adaptam e ao mesmo tempo inovam na realidade mundial. Como agente nesse processo, as Agências de Promoção às Exportações – APEs, atuam na facilitação e na internacionalização comercial dos países, contribuindo para a interação de diferentes mercados e para o fomento de ações de promoção ao comércio internacional (MEYER, PENG, 2005; MONTICELLI, CALIXTO, VASCONCELLOS, GARRIDO, 2017). Nesse contexto, a atenção com as esferas da sustentabilidade é parte fundamental do engajamento existente entre organizações e *multi-stakeholders* na sociedade atual, uma vez que as experiências decorrentes dessas relações e os efeitos gerados a partir das interações e tomadas de decisão entre as partes influenciam a visão da organização quanto ao meio em que está inserida e vice-versa. Assim, a constituição de parcerias que compreenda as interações como processos de construção e aprendizado é crucial e demandam um processo de governança corporativa sustentável, que oriente a administração da instituição de forma ética e transparente e que instigue a atuação estratégica entre Agência e partes interessadas. Além do aspecto fundamental da interação entre *multi-stakeholders* nesse contexto, esse estudo também se pauta na integração do conhecimento e aprendizado e na gestão de *multi-stakeholders* como recurso para lidar com essas múltiplas dimensões (SHIROYAMA ET AL; 2012). Dessa forma, a presente pesquisa buscou compreender como a Apex-Brasil interage com seus *multi-stakeholders* para a governança corporativa sustentável. Para seu desenvolvimento, adotou-se a abordagem qualitativa, de caráter descritivo, apoiando-se na análise de narrativas para a análise dos dados, coletados de documentos públicos da Agência e de *multi-stakeholders*. Os resultados apresentaram que suas narrativas denotam dois períodos distintos, que retratam evolução quanto ao papel da Agência, onde inicialmente evidencia-se uma intensa preocupação com a constituição de relações sólidas, pautadas na integração e uso do conhecimento, que abrangem uma perspectiva global e outra que, sequencialmente, revelam sua atenção quanto à sustentabilidade, em que constata-se um comportamento crucial quanto à mobilização de *multi-stakeholders* para um desenvolvimento que contemple, respeite e incorpore atenção quanto aos preceitos de preservação socioambiental. Além disso, os resultados revelam que, pela complexidade do tema sustentabilidade, a integração e uso do conhecimento e a governança de *multi-stakeholders* – elementos que integram o *framework* proposto nesse estudo – representam fundamentos importantes para nortear a Agência na condução de práticas sustentáveis.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Sustentabilidade. Interações.

CORGOSINHO, Joice Carla de Oliveira. **Apex-Brasil interactions for sustainable corporate governance**. 2019. 153 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2019.

ABSTRACT

The theme of sustainability has been the subject of research in several areas and instigates the debate about social interactions and their relationship with the environment. In this scenario, organizations, impacted by globalization, experience actions of internationalization of the countries, which facilitates access to different markets and mobilizes such organizations for the development of strategies that adapt and innovate in the world reality. As agents in this process, the Export Promotion Agencies (APEs) act in the facilitation and commercial internationalization of the countries, contributing to the interaction of different markets and to the promotion of international trade promotion actions (MEYER, PENG, 2005; MONTICELLI, CALIXTO, VASCONCELLOS, GARRIDO, 2017). In this context, attention to the sustainability spheres is a fundamental part of the existing engagement between organizations and multi-stakeholders in today's society, since the experiences arising from these relationships and the effects generated from the interactions and decision-making between the parties influence the view of the organization as to the environment in which it is inserted and vice versa. Thus, the formation of partnerships that understand interactions as construction and learning processes is crucial and requires a sustainable corporate governance process that guides the administration of the institution in an ethical and transparent manner and that instigates strategic action between the Agency and stakeholders. In addition to the fundamental aspect of multi-stakeholder interaction in this context, this study also focuses on the integration of knowledge and learning and multi-stakeholder management as a resource to deal with these multiple dimensions (SHIROYAMA ET AL, 2012). Thus, the present research sought to understand how Apex-Brasil interacts with its multi-stakeholders for sustainable corporate governance. For its development, a qualitative, descriptive approach was adopted, based on the analysis of narratives for data analysis, collected from the Agency's public documents and from multi-stakeholders. The results showed that their narratives denote two distinct periods, which portray an evolution in the role of the Agency, where initially there is an intense concern with the constitution of solid relations, based on the integration and use of knowledge, covering a global perspective and another which, in turn, reveal their attention to sustainability, which shows a crucial behavior regarding the mobilization of multi-stakeholders for a development that contemplates, respects and incorporates attention to the precepts of socio-environmental preservation. In addition, the results reveal that, due to the complexity of the sustainability theme, the integration and use of knowledge and multi-stakeholder governance - elements that integrate the framework proposed in this study - represent important foundations to guide the Agency in the conduct of sustainable practices.

Keywords: Corporate governance. Sustainability. Interactions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução do debate acerca da Sustentabilidade	34
Figura 2 - Pressupostos da Teoria da Agência para regular as relações entre Principal e Agente	49
Figura 3 - Princípios da Governança Corporativa.....	52
Figura 4 - <i>Framework</i> para a Governança Corporativa Sustentável – GCS.....	75
Figura 5 - Objetivos norteadores das Agências de Promoção à Exportação	91
Figura 6 - Eixos de atuação da Apex-Brasil	94
Figura 7 - Linha do tempo dos marcos narrativos da Apex-Brasil para a Governança Corporativa Sustentável.....	97
Figura 8 - Projetos do modelo de atuação da Apex-Brasil – 2003.....	102
Figura 9 - Eixos de interação da Apex-Brasil	106
Figura 10 - Governança da Apex-Brasil	110
Figura 11 - Mapa das atividades-chave da Apex-Brasil	120

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Documentos encontrados nas Bases de Dados pesquisadas	22
Quadro 2 - Definições para o termo Governança em diferentes áreas do conhecimento	28
Quadro 3 - As oito dimensões da sustentabilidade de Ignacy Sachs.....	42
Quadro 4 - Definições e conceitos da Governança Corporativa	52
Quadro 5 - Estrutura orientativa da análise.....	85
Quadro 6 - Categorias de análise e seus aspectos teóricos mais representativos.....	87
Quadro 7 - Estrutura narrativa do primeiro período – 1998 a 2008	99
Quadro 8 - Estrutura narrativa do segundo período – 2010 até o momento	115
Quadro 9 - Centros de interesses de multi- <i>stakeholders</i>	121

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APES	Agências de Promoção à Exportação
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CMMAD	Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento
CNUDS	Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável
CNUMAD	Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio,
ONGS	Organizações não governamentais
PEIEX	Programa de Qualificação para a Exportação
SPELL	Scientific Periodicals Eletronic Library
SDGS	Sustainable Development Goals
WCED	World Commission on Environment and Development

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	PROBLEMA	18
1.2	OBJETIVOS	19
1.2.1	GERAL	19
1.2.2	ESPECÍFICOS	20
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	20
2	GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE NA SOCIEDADE	26
2.1	FUNDAMENTOS E PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA	26
2.2	FUNDAMENTOS E PRINCÍPIOS DA SUSTENTABILIDADE	32
3	GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES	44
3.1	GOVERNANÇA NAS ORGANIZAÇÕES	44
3.2	SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	55
4	FRAMEWORK PARA A GOVERNANÇA CORPORATIVA SUSTENTÁVEL	60
4.1	INTEGRAÇÃO E USO DO CONHECIMENTO	63
4.2	GOVERNANÇA DE MULTI-STAKEHOLDERS	70
4.3	FRAMEWORK PARA A GOVERNANÇA CORPORATIVA SUSTENTÁVEL	73
5	PERCURSO METODOLÓGICO	79
5.1	CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA	79
5.2	ESTRATÉGIA DA PESQUISA	81
5.2.1	UNIDADE DE ANÁLISE	82
5.3	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	84
5.4	CATEGORIAS DE ANÁLISE	86
5.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	88

6	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA	89
6.1	AGÊNCIAS DE PROMOÇÃO À EXPORTAÇÃO EM SEUS PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	90
6.2	SITUANDO A UNIDADE DE ANÁLISE: APEX-BRASIL	92
6.3	INTERAÇÕES PARA A GOVERNANÇA CORPORATIVA SUSTENTÁVEL NA APEX-BRASIL	95
6.4	MULTI-STAKEHOLDERS E OS PROCESSOS DE GOVERNANÇA NA APEX-BRASIL	107
6.5	A SUSTENTABILIDADE NA APEX-BRASIL	113
6.6	DISCUSSÃO E SÍNTESE DAS ANÁLISES	125
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	1311
	REFERÊNCIAS	137

1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização evidenciado nas últimas décadas acelerou as ações de internacionalização dos países, especialmente quanto à economia, à produção e negociação de produtos e ao intercâmbio entre informação e comunicação, ocasionando forte impacto econômico e sociocultural. Esse processo, caracterizado pela integração desses fatores, vem facilitando o acesso à diferentes mercados, contribuindo para incremento das conexões no mundo corporativo e mobilizando as organizações para a criação e o desenvolvimento de estratégias que se adaptam e ao mesmo tempo inovam na realidade mundial.

Esse movimento também demanda maior articulação dos governos, o que requisita a estruturação de agências de fomento que, sob o domínio estatal, atuam na facilitação e na internacionalização comercial dos países. Intituladas como Agências de Promoção às Exportações (APEs), essas instituições interagem com agentes de diferentes setores – público, privado ou de composição mista e têm expressivo significado no comércio internacional, contribuindo para a interação de diferentes mercados e para o fomento de ações de promoção ao comércio internacional (MEYER; PENG, 2005; MONTICELLI *ET AL.*, 2017). Essa articulação requisita ainda das agências processos de governança que promovam interação e confiança entre as partes envolvidas, respeitando diferentes interesses e realidades para o uso de recursos e para a tomada de decisão, além de contribuir para as relações com investidores, tanto na esfera nacional quanto internacional.

Compreendendo que as estratégias de desenvolvimento e atuação das APEs partem do estabelecimento de parcerias nacionais e internacionais, de âmbito governamental e corporativo, evidencia-se a demanda de um processo de governança sustentável, que oriente e regule a administração da instituição de forma ética e transparente e que instigue a atuação estratégica entre agência e *multi-stakeholders*. Essa governança sustentável também mobiliza a gestão das APEs para a inclusão de aspectos que extrapolam apenas a perspectiva econômica, expandindo a visão da agência para elementos políticos, na esfera nacional e internacional, culturais, sociais e ambientais nas atividades fins e nas interações existentes com os *multi-stakeholders*, fomentando uma consciência sustentável de

significativa amplitude (BOCKEN; RANA; SHORT, 2015; SHORT *ET AL.*, 2012; SACHS, 2002). Nesse contexto, as relações entre APEs e seus *multi-stakeholders* estão baseadas na construção de valores que atendam ambos e que apresentem propostas de valor que incluam o contexto ao qual estão inseridos ao considerarem a sustentabilidade como prerrogativa de seu desenvolvimento.

Ressalta-se ainda que a formação de parcerias entre organizações com o intuito de realizar suas atividades e visando alcançar seus objetivos é um processo natural no universo corporativo atual, possibilitando que as organizações integrem verticalmente os processos de desenvolvimento de seus produtos e serviços (BECKER, 2003; SERAFIM; ALLEDI; QUELHAS, 2010). Essa prática contribui para o nível de interação entre organizações e mercado e eleva o grau de comprometimento das mesmas junto ao meio onde estão inseridas, além de promover, a partir do conhecimento de diferentes realidades, maturidade na gestão e no desenvolvimento de suas relações.

Contribuindo para a evolução desses processos, o conceito de governança na esfera corporativa tem como ponto de partida o aperfeiçoamento das instituições, mas não se limita apenas ao seu funcionamento de forma mais eficiente, e assim traz para debate questões de maior relevância, como a atuação ética nos negócios, o *compliance*, a transparência, as responsabilidades dos gestores, colaboradores e das instituições, visando impulsionar melhores práticas de controle e conduta, sem preterir os aspectos sociais e ambientais (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC, 2015). Ao incorporar a visão sustentável, essa governança, segundo Kaufmann, Kraay e Mastruzzi (2006), evidencia um conceito plural e integrador, que se pauta na interação e na articulação de *multi-stakeholders* para o desenvolvimento das organizações e da sociedade onde estão inseridas, contemplando uma liderança humanizada, qualidade de vida e processos os quais certamente desafiam os ambientes corporativos para a efetiva incorporação e execução de ações que propiciem melhorias socioambientais direcionadas à sustentabilidade. São desafios que, ao serem incorporados, transformam, pouco a pouco, a vivência desses ambientes quanto à sustentabilidade, sendo possível compreender a prática da governança corporativa sustentável.

No Brasil, a Apex-Brasil – Agência de Promoção de Exportações e Investimentos, é a principal articuladora de ações para internacionalização e, em

parceria com outras instituições e governo federal, atua na coordenação e execução da política nacional de promoção às exportações (APEX-BRASIL, 2017). A interação da Apex-Brasil em relação aos seus *multi-stakeholders* reafirma a sua relevância como instituição de apoio ao mercado, responsável por mediar, estimular e promover intervenções e regulações pertinentes ao comércio exterior no Brasil. Além disso, seu comprometimento com a maturidade das organizações para a inserção no mercado internacional, estimula o desenvolvimento de ações e parcerias que contemplem a sustentabilidade como elemento base para esse movimento de internacionalização.

Sob esse prisma, a Apex-Brasil tem assumido um papel de destaque dentro do padrão de cooperação e interação entre governo, instituições que atuam no fomento à internacionalização e organizações privadas, indicando a importância da governança sustentável nesse desenvolvimento, tendo em vista que a Agência, ao envolver *multi-stakeholders* com interesses distintos, necessita de processos de gestão que promovam essa articulação de forma transparente e sustentável. Esse cenário estimula na Agência a busca por ações inovadoras, mobilizando a adoção de um processo de governança sustentável, que concilie em suas atividades a profundidade e amplitude de seus relacionamentos, tanto internos quanto externos e a geração, o compartilhamento e a integração do conhecimento, a fim de posicionar o Brasil entre as principais nações de fomento do comércio internacional.

Essa perspectiva de interação, representada pelas relações entre *multi-stakeholders* que interagem cotidianamente para a realização de suas atividades e para o alcance dos objetivos organizacionais, ressalta também a relevância do desenvolvimento de estratégias e da tomada de decisão nesse contexto, uma vez que os impactos decorrentes das escolhas organizacionais sobrepujam o território empresarial e alcançam a sociedade e o meio ambiente (DEETZ, 1992; OLIVEIRA; PAULA, 2010). Stanley Deetz contextualiza as relações entre *multi-stakeholders* – oriundos da área pública, privada e sociedade civil – como uma governança que se pauta na busca pelo mútuo benefício e que contempla o alcance da sustentabilidade nesse processo (DEETZ, 1992). Nesse contexto, a atenção com esferas da sustentabilidade, como a cultural, ambiental e social, entre outras, é parte fundamental do engajamento existente entre organizações e *multi-stakeholders* na sociedade atual, uma vez que as experiências decorrentes dessas relações e os

efeitos gerados a partir das interações e tomadas de decisão entre as partes influenciam a visão da organização quanto ao meio em que está inserida e vice-versa.

Cabe ressaltar que os processos de interação não se delimitam a uma mera particularidade do meio onde a empresa está inserida, e se constituem a partir das relações entre organização e *multi-stakeholders* (PRIMO, 2003; OLIVEIRA; PAULA, 2010; MARCHIORI, 2008). Essa dinâmica promove a participação efetiva das partes envolvidas, contribuindo para a construção dessas relações e, conseqüentemente, para o desenvolvimento organizacional. Na realidade esse processo é um movimento contínuo e ininterrupto da organização que se constrói a partir de cada atitude expressa nos diversos relacionamentos.

Em complemento, os processos interacionais constituem as relações organizacionais e se fazem fundamentais para a existência da organização, uma vez que ampliam os movimentos organizacionais e buscam promover a harmonia a partir do diálogo instituído nas relações com seus *multi-stakeholders* (COOREN, 2006; MARCHIORI; CONTANI, 2012). Essa visão ressalta a construção do sentido em tais relações, que emerge a partir da apresentação e defesa de interesses de cada envolvido e se pauta no diálogo para a definição de objetivos que contribuam para o desenvolvimento de ambas as partes.

Além do aspecto fundamental da interação nesse contexto, esse estudo também se pauta na construção do conhecimento para o desenvolvimento organizacional ao compreender que esse movimento influencia a abordagem da sustentabilidade no cenário em que as organizações e seus *multi-stakeholders* estão inseridos, associando diferentes perspectivas e requisitando a integração do conhecimento e aprendizado como recurso para lidar com essas múltiplas dimensões (SHIROYAMA *ET AL.*, 2012).

Plumer e Armitage (2007) reforçam tal compreensão ao afirmar que em um processo de governança sustentável a demanda de aprendizado é contínua e as organizações evoluem à medida que necessitam se adaptar ao contexto na qual estão inseridas e transformam aprendizado em conhecimento para a promoção de mudança. Davenport e Prusak (2003) compreendem o aprendizado organizacional como uma das atividades mais importantes para a criação do conhecimento. Nesse contexto, o movimento entre organização e *multi-stakeholders* se constitui e evolui a

partir do conhecimento que cada parte envolvida possui e, decorrente dessa interação, promove-se também transformações, as quais fundamentam a construção contínua do conhecimento dentro da organização.

Quanto à atuação da Apex-Brasil, sua dinamicidade de operação ao interagir com organizações em diferentes países e acessar cotidianamente realidades de diversas culturas, oportuniza a incorporação de processos que emergem a partir das interações com seus *multi-stakeholders* e que consideram a construção do conhecimento da organização a partir dessas relações, favorecendo a inclusão em sua gestão de processos de governança que contemplem a sustentabilidade.

Pertinente a evolução do presente estudo, a pesquisa e as reflexões teóricas estimulam a compreensão de novas descobertas, que requisitam um percurso metodológico para seu desenvolvimento. Nesse sentido, a abordagem adotada para esse estudo é qualitativa e de caráter descritivo, tendo como metodologia de estudo a análise de narrativas. Essa análise possibilitou compreender a evolução da instituição desde sua constituição, bem como os principais aspectos que contextualizam os temas governança e sustentabilidade na Agência. Para tanto, a estruturação da análise pautou-se no conteúdo disponível em seu site, em documentos oficiais, em entrevistas de gestores da Apex-Brasil concedidas a diversos meios de comunicação e disponíveis na internet e em seus relatórios corporativos, revelando características presentes em sua gestão e nas interações com *multi-stakeholders*. Ao contextualizar a governança corporativa e a sustentabilidade no meio organizacional, pautando-se no *framework* para a governança corporativa sustentável, cria-se a base para a análise do caso Apex-Brasil, revelando-se a partir dessa estratégia de pesquisa, os processos interacionais que se dão e tornam a entidade reconhecida em nível internacional.

Assim, os resultados permitiram identificar que as interações da Apex-Brasil constituem um alicerce importante para a Agência, fazendo com que a mesma busque, a partir dessas relações, caminhos que contemplem novos conhecimentos, além da compreensão de significados para a sustentabilidade compartilhados entre organização e *multi-stakeholders*.

1.1 PROBLEMA

Tendo como objetivo a internacionalização, diversas ações de acesso ao comércio exterior são desenvolvidas pelos países e envolvem *multi-stakeholders*, que interagem para a promoção comercial e para a representatividade dos países no cenário internacional. Nesse ambiente, as APEs instituem a base de estruturação de estratégias e possuem amplo escopo de atuação, que envolvem ações de inteligência de mercado, desenvolvimento de acordos comerciais entre países, consultoria tecnológica e operacional, treinamentos e redes de informações (APEX-BRASIL, 2017).

Além dessa articulação global, as APEs também têm o desafio de coordenar ações entre as instituições e organizações de seu próprio país, requisitando da instituição credibilidade e confiabilidade em suas operações. No Brasil, a Agência de Promoção de Exportações e Investimentos é a Apex-Brasil, criada em 2003 pelo MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, e que tem como objetivos: i) contribuir para a internacionalização das indústrias brasileiras, ii) promover a diversificação da pauta e aumento da receita de exportações e, iii) assessorar na conquista de novos mercados e na manutenção dos mercados tradicionais para os produtos brasileiros (APEX-BRASIL, 2017).

Sua abrangência de atividades fomenta o direcionamento de estratégias que requisitam sinergia e processos de governança corporativa que contemplem transparência, equidade e ética nas relações da Agência com seus *multi-stakeholders* (GREENE; SILVERMAN; BECKER, 2003; ANDRADE; ROSSETTI, 2004). Essa governança aplicada na administração da Agência se pauta em princípios de governança do setor público e privado, que abordam a equidade, transparência, conformidade e ética como pilares de gestão (BHATTA, 2003). Seus fundamentos têm como referência os estudos sobre governança das ciências econômica e a política, onde na vertente econômica, prevalece o foco na gestão dos negócios (WITHLEY, 1996), enquanto na esfera da ciência política, a governança pública está relacionada a uma mudança na gestão política, que objetiva a ação conjunta entre Estado, organizações e sociedade civil, e onde buscam-se soluções para as limitações sociais e fomentam-se caminhos para o desenvolvimento (LÖFFER, 2001). Nesse contexto, a compreensão do objetivo proposto nesse estudo

representa significativa contribuição para o desenvolvimento de uma gestão sustentável da Agência, discutindo como base teórica a governança corporativa.

Dessa forma, a definição do problema se conecta com o desenvolvimento institucional da Apex-Brasil, tendo em vista sua importância e responsabilidade para a promoção da imagem do Brasil em esfera global, bem como a internacionalização das indústrias em relação ao comércio internacional, o que contribui significativamente para o desenvolvimento econômico e tecnológico e projeta o país entre os principais articuladores do comércio internacional. Torna-se fundamental para esse escopo, ampliar seus relacionamentos, compreendendo ser essa a fonte de promoção e sustentação da Apex-Brasil no mundo. Essa pluralidade de atuação requisita uma gestão amparada por um processo de governança corporativa, que evidencie práticas e políticas éticas e sólidas e promova a confiabilidade da instituição na relação com seus multi-stakeholders (MACMILLAN ET AL., 2004; CADBURY, 2000; PAGE, 2005). Nesse sentido, o presente estudo visa responder à seguinte pergunta: **Como as interações entre Apex-Brasil e seus multi-stakeholders, orientadas para a promoção de exportações e internacionalização, contribuem para a governança corporativa sustentável da Agência?**

1.2 OBJETIVOS

Uma vez definido a pergunta de pesquisa, a qual se entende como uma proposição a ser respondida no decorrer da fundamentação teórica e da investigação empírica proposta, são apresentados os objetivos que detalham os estudos a serem desenvolvidos para construção de novo conhecimento.

1.2.1 Geral

- Compreender como as interações entre Apex-Brasil e multi-stakeholders, orientadas para a promoção de exportações e internacionalização, contribuem para a governança corporativa sustentável da Agência.

1.2.2 Específicos

- Identificar e descrever características essenciais da governança corporativa sustentável à luz da literatura;
- Mapear os processos de interação entre a Apex-Brasil e *multi-stakeholders* identificando as conexões para a governança corporativa sustentável;
- Caracterizar os processos de governança corporativa da Apex-Brasil pautados na construção do conhecimento para suas ações de internacionalização;
- Propor um *framework* sobre governança corporativa sustentável como elemento essencial de gestão das APEs.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

O interesse para o desenvolvimento desse estudo tem como fundamento aspectos que ressaltam a contemporaneidade do tema e sua importância para o cenário atual, a originalidade da pesquisa e sua contribuição para o tema pesquisado.

Em relação à perspectiva empírica, esse estudo revela-se oportuno ao considerar a complexidade do cenário atual, cada vez mais dinâmico e competitivo, que requisita das organizações qualificação e maturidade para interagir em diferentes mercados. O considerar que essas organizações não existem isoladamente, essa realidade ressalta a necessidade de processos de gestão que integrem ética, transparência, equidade e responsabilidade em suas relações com *multi-stakeholders* (SHWOM, 2009; RODRIGUEZ; BRANDÃO, 2010; IBGC, 2015).

Tais organizações, na visão de Rodriguez e Brandão (2010), necessitam desenvolver uma visão clara quanto ao seu papel no âmbito social, ambiental e econômico, o que expande as ações corporativas a um cenário de diferentes realidades. Esse panorama instiga o debate sobre sustentabilidade na esfera organizacional, que, por sua vez, alinhada ao conceito de governança corporativa evidencia a construção de uma visão e uma gestão pautadas na ética, transparência e no conhecimento oriundo do aprendizado contínuo, fundamentais para as relações de interação da Agência com seus *multi-stakeholders* e para o desenvolvimento de

ambos (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; PLUMMER; ARMITAGE, 2007; SHIROYAMA *ET AL.*; 2012).

Cabe também ponderar que considerar as trocas existentes nas relações da Agência e compreender como a Apex-Brasil interage com seus *multi-stakeholders* para uma governança corporativa sustentável se faz relevante porque permite aprender sobre a dinâmica desses processos e sobre como tais interações possibilitam caminhos e decisões pautados em uma visão coletiva, que busque equilíbrio e que esteja embasada em valores que considerem além da vertente econômica, aspectos culturais, sociais e ambientais. Nesse contexto, o desenvolvimento de uma governança corporativa sustentável, especialmente no que diz respeito à gestão colaborativa das ações, que reúna diferentes sujeitos na busca de resultados coletivos, emerge como um desafio para a Apex-Brasil, pois do ponto de vista institucional existem limitações quanto ao comprometimento dos *multi-stakeholders* nas ações executadas pela Agência, podendo interferir no alcance de objetivos e na relação com as demais partes interessadas. Tal abordagem contribui ainda para o debate e o aprofundamento do tema à medida que incorpora de forma consolidada a sustentabilidade no contexto organizacional e considera a influência das interações organizacionais nesse processo, o que requisita um olhar constante para a gestão, para as ações organizacionais e para as relações que se constituem nesse processo, reconhecendo que seus movimentos têm impactos que extrapolam a esfera corporativa e se estendem à sociedade.

Sendo assim, com o objetivo de identificar o desenvolvimento de estudos com os temas abordados nessa pesquisa e sua importância na esfera acadêmica, realizou-se entre julho e agosto de 2017 e março e abril de 2018 levantamento relativo aos estudos desenvolvidos na última década que relacionam o tema Governança Corporativa Sustentável e Interações. Para a busca, foram considerados Título, Assunto | Palavras-chave e Resumos dos documentos disponibilizados nas bases de pesquisa *SPELL – Scientific Periodicals Electronic Library*, que concentra pesquisas nas áreas de Administração, Contabilidade e Turismo; o *IBICT – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia*, que através da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) integra os bancos de teses e dissertações das instituições de ensino e pesquisa do Brasil e a *CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento Pessoal de Nível Superior*, através do

portal Periódicos Capes, que disponibiliza acesso a artigos nacionais e internacionais, além de bases de dados com documentos em todas as áreas do conhecimento. As bases utilizadas como fonte para esse levantamento foram escolhidas por serem reconhecidas pela qualidade e originalidade em seus conteúdos, uma vez que têm como característica de seus processos de seleção e divulgação critérios que se pautam no rigor e na ética.

O Quadro 1 apresenta o resultado das pesquisas realizadas, bem como os critérios de busca e a conexão dos termos em cada base de dados acessada. A pesquisa foi realizada considerando publicações entre 2007 e 2017.

Quadro 1 – Documentos encontrados nas Bases de Dados pesquisadas

BASE DE DADOS	TEMA	CAMPO	DOCUMENTOS [2007 – 2017]
IBICT BDTD	Governança Corporativa Sustentável	Título	0
		P. Chave	0
		Resumo	0
	Governança Corporativa; (e) Sustentabilidade; (e) Interação	Título	0
		P. Chave	0
		Resumo	0
	Governança Corporativa; (e) Sustentabilidade	Título	4
		P. Chave	20
		Resumo	81
	Governança Corporativa	Título	248
		P. Chave	543
		Resumo	842
PERIÓDICOS CAPES	Governança Corporativa Sustentável	Título	0
		P. Chave	0
		Resumo	Campo indisponível
	Governança Corporativa; (e) Sustentabilidade; (e) Interação	Título	0
		P. Chave	0
		Resumo	Campo indisponível
	Governança Corporativa; (e) Sustentabilidade	Título	8
		P. Chave	4
		Resumo	Campo indisponível
	Governança Corporativa	Título	219
		P. Chave	227
		Resumo	Campo indisponível
SPELL	Governança Corporativa Sustentável	Título	0
		P. Chave	0
		Resumo	8
	Governança Corporativa; (e) Sustentabilidade; (e)	Título	0
		P. Chave	0

	Interação	Resumo	0
	Governança Corporativa; (e) Sustentabilidade	Título	9
		P. Chave	9
		Resumo	31
	Governança Corporativa	Título	321
		P. Chave	445
		Resumo	559

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quanto aos resultados da pesquisa, o Quadro 1 evidencia a inexistência de pesquisas no Brasil com a expressão “Governança Corporativa Sustentável”, o que demonstra a lacuna existente na área de estudo, justificando nas esferas científica e empírica o desenvolvimento da presente pesquisa, que tem como eixo norteador compreender as interações existentes na instituição escolhida – Apex-Brasil – para a governança corporativa sustentável.

Ao expandir as possibilidades da pesquisa, buscou-se identificar estudos que abordassem três expressões “Governança Corporativa”, “Sustentabilidade” e “Interação”. O resultado também evidenciou a inexistência de estudos que contemplassem o cruzamento dos três temas, reforçando a relevância dessa pesquisa. No intuito de identificar estudos sobre governança corporativa e sustentabilidade, buscou-se então nas bases de dados apenas as expressões “Governança Corporativa” e “Sustentabilidade” e, somente a partir dessa busca, as bases de dados retornaram estudos que conectam esses dois temas. Parte desse esforço em identificar pesquisas que correlacionem os temas pauta-se, segundo Johnson e Greening (1999) e Knox e Maklan (2004), na necessidade das organizações de conhecer as preocupações dos *multi-stakeholders* e buscar processos de governança corporativa que harmonizem objetivos e ajudem a promover o bem-estar da sociedade.

Visando conhecer o universo de pesquisas sobre governança corporativa disponibilizadas nas bases de dados em questão, restringiu-se então a abordagem apenas ao termo “Governança Corporativa”, no intuito de identificar os caminhos de pesquisa que abrangem esse tema e buscar possíveis relações ao contexto da sustentabilidade. Essa incursão retornou um volume significativamente maior de documentos disponibilizados nas plataformas pesquisadas, no entanto evidenciou a ausência de estudos que elevem o debate sobre governança corporativa a um patamar que incorpore a sustentabilidade como elemento base de suas diretrizes,

buscando relações e ações que considerem a visão social e ambiental ao contexto organizacional.

Do ponto de vista empírico, cabe ressaltar que a conexão dos temas “Governança Corporativa”, “Sustentabilidade” e “Interação” têm significativa relevância para as atividades da Apex-Brasil, que além de cuidar e de projetar a imagem do Brasil no mundo demandam um elevado nível de confiança e qualidade nas relações com seus *multi-stakeholders*. Nesse sentido, esse estudo pode apresentar características e conexões que norteiem processos de governança para a incorporação da sustentabilidade no debate corporativo, além de coordenar visões e interesses da organização, *multi-stakeholders* e sociedade.

Além disso, uma Agência com processos de governança corporativa consolidados e que articule e desenvolva o debate sobre o tema sustentabilidade no contexto organizacional, fortalece o compromisso do país e de suas organizações com o tema perante o mundo e pode ser modelo para outras instituições. Assim, a presente pesquisa envolve estudo e compreensão sobre as diferentes relações de interação e os processos que propiciam uma governança sustentável e ao fazê-lo investiga os níveis de interação da Apex-Brasil com seus *multi-stakeholders* a fim de identificar os caminhos para uma governança corporativa sustentável. Nesse universo considera-se também a proposta de um *framework* que, pautado na integração do conhecimento e na governança de *multi-stakeholders*, colabora como agente orientador e inspirador do comportamento da Agência para a implementação de processos que considerem o tema sustentabilidade em suas ações cotidianas.

Pertinente à justificativa teórica, a pesquisa realizada evidenciou a inexistência de estudos nacionais que correlacionem os temas e que apresentem uma perspectiva sobre interações e sobre o aprofundamento do tema sustentabilidade no contexto organizacional. Nesse sentido, estudar as interações da Apex-Brasil para a governança corporativa sustentável possibilitará compreensão sobre como as relações entre *multi-stakeholders* influenciam os processos de gestão e contribuem para melhorias na organização, desde a esfera estratégica até a operacional. Possibilita ainda compreender que a concepção que emerge de tais relações contempla uma visão múltipla, que armazena diferentes saberes e que requisita conhecimento para evolução desses processos de governança.

Por fim, ao estudar a Apex-Brasil e buscar compreensão sobre sua visão sobre sustentabilidade, sobre como se dão suas relações com *multi-stakeholders* e se tais relações contribuem para uma governança corporativa sustentável, o presente estudo também contribui para o Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina (PPGA-UEL), que dentro da área de concentração Gestão e Sustentabilidade busca compreender as relações entre sustentabilidade e organizações no intuito de investigar caminhos que apresentem soluções para os problemas da sustentabilidade na realidade atual. Para tanto, o capítulo a seguir apresenta a fundamentação teórica acerca da governança e da sustentabilidade em sua perspectiva social.

2 GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE NA SOCIEDADE

A governança está presente em todas as esferas da sociedade, seja no universo político, na sociedade de um modo geral ou no meio institucional ou corporativo. Suas práticas influenciam o bem-estar coletivo e os níveis de confiança estabelecidos a partir das relações e interações entre as partes envolvidas ou *multi-stakeholders*, além de instituir nesse contexto valores morais e éticos, que refletem no êxito desses arranjos que, posteriormente, reverberam na sociedade (ROSENAU, 2000; HAJER *ET AL.*, 2003; KLIJN, 2014; SANDFORT; MILWARD, 2014; HARRISON *ET AL.*, 2015).

Esse capítulo contextualiza o tema governança a partir de uma perspectiva macro e apresenta a aproximação dos conceitos e premissas sobre desenvolvimento sustentável e sustentabilidade. Essa conexão se pauta na compreensão de que a interação e participação de *multi-stakeholders* no contexto organizacional é um caminho de legitimação das ações e decisões do grupo, que visam alcançar os objetivos dos participantes envolvidos e no qual a perspectiva da sustentabilidade contribui inserindo uma visão que perpassa a esfera econômica e insere nesse ambiente uma visão de natureza socioambiental (CARNEIRO *ET AL.*, 2015; LIU; ZHANG, 2017). Para tanto, são apresentados a fundamentação teórica sobre governança e sobre sustentabilidade, desde seus princípios e fundamentos e as vertentes que embasam tais temas.

Para o desenvolvimento dessa pesquisa, apesar da revisão bibliográfica também abordar a evolução do conceito de desenvolvimento sustentável, o estudo teórico realizado tem como referência conceitual o termo **sustentabilidade**, por considerar que sua conceituação e abrangência tem maior proximidade com a natureza desse trabalho, que versa sobre as interações entre *multi-stakeholders* para a governança corporativa sustentável.

2.1 FUNDAMENTOS E PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

O uso do termo governança tem múltiplas abordagens e vem sendo tema de discussões contemporâneas em diversas áreas do conhecimento, ganhando

expressividade especialmente ao contribuir para o debate sobre as formas práticas através das quais o homem busca direção (KJAER, 2004; EZZAMEL; REED, 2008). A literatura acadêmica acerca do tema é multifacetada e engloba raízes teóricas advindas de diferentes áreas, como ciência política, estudos organizacionais, administração pública, relações internacionais e economia, pluralizando diferentes compreensões sobre a abrangência da governança.

Etimologicamente, a origem do termo é atribuída ao verbo grego *kubernân* – que significa conduzir ou pilotar – usado por Platão ao descrever um sistema de regras e controles, referindo-se ao ato de “governar” ou dar “direção” aos homens (KJAER, 2004; PLATTNER, 2013). Posteriormente, o termo originou a palavra do latim medieval *gubernare*, que apresenta o mesmo significado do termo grego e indica uma ação relacionada ao desenvolvimento de regras ou direção (KJAER, 2004; PLATTNER, 2013).

Até meados da década de oitenta o termo governança era comumente associado a governo e representava o ato de governar, de estar à frente de algo e aplicar o controle através da autoridade (RHODES, 1996; STOKER, 1998; KJAER, 2004; MATIAS-PEREIRA, 2010; PLATTNER, 2013). No entanto, embora os termos se associem a atividades geralmente orientadas por objetivos, governo e governança não possuem o mesmo sentido. Kjaer (2004) explica a diferença dos termos ao identificar que o governo assume o papel de sujeito, enquanto a governança é o resultado de ações concluídas como uma forma de coordenação social. Enquanto o governo ocorre quando representantes com autoridade legal e poder de controle executam e implementam atividades, a governança contempla a criação, execução e implementação de atividades apoiadas por objetivos comuns de partes distintas, que podem ou não ter autoridade formal e poder de controle (ROSENAU, 1992; MAYNTZ, 2002).

Adentrando diferentes áreas do conhecimento, o termo governança ganha pluralidade em sentido e aplicação e evidencia a ausência de unanimidade no que tange sua teoria (KJAER, 2004). Essa realidade ganha clareza ao buscar compreensão quanto ao conceito de governança em estudos de diferentes áreas do conhecimento, conforme apresentado no Quadro 2:

Quadro 2 – Definições para o termo Governança em diferentes áreas do conhecimento

ANO	AUTOR	ÁREA	CONCEITO DE GOVERNANÇA
1997	Rhodes	Ciência Política	Novo processo de governar ou uma condição modificada da regra estabelecida ou um novo método pela qual a sociedade é governada.
1999	Kooiman	Ciência Política	Arranjos interativos nos quais sujeitos públicos e privados participam para resolver problemas ou criar oportunidades sociais, e atender às instituições dentro das quais essas atividades ocorrem.
2004	Kjaer	Ciência Política	Definição e gestão de regras que emergem da busca por controle, direção e responsabilidade.
2008	Provan e Kenis	Redes	Utilização de estruturas para coordenar e controlar a ação conjunta dentro da rede.
2006	Stoker	Administração Pública	Regras estabelecidas para a tomada de decisão coletiva em ambientes de múltiplos <i>stakeholders</i> .
2001	Löffler	Administração Pública	Criação de reformas administrativas e de Estado que têm como objeto a ação conjunta e visam uma solução inovadora dos problemas sociais, criando possibilidades e chances de um desenvolvimento sustentável para todos os envolvidos.
1996	Williamson	Economia	Mecanismos de coordenação empregados para reduzir custos de transação na realização das transações, a partir de instituições reguladoras.
1992	Cadbury	Administração	Sistema pelo qual as empresas são direcionadas e controladas.
2012	Donaldson	Administração	Conjunto de regras, políticas e instituições que direcionam e controlam as organizações.
2015	IBGC	Administração	Sistema destinado à direção, monitoramento e incentivo das organizações que envolve as relações entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A multiplicidade de definições sobre o tema instiga o avanço em estudos que contribuam para a teoria sobre governança e que possibilitem novos entendimentos e descobertas acerca do tema. Isso se dá em decorrência das diferentes e recentes demandas da sociedade, inserida em um cenário globalizado, em constante troca e evolução, além das novas formas de interação entre instituições e o meio onde estão inseridas.

Essa perspectiva da globalização demandou dos países e instituições – públicas ou privadas – novas formas de gestão e interação com o meio, o que contribuiu para que o conceito de governança recebesse novos usos e significados, variando de acordo com a abordagem e a área empregada (ROSENAU; CZEMPIEL, 1992; KOOIMAN, 1993; RHODES, 1996; STOKER, 1998). No entanto, embora existam distintas definições e abordagens quanto ao termo, que variam de acordo com diferentes áreas de uso e aplicação, a premissa de controle e poder para o alcance de interesses comuns são recorrentes e norteiam a aplicação de regras, resolução de conflitos e qualidades dos sistemas em diferentes níveis da atividade humana (ROSENAU, 1995; RHODES, 1997; HYDEN, 1999). Essa perspectiva, de abordagem técnica, restringe a governança a um modelo para aperfeiçoamento das instituições, preterindo a intensidade dos relacionamentos das mesmas e as influências decorrentes dessas interações, capazes de nortear estratégias e ações das organizações.

Cabe ressaltar que ainda que o avanço dos estudos sobre governança tenha aprofundado a compreensão sobre seu significado e abordagem, a pluralidade do termo permite diferentes visões de governança. Dentro de uma perspectiva política, mas ainda vinculada a um olhar tecnicista, Kjaer (2004) cita que o uso do termo governança representa uma resposta às mudanças decorrentes da globalização e das práticas políticas, que demandaram novas maneiras de organização do Estado e sociedade civil. Esse movimento fez com que a governança ganhasse notoriedade a partir da formação, aplicação e realização de normas estabelecidas para o bem comum, onde a variável “poder” representa uma força vigente, que emerge das relações existentes e que influencia as ações de governança.

Ao estudar o tema dentro da esfera pública, por exemplo, Frederickson *et al.* (2012), ressalta três concepções: a) governança como mecanismo para implementação de políticas, em que normas e regras estabelecem a direção; b) governança como a nova gestão pública, responsável pelos novos caminhos de gestão, que inserem transparência, ética e equidade como pilares norteadores e c) governança associada a uma perspectiva de desmembramento, afrouxamento do domínio centralizado e inclusão das relações interinstitucionais, em que consideram-se as partes envolvidas e suas expectativas para o desenvolvimento de uma visão coletiva.

Kjaer (2011) também estrutura compreensões distintas acerca do tema, onde:

- a) governança é compreendida como uma rede de relações, em que há interdependência das partes interessadas;
- b) governança em uma abordagem global, na qual considera-se a melhoria das condições de convivência coletivas e;
- c) governança como prática do poder, aplicada ao estabelecimento de normas e regras e na resolução de conflitos.

Ao compreender que os processos de governança são constituídos a partir das relações entre partes distintas, que carregam vivências e objetivos particulares, evidencia-se uma governança que lida com a necessidade em aproximar diferentes modos de coordenação e comportamentos, a fim de encontrar possibilidades que articulem e equilibrem perspectivas e interesses distintos.

Uma outra visão de governança a define com base em um sistema de normas, em que atua moldando e coordenando ações e comportamentos para o alcance de interesses comuns e para a ordem (ROSENAU, 1992; MAYNTZ, 2004). Essa governança pode ser compreendida ainda em duas dimensões: **como estrutura**, em que se refere às partes envolvidas e, portanto, a um ambiente institucional implícito, moldado em diferentes níveis e formas e, **como processo**, no qual integra múltiplas maneiras de coordenar o comportamento de diferentes sujeitos (MAYNTZ, 2004). O entendimento da governança **como estrutura** emerge de um ambiente político-social, que é resultante da ação e da interação de todos envolvidos que agem dentro da estrutura de determinada organização, ou ainda, onde através de sua cooperação constituem múltiplos pensamentos a fim de coordenar e integrar as diferentes perspectivas de cada parte interessada. Esse contexto considera as influências e variedades resultantes dessas interações para o desenvolvimento de processos que se constituem e reconstituem para o alcance de interesses comuns e para a ordem (KOOIMAN, 1993; MAYNTZ, 2004). Compreende-se assim que a governança, em uma perspectiva macro, é constituída a partir da realidade, dos sujeitos e das influências que se originam nessas interações, e sua estrutura ou ordem é decorrente das acomodações evidenciadas em diferentes níveis e formas e são estabelecidas a partir de protocolos que coordenam as partes envolvidas, seus comportamentos, bem como suas expectativas. Nessa configuração também não há imposição de poderes externos, que definam ou direcionem o contexto em questão sem considerar as circunstâncias em que se dão tais relações.

Assim como é possível esboçar uma definição geral de governança na perspectiva social, também é possível estabelecer uma distinção entre seu sentido amplo e seu sentido estrito. Em sentido amplo, governança refere-se aos diferentes mecanismos empregados para coordenar ou conferir ordem às partes envolvidas, por adaptação, diretrizes e negociação; em sentido estrito, governança refere-se às diferentes formas de ação voltadas às resoluções de problemas coletivos (MAYNTZ, 2009).

Sob esse prisma mais abrangente, que evidencia a complexidade da dinâmica social e as inferências existentes nessas relações, Rhodes (1996, 1997) compreende a governança a partir de redes auto organizáveis, que se caracterizam pela interdependência, troca de recursos, regras estabelecidas e significativo poder e autonomia. Essa manifesta necessidade de troca entre as partes evidencia sujeitos distintos que compõem uma rede ou sistema, com características e objetivos diferentes, que desenvolvem suas próprias políticas e moldam seus ambientes no qual, a partir dessas interações, consideram um desenvolvimento que possibilite o crescimento mútuo.

Ao contextualizar a governança na perspectiva interacional, evidencia-se como universo comum a natureza complexa dessas relações, na qual, durante o exercício de suas atividades, ressaltam-se conflitos na gestão e nos interesses entre as partes envolvidas (GREENE; SILVERMAN; BECKER, 2003). Esse cenário requisita maior engajamento e compreensão quanto à posição e representatividade de cada parte, a fim de contribuir para o desenvolvimento de tais relações. Nesse contexto, a percepção da **governança como mediadora dessas interações**, que atua na construção de relações mais sólidas e que se mostram maduras quanto ao papel de cada parte nesses arranjos eleva sua participação no desenvolvimento das instituições, pois transpõe uma atuação pautada no controle de atividades e no estabelecimento de regras e ressalta a criação de oportunidades que satisfaçam os objetivos comuns existentes em tais relações.

Para o presente estudo, o conceito norteador adotado possibilita a compreensão de que os processos de governança emergem a partir das interações existentes e sua interdependência ressalta que o alcance de objetivos acontece por meio do engajamento dos multi-*stakeholders* e a partir do compartilhamento e cooperação para a tomada de decisões (RHODES, 1996, 1997; ROSENAU, 1992;

KOOIMAN, 1993; MAYNTZ, 2004). Nesse contexto, as partes envolvidas, originárias da esfera pública ou privada, compreendem que a totalidade de recursos ou o conhecimento requerido para a gestão não se constituem unilateralmente, possibilitando que a governança contribua para o desenvolvimento a partir de uma visão plural, que contempla múltiplas realidades e perspectivas e que inspira a participação e compromisso na busca por direções novas e produtivas.

Essa diversidade de abordagens acerca da governança também influencia o presente estudo que, inserido dentro da perspectiva dos estudos organizacionais, adota essa compreensão de governança na esfera corporativa – tema do próximo capítulo – em que a união do termo ao adjetivo contempla maior contribuição para a abordagem e interesse dessa pesquisa.

Assim, com o intuito de avançar no entendimento das abordagens teóricas que estruturam o presente estudo, o tópico a seguir contextualiza princípios e fundamentos do tema sustentabilidade na perspectiva social.

2.2 FUNDAMENTOS E PRINCÍPIOS DA SUSTENTABILIDADE

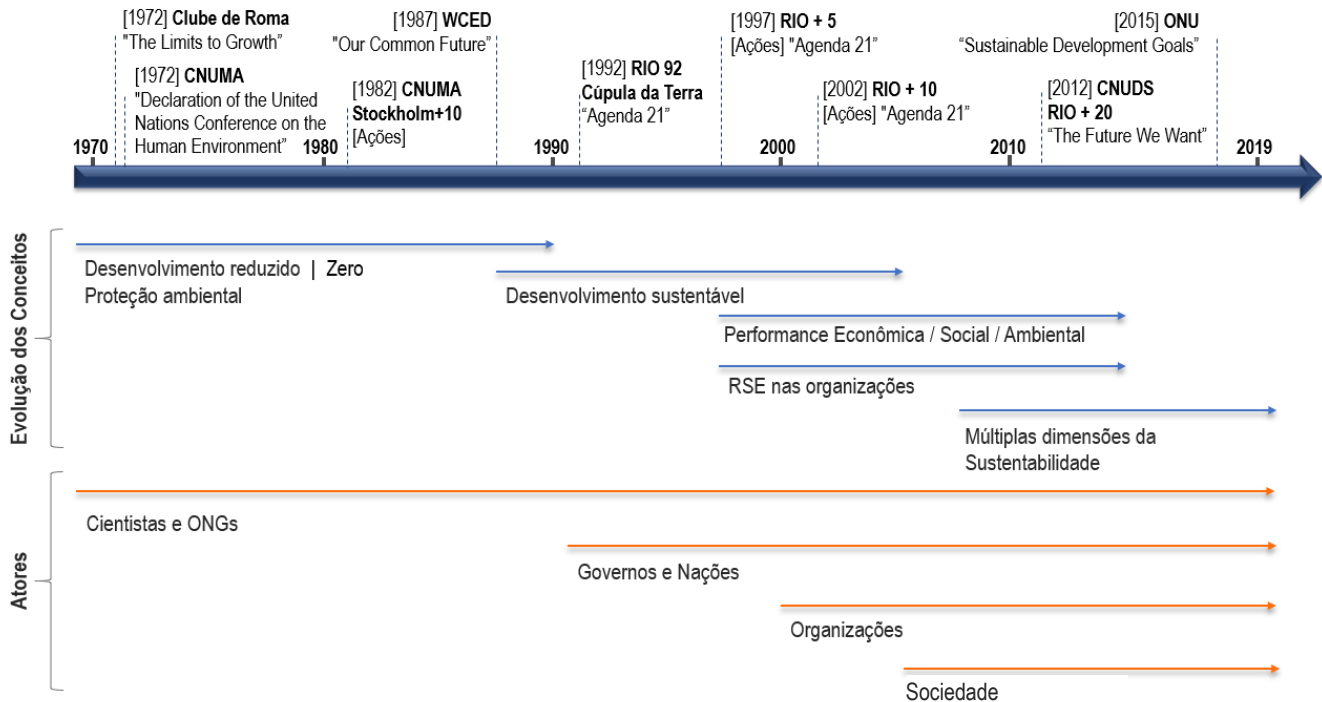
A popularização do conceito de sustentabilidade surgiu no final do século XX, a partir do avanço nos debates sobre os problemas ambientais decorrentes da exploração dos recursos naturais e despertou na comunidade global a reflexão quanto à influência exercida pelo modelo econômico vigente, transformador da dinâmica social e econômica dos países e das diferentes formas de interação entre humanidade e o planeta. Apesar do tema ter se tornado recorrente em estudos de diferentes áreas do conhecimento, sua definição ainda não apresenta consenso, sendo utilizado muitas vezes em conjunção ou enquanto sinônimo dos termos sustentável e desenvolvimento sustentável em diferentes perspectivas e vinculações teóricas (LINDSEY, 2011; STEPANYAN; LITTLEJOHN; MARGARYAN, 2013).

Essa multiplicidade de definições é decorrente de sua natureza plurívoca e impacta na credibilidade do termo, ainda que a literatura científica reconheça que suas várias formas de aplicação são dependentes da orientação cognitiva dos estudos e áreas de aplicação (HARLOW; GOLUB; ALLENBY, 2013; BOLIS; MORIOKA; SZNELWAR, 2014; YOLLES; FINK, 2014). No entanto, ainda que a falta

de um senso comum gere críticas aos conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável e que efetivamente haja distintas interpretações para cada termo, evidencia-se na conceituação desses termos uma concordância quanto à busca por equilíbrio entre comunidade e meio ambiente, além do interesse em compreender suas formas de interação e a complexa busca por avanços nesse cenário (BAÑON GOMIS *ET AL.*, 2011; BARBOSA; DRACH; CORBELLA, 2014; BOLIS; MARIOKA; SZNELWAR; 2014). Essa perspectiva possibilita o entendimento de que a sociedade contempla em sua estruturação sistemas econômicos, sociais e ambientais que, por estarem em constante interação, demandam harmonia e equilíbrio para que essa relação funcione no presente e no futuro.

Em análise temporal, evidencia-se que a preocupação quanto ao tema ganhou significativa força a partir da década de setenta, período em que diferentes agendas passaram a alertar sobre a insustentabilidade da dinâmica econômica e social *versus* a exploração do meio ambiente. De Santis e Bortone (2018) citam que o final do século XX foi de grande proveito para os avanços de estudos e dos debates em torno dos problemas ambientais, indicando a realização de diversos eventos com esse objetivo. A Figura 1 apresenta a cronologia com alguns eventos e documentos publicados nas últimas décadas, possibilitando a compreensão quanto à relevância do debate proposto, além da evolução dos conceitos e a integração da comunidade global nesse processo.

Figura 1 – Evolução do debate acerca da Sustentabilidade



Fonte: Adaptado de Brodhag [<http://www.brodhag.org>] (2015).

O debate acerca da temática teve início em meados da década de setenta, a partir de diferentes movimentos e agendas, como o Clube de Roma, em que a partir dos estudos de Dennis L. Meadows e das discussões com demais membros do grupo – composto por cientistas, pedagogos, economistas, humanistas, industriais e funcionários públicos – foi publicado o estudo "*The Limits to Growth*" em 1972, que ressaltava o acelerado crescimento demográfico e o abuso imoderado dos recursos naturais para atender as demandas de urbanização e industrialização (MEADOWS ET AL., 1972; KRÜGER, 2001; BARNEY, 2013). Os estudos de Meadows integravam quatro elementos para o alcance da sustentabilidade: controle do crescimento populacional, controle do crescimento industrial, insuficiência da produção de alimentos e a finitude dos recursos naturais (MEADOWS ET AL., 1972; CAMARGO, 2003; BARNEY, 2013).

Posterior a esse marco, ainda em 1972 foi realizada em Estocolmo, na Suécia, a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente, em que no documento "*Declaration of the United Nations Conference on the Human Environment*" apresentava soluções para os problemas ambientais, além de identificar ações que, em amplitude internacional, pudessem alertar para os

problemas do meio ambiente, mobilizando governos, organizações e sociedade quanto à importância dessa questão (RIBEIRO, 2005; BARNEY, 2013). Essa foi a primeira conferência das Organizações das Nações Unidas (ONU) que tratou sobre questões ambientais em nível internacional, representando um marco para o despertar da consciência ambiental global e para o desenvolvimento da política ambiental internacional ao enfatizar a eminente necessidade de gestão dos recursos naturais e das interações entre sociedade e meio ambiente devido ao modelo de desenvolvimento vigente. No entanto, embora houvesse amplo apoio para as promessas e princípios acordados na Conferência de Estocolmo, em 1982, o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) reuniu-se em Nairóbi para a conferência "Estocolmo + 10" e concluiu que poucos avanços foram alcançados acerca dos objetivos estabelecidos na Conferência de Estocolmo, evidenciando baixo compromisso das nações e seus respectivos governos, além da embrionária participação de organizações e sociedade (CLARKE; TIMBERLAKE, 1982).

A demanda por mudança foi reforçada pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), em 1987, com a publicação do relatório nomeado "*Our Common Future*", que preconizava a necessidade de uma mudança profunda, que postulasse uma nova abordagem quanto ao debate e quanto às ações frente aos problemas ambientais de origem antropogênica, além de melhorar a experiência da humanidade em sua coexistência no mundo (WCED, 1987; MEBRATU, 1998; BARNEY, 2013).

O relatório "*Our Common Future*" ou Relatório de *Brundtland* apresentou o conceito de desenvolvimento sustentável mais difundido até os dias atuais, definido como "aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades" (BRUNDTLAND, 1987; BANERJEE, 2003; BARKEMEYER, 2011). A definição objetivava unir os conceitos de meio ambiente e desenvolvimento, na qual a proposta apresentada versava a respeito do desenvolvimento sustentável ao advertir a comunidade global e requisitar uma nova postura, pautada na responsabilidade, na ética e na consciência em uma perspectiva coletiva e de longo prazo (ADAMS, 2006; GROBER, 2007; BARKEMEYER, 2011).

Cabe ressaltar que embora existam muitas definições para o termo desenvolvimento sustentável, o conceito envolve claramente os desafios econômicos presentes e futuros de crescimento e manutenção ou melhoria do meio ambiente e da produtividade em longo prazo, considerando recursos vivos e ecossistemas. Para tanto, é fundamental que esse desenvolvimento sustentável desfrute dos recursos necessários no presente, comprometendo-se com as próximas gerações, para que também tenham acesso aos recursos necessários no futuro (GODEMANN; MICHELSEN, 2010).

Nesse sentido, o Relatório de *Brundtland* contribuiu para o debate acerca da sustentabilidade ao considerar a problemática em uma amplitude que vai além do aspecto econômico e ambiental e que inclui novas questões nesse cenário, alcançando também a esfera social e abordando temas como equidade e erradicação da pobreza (JACOBI, 2005). Essa afirmativa é reforçada na visão de Sachs (2002), que considera como sociedade sustentável aquela que atende à parâmetros de viabilidade econômica, interesse social e atenção ecológica, sendo esses os três pilares do desenvolvimento sustentável.

O conceito apresentado no Relatório de *Brundtland*, no entanto, foi muito criticado por considerarem sua abordagem superficial e vaga, sem uma definição clara quanto aos meios e fins, dando possibilidades múltiplas de interpretação e sentido e causando controvérsias que não colaboram com os avanços para a sustentabilidade (MEBRATU, 1998; NEWTON; FREYFOGLE, 2005; SARTORI *ET AL.*, 2014; YOLLES; FINK, 2014). No entanto, ainda que o conceito tenha sido criticado ao longo dos anos, o debate sobre seu significado e abrangência permitiu novas compreensões sobre as ações adotadas e sobre os caminhos percorridos para a sustentabilidade. Essa reflexão ainda instiga a análise sobre como governos, instituições e sociedade interagem e se organizam, buscando compartilhar novos olhares e um novo comportamento social, que insere a sustentabilidade no cotidiano a partir de valores éticos que orientam a conduta humana (BAÑON GOMIS *ET AL.*, 2011). Bolis, Marioka e Sznelwar (2014) reforçam a importância da compreensão sobre essas múltiplas aplicações ao ressaltar que diferentes perspectivas acerca do tema contribuem para a evolução do debate para que seja empregada a proposta mais relevante em uma perspectiva epistemológica. Nesse contexto, ao buscar compreensão dessa multiplicidade de significados e ao considerar as diferentes

perspectivas acerca do tema faz-se necessário o entendimento quanto às diferentes vozes que legitimam o debate em prol do desenvolvimento de novas políticas e mudanças que integrem a sustentabilidade efetivamente no contexto social, respeitando para tanto as interações que ocorrem nesse processo.

Na década de noventa, a ONU novamente trouxe à cena a necessidade de debate sobre sustentabilidade através da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CNUMAD), também denominada Rio-92, Eco-92 ou ainda Cúpula da Terra. O evento, realizado no Rio de Janeiro em 1992, teve significativa importância para o avanço do tema com a criação de documentos relacionados ao uso desmedido dos recursos naturais e ao desenvolvimento sustentável, como a Agenda 21, a Convenção da Biodiversidade, a Convenção da Desertificação, Convenção das Mudanças Climáticas, Declaração de princípios sobre florestas, Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento e, por fim, a Carta da Terra (DA TERRA, 2000). Dentre as contribuições registradas, a Agenda 21 orienta a elaboração de ações em nível global, nacional e local, e apresenta um planejamento para o desenvolvimento de sociedades sustentáveis, pautadas em preservação ambiental, equidade social e eficiência econômica (MANSANO; NALLI, 2017).

Na conferência, governos, organizações não governamentais (ONGs) e sociedade debateram sobre o desenvolvimento sustentável e sobre como minimizar o processo de degradação ambiental, buscando medidas para reduzir os impactos causados no meio ambiente, além de estabelecer ações de combate aos problemas crescentes da emissão de gases causadores do efeito estufa. A conferência também contribuiu para clarificar o conceito de desenvolvimento sustentável, que passou a abranger de forma mais efetiva as questões sociais, considerando a qualidade de vida e a equidade social (CNUMAD, 1992). Essa inclusão representou um avanço no conceito, possibilitando uma visão coletiva e integradora, que considera as interações sociais na busca por caminhos pautados no equilíbrio, respeito e ética e em valores que vão além da vertente econômica e de preservação do meio ambiente. Além do exposto, essa evolução também possibilita maior compreensão e participação da sociedade quanto às ações necessárias para uma realidade mais sustentável, pois ao considerar e ressaltar as questões sociais nesse contexto insere efetivamente a sociedade como sujeito ativo, que interage com a comunidade global

e com o meio ambiente e é parte responsável no desenvolvimento de uma sociedade mais sustentável.

Alinhado ao conceito difundido desde o Relatório de *Brundtland*, Elkington (2001, p. 21) compreende desenvolvimento sustentável como “o princípio que assegura que nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as futuras gerações”. Essa visão, denominada por Elkington (1994) como *Triple Bottom Line*, compreende que a sustentabilidade é o equilíbrio desse tripé, que engloba a esfera ambiental, a econômica e a social.

Posterior a CNUMAD, duas outras importantes agendas aconteceram nos anos seguintes, ambas vinculadas a Conferência Rio-92. A Rio+5, realizada em Nova York, em 1997 e a Rio+10, sediada em Joanesburgo no ano de 2002. Os dois eventos tiveram como foco de debate a Agenda 21, apresentada na Rio-92, e as dificuldades de aplicação dos objetivos estabelecidos na mesma e, além do levantamento das limitações evidenciadas no intervalo entre uma conferência e outra, a pauta dos eventos buscou avaliar o progresso dos acordos firmados e renovar as estratégias para o alcance dos objetivos definidos na Rio-92 (DE SANTIS; BORTONE, 2018).

Uma década mais tarde, o Brasil foi novamente anfitrião de um evento da ONU, a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (CNUDS), também denominada Rio+20, que abordou como temas centrais a economia verde no contexto do desenvolvimento sustentável e da erradicação da pobreza e estrutura institucional para o desenvolvimento sustentável (LAYRARGUES, 2012; CRUZ, 2018).

O objetivo da Conferência foi a renovação do compromisso político com o desenvolvimento sustentável, por meio da avaliação do progresso e das lacunas na implementação das decisões adotadas pelas principais cúpulas sobre o assunto e do tratamento de temas novos e emergentes (GUIMARÃES; FONTOURA, 2012; LAYRARGUES, 2012; CRUZ, 2018). No entanto, diversas críticas foram tecidas acerca da agenda, pois a mesma não apresentou compromissos efetivos dos participantes a fim de concretizar as ações estabelecidas para o alcance do desenvolvimento sustentável, além de evidenciar que a falta de integração entre os diferentes sujeitos em termos de estratégias, políticas e implementação dificulta os avanços nesse cenário (HUMAN RIGHTS COUNCIL, 2012). O conceito abordado no

evento, por sua vez, permaneceu como nos eventos anteriores, pautando o desenvolvimento sustentável nos pilares econômico, social e ambiental.

Mais recentemente, em 2015, a Assembleia Geral das Nações Unidas adotou a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável, em que buscou apresentar sua primeira revisão global do progresso e estabelecer a partir de metas pautadas em aspectos econômicos, sociais e ambientais dezessete objetivos para o alcance do desenvolvimento sustentável (UNITED NATIONS, 2015). Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), ou *Sustainable Development Goals* (SDGs) definem uma agenda futura de desenvolvimento para 2015 - 2030 com o intuito de incentivar a comunidade global a avançar em direção a um futuro sustentável nas próximas décadas. No entanto, tais objetivos, assim como o conceito de desenvolvimento sustentável, possibilitam interpretações multifacetadas, que muitas vezes causam uma impressão de superficialidade e falta de objetividade, dificultando a compreensão e o comprometimento em diferentes esferas da sociedade.

Cabe ressaltar que as agendas apresentadas ao longo das últimas décadas buscavam caminhos para aplicação do desenvolvimento sustentável, em que a partir do estabelecimento de objetivos e da participação e integração de governos, organizações e sociedade, seria possível avançar para um mundo mais sustentável, pautado em uma relação de ética e respeito, em prol da qualidade de vida e da preservação ambiental. Essa perspectiva ressalta a necessidade de uma abordagem participativa e colaborativa global, na qual as ações de sustentabilidade alcancem diferentes esferas da sociedade (AGGER; LÖFGREN, 2008).

Dessa forma, ainda que a evolução do conceito em tais agendas não tenha ocorrido em profundidade – o que gerou críticas acerca da pluralidade e aplicabilidade do conceito – possibilitou a disseminação do mesmo, deixando de ser tema relevante apenas para cientistas e ONGs e alcançando governos, organizações e sociedade em geral. Nesse sentido, a visão apresentada na Figura 1 demonstra na abordagem inicial conceitos pautados essencialmente em questões ambientais e nos impactos causados pelo desenvolvimento; posteriormente passou a considerar os três pilares – econômico, social e ambiental – como elementos norteadores para o desenvolvimento sustentável e, mais recentemente, apresentou elementos que consideram múltiplas dimensões da sustentabilidade para o alcance de uma sociedade globalmente sustentável.

Ao compreender as diferentes abordagens dos termos desenvolvimento sustentável e sustentabilidade ao longo das décadas, as críticas tecidas quanto à multiplicidade dos conceitos também podem ser exploradas sob uma ótica positiva, pois suas múltiplas interpretações possibilitam que sujeitos em posições algumas vezes contrárias – nações, governos, ONGs, organizações e sociedade – identifiquem a partir das interações inerentes ao debate pontos em comum, que atendam uma demanda coletiva e que mantenham o compromisso com suas opiniões e posições iniciais (PRUGH; ASSADOURIAN, 2003; ADAMS, 2006; REDCLIFT, 2006; SHIROYAMA *ET AL.*, 2012; BARBOSA; DRACH; CORBELLA, 2014).

Zhour, Laschefski e Pereira (2005) destacam a multiplicidade das esferas que devem ser consideradas na busca da sustentabilidade, tendo em vista a complexidade sociocultural em que vivemos:

“(...) a heterogeneidade cultural de nossa sociedade expressa propostas de sustentabilidades plurais – múltiplas possibilidades de viver, que se refletem na diversificação do espaço e inspiram uma visão de sustentabilidade que deve necessariamente articular as dimensões da equidade, da igualdade, da distribuição, assim como da universalidade do direito de viver na singularidade (ZHOURI; LASCHEFSKI; PEREIRA, 2005, p. 19).

Essa perspectiva fortalece a compreensão quanto ao objetivo e aplicabilidade da sustentabilidade, que deve, acima de tudo, contribuir para o avanço através do diálogo com – e entre – diferentes sujeitos, promovendo a formação e o compartilhamento de novos conhecimentos, valores e comportamentos que possibilitem melhora na qualidade de vida no planeta. Nesse sentido, ao considerar as diferentes abordagens para cada conceito, é possível identificar que, apesar de atuarem em prol de um mesmo ideal – a melhoria da qualidade de vida no planeta – suas bases apresentam significativas diferenças, que diferem quanto à essência da abordagem bem como ao seu propósito.

Dessa forma, em uma primeira abordagem pode-se compreender que o desenvolvimento sustentável é um percurso, no qual se estabelecem e realizam as ações para o alcance da sustentabilidade, ou seja, a sustentabilidade representa o propósito final, de longo prazo (OSÓRIO; LOBATO; CASTILLO, 2005; LOURENÇO; MARCHIORI, 2010). Assim, diferentemente da concepção de desenvolvimento sustentável, que surgiu da necessidade em solucionar os problemas ambientais causados pelo acelerado desenvolvimento econômico, a ideia de sustentabilidade

emergiu em virtude do debate sobre recursos naturais e fontes energéticas, ao abordar as ligações entre sociedade e meio ambiente e os impactos decorrentes dessa relação (SCHLÖR; FISCHER; HAKE, 2012).

O conceito de sustentabilidade é intrínseco à capacidade de auto sustentação, onde sociedade, nações e organizações conseguem manter suas atividades, por tempo indeterminado, sem colocar em risco recursos naturais, vida vegetal e animal. Essa sustentabilidade demanda capacidade de resistência e adaptação frente a mudanças endógenas ou exógenas, por tempo indeterminado (DOVERS; HANDMER, 1992). Essa visão se pauta na autonomia do sistema global – que integra sociedade e meio ambiente – em manter-se em atividade contínua, mantendo um nível de qualidade, independente das adversidades existentes, sem extinguir ou prejudicar nenhuma das partes (FABER; JORNA; VAN ENGELEN, 2005; BELL; MORSE, 2008; SARTORI *ET AL.*, 2014). Para tanto, a sustentabilidade necessita alcançar equilíbrio em três áreas, a ambiental, a social e a econômica (HORBACH, 2005; DEMPSEY *ET AL.*, 2011). Esse nível de conciliação, que requisita equilíbrio em diferentes esferas, constituídas a partir da interdependência e da interação entre as partes evidencia a urgência por mudanças no modo de vida da sociedade global, modificando a partir da forma de pensar da humanidade, aspectos básicos do seu comportamento, como formas de consumo, de produção e de suas relações – para com o outro e com o planeta.

Esse pensamento apresenta a sustentabilidade a partir de uma perspectiva essencialmente coletiva, em que seu alcance é, necessariamente, resultado de ações e mudanças globais que alcançam diferentes esferas, não podendo assim, ser pensada ou constituída de forma isolada, por uma nação, organização ou comunidade. Essa perspectiva reforça a importância do debate e da disseminação dos preceitos da sustentabilidade, pois tratam-se do caminho para nortear novos aprendizados, comportamentos e valores sociais. Para tanto, governos, organizações e sociedade em geral precisam revisitar seus princípios, além de repensar seu modo de interação com o planeta (BAÑON GOMIS *ET AL.*, 2011). Dessa forma, a sustentabilidade pode ser compreendida como um caminho para a geração de novos conhecimentos, em que busca atender a complexa dinâmica da sociedade com novos aprendizados e novas práticas a partir de diferentes abordagens para os já conhecidos problemas contemporâneos.

Ao considerar a evolução do conceito, todos os avanços promovidos a partir dos debates sobre o tema contribuíram para que novas interpretações fossem dadas à sustentabilidade. Nesse sentido, ao considerar a complexa dinâmica social e as evoluções vivenciadas com a globalização, Sachs (2002) considera ser fundamental uma visão holística dos problemas contemporâneos, que vá além dos aspectos ambientais, econômicos e sociais. Para tanto, Ignacy Sachs compreende a sustentabilidade a partir de oito dimensões, conforme apresentado no Quadro 3:

Quadro 3 – As oito dimensões da sustentabilidade de Ignacy Sachs

SOCIAL	A partir do alcance de um patamar aceitável de homogeneidade social, que atenda uma distribuição de renda de justa, acesso a formas de trabalho e recursos e serviços sociais, além de qualidade de vida.
CULTURAL	Apresentando equilíbrio entre respeito à tradição e inovação, autonomia para o desenvolvimento de um projeto nacional integrado e autoconfiança, associada ao acesso para o mundo.
ECOLÓGICA	Que considere a conservação dos elementos naturais, respeitando sua capacidade de produção de recursos renováveis e a limitação de uso dos não renováveis.
AMBIENTAL	A partir do respeito e ênfase quanto à habilidade de autodepuração dos ecossistemas naturais.
TERRITORIAL	Considerando composições urbanas e rurais harmonizadas, melhora dos espaços urbanos e estratégias de desenvolvimento seguras para áreas ecologicamente frágeis.
ECONÔMICA	Que apresente harmonia e equilíbrio no desenvolvimento econômico, respeitando segurança alimentar, capacidade de renovação de instrumentos de produção, nível de autonomia aceitável para pesquisa científica e tecnológica e inserção soberana na economia internacional.
POLÍTICA (NACIONAL)	Democracia em âmbito universal dos direitos humanos, avanços na capacidade do Estado na elaboração de projeto nacional em união aos demais envolvidos e um padrão aceitável de coesão social.
POLÍTICA (INTERNACIONAL)	Que promova garantias de paz e cooperação internacional a partir do princípio da igualdade, controle institucional do sistema internacional financeiro e de negócios, proteção da diversidade biológica e cultural, gestão do patrimônio global como herança comum da humanidade, sistema efetivo de cooperação científica e tecnológica internacional.

Fonte: Sachs (2002, p. 71-73) – Elaborado pela autora (2018).

Tais dimensões se revelam como um caminho efetivo para a sustentabilidade ao considerar uma visão holística, que perpassa apenas o aspecto ambiental e reflete sobre a necessidade de valorização dos indivíduos – incluindo seus conhecimentos, hábitos e culturas – permitindo uma compreensão profunda dos problemas da sociedade atual. Nesse sentido, Baldissera (2008) compreende que a sustentabilidade precisa ter sentido e ser significada pelos sujeitos para que suas

ações alcancem seus objetivos. Ao considerar essa compreensão e significação da sustentabilidade por parte dos sujeitos e as interações que ocorrem no cotidiano social em diferentes esferas, evidencia-se também que as trocas existentes transferem conhecimento, estimulando novos saberes, valores e comportamentos para uma sociedade sustentável.

Sendo assim, ao compreender o conceito de sustentabilidade a partir de uma perspectiva transformadora, cabe ressaltar que suas ações devem considerar inicialmente um alcance local, uma vez que a sociedade é composta de diferentes comunidades que carregam compreensões distintas sobre os aspectos econômicos, culturais, sociais, políticos, territoriais, ecológicos e ambientais, além de estarem inseridas em contextos únicos, que se alteram em tempo e velocidade próprios.

Uma vez que esse percurso para a sustentabilidade reivindica uma transformação social – que inclui mudanças nas esferas governamental, institucional | organizacional e indivíduos – cabe considerar a representatividade das organizações nesse contexto. Dessa forma, compreender sobre a inserção do conceito de sustentabilidade na esfera organizacional é fundamental, uma vez que a abrangência das esferas social, econômica e ambiental inferem diretamente nas organizações, seja no desenvolvimento de estratégias ou ainda através da ação dos sujeitos atuantes nesses ambientes. Assim, o próximo capítulo contextualiza os temas governança e sustentabilidade na perspectiva das organizações, a fim de apresentar o entendimento e profundidade desses temas para o desenvolvimento organizacional.

3 GOVERNANÇA E SUSTENTABILIDADE NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

A atenção ao tema governança alcançou espaço no mundo corporativo nas últimas décadas a partir de ocorrências críticas de ordem financeira em corporações de diferentes partes do mundo, o que demandou o desenvolvimento de práticas e códigos norteadores dessa governança, pautados na ética, na conformidade e na transparência entre *multi-stakeholders* a fim de legitimar a credibilidade de tais organizações (AGUILERA; CUERVO-CAZURRA, 2004; ROE, 2005; IOANNOU; SERAFEIM, 2014). Sua inclusão no contexto organizacional, no entanto, ultrapassa esse panorama inicial, com foco no ambiente interno – restrito às normas e controles organizacionais – e alcança o meio em que as organizações estão inseridas, estimulando novas realidades que emergem a partir das interações com seus *multi-stakeholders*.

Apoiado nessa compreensão, esse capítulo desenvolve o conceito de governança na perspectiva organizacional, apresentando suas bases teóricas, práticas e demais conexões que corroboram para a compreensão da governança à luz da sustentabilidade. Essa abordagem se pauta no entendimento de que a governança corporativa sustentável requer conciliar interesses a partir das interações com seus *multi-stakeholders* para uma gestão colaborativa, que envolva, a cada movimento interacional, novas experiências e conhecimentos, promovendo aprendizado mútuo e contínuo, que transcendem o nível de conhecimento da organização. Nesse contexto, a conexão da governança corporativa e da sustentabilidade deve propiciar novos olhares da organização, que considerem em suas estratégias questões sustentáveis, em prol da melhoria da qualidade de vida.

3.1 GOVERNANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

A governança emergiu nas últimas décadas como tema fundamental para os debates organizacionais, versando sobre práticas e estratégias que orientam os caminhos organizacionais percorridos no século XXI (EZZAMEL; REED, 2008). Sua abordagem no contexto organizacional se fundamenta a partir de três perspectivas

teóricas: a Teoria dos Custos de Transação, de Ronald Coase, a Teoria da Agência, de Adolf Berle e Gardiner Means e a Governança Pública (RESE, BULGACOV; FERREIRA; 2015).

Para o presente estudo, adotou-se como referência a contextualização do conceito de governança nas perspectivas de Rhodes (1997), Ezzamel e Reed (2008) e Kjaer (2004), em que a governança se concentra em redes e se molda a partir das interações que envolvem os *multi-stakeholders* inseridos nesse contexto. Essa compreensão, no entanto, difere em essência das bases teóricas que estruturam a teoria de governança, que a apresentam em uma perspectiva mais técnica, voltada ao controle e coordenação das organizações e de suas relações.

Cabe salientar que, embora as teorias Ronald Coase e Adolf Berle e Gardiner Means não tenham como questão central as ações da governança em si, englobam em seus estudos processos e perspectivas que orientam a compreensão e aplicação da governança no ambiente corporativo (DONALDSON, 2012). Pertinente às teorias, a Teoria dos Custos de Transação tem sua origem nas Ciências Econômicas, a partir da obra *The Nature of the Firm*, de Ronald Coase, em que o autor justifica a criação das empresas a partir do gerenciamento dos custos de transação, denominadas acordos entre as partes interessadas, que oportunizam um sistema econômico autônomo, com capacidade de produção, distribuição e troca de mercadorias (COASE, 1937; COMMONS, 1931). A teoria também considera que além dos custos de produção, as organizações incorrem em uma série de custos de transação, oriundos das relações com *multi-stakeholders*, considerando que estão constantemente se relacionando com outras organizações para realizar suas atividades (RESE; BULGACOV; FERREIRA; 2015). Nesse contexto, a partir de tais transações, realizadas dentro das empresas e no mercado, as organizações poderiam obter ganhos ou vantagens econômicas e a governança teria papel regulador, onde a partir da constituição de contratos e normas poderia estabelecer premissas de controle para essas relações.

A partir da concepção de Ronald Coase, Williamson resgata seu estudo e desenvolve a Teoria dos Custos de Transação na década de oitenta, buscando conciliar a visão econômica e a social dentro dessa abordagem teórica, distinguindo-se da perspectiva de autores com uma visão econômica mais ortodoxa (WILLIAMSON, 1985; 1996). Esse desenvolvimento deu origem a novos

conhecimentos econômicos, no qual Williamson (1996) conceitua como novo institucionalismo a análise da organização a partir de uma perspectiva micro, diferentemente da visão de Coase (1998), em que o antigo institucionalismo aplicava-se em uma análise que considerava uma visão macro.

Para melhor compreender a distinção entre essas duas vertentes, Williamson (1996) contextualiza as diferenças existentes quanto às definições de instituição nas duas linhas de pensamento. Na visão do antigo institucionalismo, as instituições são mecanismos que possibilitam o controle coletivo e devem exercer uma função de ordem ao atuar na resolução de conflitos, determinando a forma como as instituições devem agir a partir de um conjunto de regras (COMMONS, 1931; WILLIAMSON, 1996). Em complemento a essa perspectiva do antigo institucionalismo, North (1984) denomina as instituições como organismos que regulam e estruturam as interações políticas, econômicas e sociais a partir de controles e limitações formais e informais. Essa perspectiva apresenta a governança como um mecanismo de controle, com função normativa, que limita e monitora a ação de todos os agentes.

Partindo dessa compreensão de instituição, Oliver Williamson confronta o conceito de Commons (1931) e North (1984) a partir da ótica da Teoria dos Custos de Transação, que insere a perspectiva de governança ao diferenciar a concepção inicial, pautada no ambiente institucional em nível macro, e a concepção de instituição na sua visão, que se refere à instituição de governança, em uma perspectiva micro. Para o autor, o nível de análise entre essas perspectivas é muito distinto, uma vez que operam em diferentes níveis de transação (WILLIAMSON, 1996).

Nessa dinâmica, uma das partes sempre tentará obter maiores ganhos frente aos demais sujeitos envolvidos, demandando da governança mecanismos de controle com o intuito de minimizar os custos de transação. Essa visão, segundo Ezzamel e Reed (2008) apresenta a governança meramente como um mecanismo de gestão, desconsiderando a dinâmica das relações existentes entre as partes envolvidas e as intercorrências que podem emergir dessas relações.

No entanto, cabe ressaltar que, para a Teoria dos Custos de Transação, a governança não pode ser analisada isoladamente, pois depende das relações com o ambiente institucional e com as demais partes envolvidas, ainda que essas não sejam essencialmente influenciadoras da governança. Dessa forma, ainda que a

visão de governança instituída por Oliver Williamson reconheça a existência de interações e enfatize a dependência dessas relações para o êxito da governança, evidencia-se nessa abordagem teórica uma ênfase voltada ao controle e ao estabelecimento de regras como delimitadores das relações existentes nesses arranjos, independentemente do nível em que elas acontecem.

Quanto à Teoria da Agência, sua origem se deu no trabalho de Berle e Means (1932) – *The Modern Corporation and Private Property* – no qual os autores retratam a realidade das corporações no início do século XX, período em que a concentração do capital era uma realidade de poucas organizações. A partir do crescimento do mercado, novos proprietários surgiram nesse cenário, descentralizando o poder de grandes organizações e influenciando as relações existentes nesses ambientes (MIZRUCHI, 2004; DALTON ET AL., 2007). Esse movimento culminou no desmembramento entre controle e propriedade nas organizações dos EUA, fazendo com que essas corporações designassem o poder e a gestão para administradores – não proprietários das empresas – instituindo novas relações dentro desses ambientes, o que resultou em conflitos de interesses entre as partes envolvidas.

O trabalho de Berle e Means (1932) foi base para Jensen e Meckling (1976) resgatarem na década de setenta esses conflitos organizacionais, decorrentes das divergências entre os objetivos individuais de cada parte envolvida. Na visão de Jensen e Meckling (1976), a sociedade é constituída a partir de acordos ou contratos que estão implícitos ou explícitos nas relações e no qual se estabelecem as funções e se definem os deveres e direitos dos *multi-stakeholders*. Essa perspectiva contratual dentro do ambiente organizacional promove a delimitação dos espaços e ações de cada parte envolvida, elevando o grau de organização e, conseqüentemente, buscando alcançar maiores ganhos em produção. Assim, o ambiente organizacional é estruturado a partir de conexões que se pautam em contratos, instituídos formal e informalmente, e que objetivam elevar os ganhos da empresa ou proprietários. Para tanto, a organização enquanto instituição tem o papel de integrar as diferentes visões e objetivos divergentes desses *multi-stakeholders* dentro de uma perspectiva válida e aceita por ambas as partes.

Segundo o proposto na Teoria da Agência, essas relações estabelecem duas posições ou figuras, que delimitam o papel de cada um, denominadas na teoria como ‘principal’ (proprietário do capital da empresa) e ‘agente’ (responsável pela

gestão dos recursos da empresa). A primeira se localiza no centro das relações da organização, enquanto a segunda é representada por um agente externo, geralmente contratado e que pode ser representado pelo papel do empregado, fornecedor, clientes, acionistas, concorrentes e demais partes envolvidas nas relações da organização (JENSEN; MECKLING, 1976; EISENHARDT, 1989). Com os papéis de cada parte envolvidos estabelecidos, iniciam-se os relacionamentos de agência, oficializados a partir de um contrato ou acordo e instituído por uma parte que compromete uma segunda parte ou pessoa a desenvolver uma atividade ou serviço, em seu benefício.

Essa dinâmica atribui ao agente determinada autoridade de decisão e, ao considerar que ambas as partes buscam objetivos particulares, evidencia-se que essa relação possivelmente não alcance satisfação para ambos, demonstrando que agente e principal podem agir buscando o melhor resultado para cada parte. Essas diferentes posições também evidenciam um desequilíbrio de informações dentro das relações organizacionais, uma vez que a figura principal tem acessos a dados e informações que o agente não tem e o oposto também acontece, implicando em uma percepção de que cada envolvido tem seus próprios interesses e buscam alcançar seus próprios objetivos.

Da mesma maneira, a Teoria da Agência ressalta ainda a existência de custos de agência em função do relacionamento entre principal e agente (EISENHARDT, 1989; WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001). Esses custos compreendem: i) gastos de controle e monitoramento, onde o principal acompanha as ações dos agentes; ii) recursos extras, investidos na constituição dessa relação e; iii) perdas remanescentes (JENSEN E MECKLING, 1976). Cabe ressaltar que, ao considerar o envolvimento de mais de uma parte, custos de agência estão inseridos nessa relação, evidenciando, segundo Eisenhardt (1989) o problema da agência, que tem a necessidade de solução de duas problemáticas:

1. Divergências de interesses entre agente e principal, que acarretam em custos muito elevados de monitoramento e controle do comportamento do agente;
2. Inconsistências quanto ao curso de ação frente a situações de risco, no qual agente e principal divergem quanto ao compartilhamento de risco.

A teoria contempla não apenas a problemática decorrente dessas divergências entre principal e agente, mas também as diferentes posturas no tratamento do risco existente em partes do contrato que rege essa relação, ou seja, o agente pode visualizar um nível de risco e determinar suas preferências a respeito e isso pode diferir totalmente da visão ou preferência do principal. Isso ressalta a necessidade de evolução nas relações entre agente e principal e, conseqüentemente, nos contratos que as conduzem.

Nesse sentido, cabe então compreender quais os caminhos se mostram mais efetivos para regular tais relações, visando minimizar as dissidências existentes e alcançar objetivos em comum. Para tanto, Eisenhardt (1989) estabelece três hipóteses, conforme apresentado na Figura 2:

Figura 2 – Pressupostos da Teoria da Agência para regular as relações entre Principal e Agente

NATUREZA HUMANA	ORGANIZAÇÕES	INFORMAÇÃO
A Teoria da Agência pressupõe a existência do auto interesse, da racionalidade limitada e da aversão ao risco.	A Teoria da Agência pressupõe que as partes envolvidas possuem objetivos conflitantes.	A Teoria da Agência entende a informação como um bem que pode ser negociado.

Fonte: Eisenhardt (1989) – Elaborado pela autora (2018).

Ao considerar que na Teoria da Agência as relações são pautadas em contratos, responsáveis por reger o relacionamento entre principal e agente, compreende-se que os pressupostos apresentados por Eisenhardt (1989) buscam estabelecer contratos mais eficientes, que reduzam os riscos inerentes a essas relações. Nesse contexto, a governança é compreendida a partir de uma abordagem normativa, na qual objetiva estabelecer e gerir regras e caminhos a serem seguidos pela organização, restringindo quaisquer conflitos entre agência e demais partes envolvidas, com o intuito de maximizar resultados.

Segundo Ezzamel e Reed (2008) tanto a Teoria dos Custos de Transação quanto a Teoria da Agência apresentam a governança no ambiente organizacional a partir de uma perspectiva normativa e técnica, na qual a mesma é compreendida como um mecanismo de controle e gestão, que minimiza custos e conflitos de

interesses para alcançar o êxito organizacional. Esse retrato embasa uma das visões de governança mais difundidas nos estudos organizacionais, sendo essa compreendida pelo IBGC (2015) como mecanismos de incentivos e de monitoramento que visam assegurar que os interesses organizacionais sejam alcançados. Nessa perspectiva, as ações de governança corporativa transformam princípios básicos em recomendações efetivas, que contribuem para a qualidade da gestão e para a preservação da organização.

Quanto à compreensão do conceito na esfera pública, sua inclusão é decorrente dos questionamentos e demandas que surgiram a partir da globalização, que requisitaram novos olhares, novos conhecimentos e novas formas de gestão no setor público (ANDION, 2012; ALMQUIST *ET AL.*, 2013). Esse movimento demandou dos governos novos modelos de gestão relacionados aos princípios da governança com o objetivo de melhorar a competência da gestão, atuando de forma integrada com as partes envolvidas para o bem público (MARTINEZ; JAMISON; TILLMAR, 2013). Nesse contexto, a governança pública, em uma perspectiva normativa, é compreendida a partir de princípios e normas de gestão norteadores para a melhoria das instituições e para o desenvolvimento econômico e social (SECCHI, 2009). Sua compreensão, por sua vez, apresenta significativas semelhanças com as abordagens teóricas anteriores, uma vez que vivencia questões como a separação entre propriedade e gestão, mecanismos delimitadores entre autoridade, responsabilidade e poder, definição e monitoramento de ações e objetivos, dentre outros.

Essa abordagem apresenta a governança corporativa como um processo promotor de melhorias, que auxilia na tomada de decisões e no alcance de objetivos, além de acompanhar a relação entre a empresa e partes interessadas. Esse caminho, por sua vez, contribui para um entendimento que se pauta em um universo unilateral, em que as diretrizes da governança corporativa são elaboradas e instituídas e perduram na organização até uma decisão – de interesse da própria organização – em modifica-las, sem necessariamente sofrer inferências do meio ao qual a organização está inserida – incluindo os *multi-stakeholders*, com os quais a organização interage.

Esse caráter restrito, vinculado a uma perspectiva essencialmente normativa, que pretere as interações existentes no ambiente organizacional e os novos saberes

que delas emergem para a conceituação da governança corporativa, é evidenciado em diversas abordagens, conforme apresentado no Quadro 4:

ANO	AUTOR	CONCEITOS
1992	CADBURY	Sistema pelo qual as empresas são direcionadas e controladas
1996	WITHLEY	Estudo das modalidades de coordenação dos sistemas de negócios e considera princípios para o modo de gerir da organização
1999	BLAIR	Meios utilizados pelas corporações para estabelecer processos que ajustem os interesses em conflito entre os acionistas das empresas e seus dirigentes de alto nível
1999	OECD	Governança corporativa é o sistema pelo qual as corporações de negócios são direcionadas e controladas
2002	LEAL; SILVA; FERREIRA	Práticas e processos formais que monitoram os gestores, com o objetivo de preservar os interesses das partes interessadas e mitigar os conflitos de interesses
2002	COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM)	Conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital
2003	BHATTA	Relaciona-se à maneira pela qual as empresas são geridas
2003	MONTEIRO	Práticas adotadas na gestão organizacional que afetam as relações entre acionistas, diretoria e conselho de administração
2005	HITT; ERELAND; HOSKISSON	A governança corporativa é um método de gerenciamento organizacional que garante maior eficiência às decisões tomadas e eliminam o conflito de interesses
2006	MELLO	A governança corporativa enfatiza a maneira pela qual as corporações são governadas e administradas
2006	ANDRADE; ROSETTI	Padrão de normas que visa monitorar as organizações a partir de regras pré-estabelecidas a partir de estatutos e contratos com o objetivo de alcançar uma gestão eficiente
2006	OLIVEIRA	Conjunto de práticas administrativas que objetivam melhorar o desempenho das empresas ao proteger todas as partes interessadas, facilitando o acesso às informações básicas da empresa e melhorando o modelo de gestão
2015	IBGC	Sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os

		relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas
--	--	--

Quadro 4 – Definições e conceitos da Governança Corporativa

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Os conceitos apresentados, em geral, contextualizam a governança corporativa como um “sistema” ou “conjunto de práticas” que conduzem a gestão e as relações organizacionais. Essa perspectiva, no entanto, indica uma governança constituída a partir de um modelo que, após estruturado se pauta nas regras e diretrizes para o alcance dos resultados da organização, preterindo as trocas e conhecimentos existentes entre organização e partes interessadas que despontam de tais relações.

Assim sendo, cabe salientar que, para o presente estudo, a compreensão de governança adotada se pauta no entendimento de que a natureza complexa das relações existentes promove o desenvolvimento da governança em uma perspectiva múltipla, inspirando a integração e o compromisso dos *multi-stakeholders* para o bem ou êxito coletivo. Nesse sentido, os princípios orientadores da governança são valiosos constructos para essas relações e, segundo Andrade e Rossetti (2006), constituem a base ética da governança corporativa, conforme apresentado na Figura 3:

Figura 3 – Princípios da Governança Corporativa

TRANSPARÊNCIA	Apresentação (para as partes interessadas) das informações que sejam de seu interesse, não restringindo-se apenas àquelas pré-estabelecidas por normas ou leis;
EQUIDADE	Tratamento justo para todas as partes interessadas, considerando direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas;
PRESTAÇÃO DE CONTAS	Responsabilidade na prestação de contas, de forma transparente e precisa, responsabilizando-se integralmente por possíveis consequências de seus atos e decisões;
RESPONSABILIDADE CORPORATIVA	Preservação da viabilidade econômico-financeira da organização, reduzindo resultados negativos e elevando os positivos no curto, médio e longo prazos.

Fonte: Elaborado pela autora (2018) a partir de Rosseti (2006) e IBGC (2015).

Segundo a *Organization for Economic Cooperation and Development* – OECD (2004), ao tratar do princípio de **transparência**, a governança corporativa deve ter como premissa uma comunicação clara e condigna de todas as questões relevantes relacionadas à organização, sejam elas positivas ou negativas, instituindo entre as partes um ambiente de confiança – essencial para a criação de valor e para o desenvolvimento dessas relações (LAURETTI, 2013). Essa comunicação, considerando a dinâmica do contexto organizacional, tem responsabilidade nas interações e influencia nos processos e práticas posteriores à mesma (DEETZ, 1998). Seu entendimento, pautado nas interações entre sujeitos, é um processo de construção, em que as partes interessadas manifestam sentidos particulares e constroem a realidade a partir de concepções e experiências (BALDISSERA, 2009; DEETZ, 2010). Nesse sentido, a essa comunicação é atribuída um status determinante no que tange o desenvolvimento das relações organizacionais, pois ao ser compreendida como processo – crucial para a governança nesse ambiente – contribui para dar sentido à vida organizacional (MARCHIORI, 2010).

Em relação ao princípio de **equidade**, a organização deve atuar com senso de justiça no tratamento dos *multi-stakeholders*. Isso demanda tratamento isento para todas as partes, independente da influência, direito ou poder que cada uma delas tenha nesse contexto (ANDRADE; ROSSETI, 2014). Dessa forma, a governança corporativa deve assegurar que as relações estejam pautadas na justiça e no tratamento igualitário a todos envolvidos, promovendo o desenvolvimento a todas as partes.

O princípio de **prestação de contas**, por sua vez pauta-se na postura ética da organização, e é acionado em situações que demandam responsabilidade social, prestação de contas, obrigações e crises e denúncias. Nesse contexto, a orientação da OECD (2004) e do IBGC (2015), é que a organização esteja respaldada pelas melhores práticas e que a prestação de contas atue com retidão, arcando inteiramente com as consequências de atos e omissões.

O último princípio, **responsabilidade corporativa**, contempla todos os relacionamentos da organização e se pauta em uma estratégia organizacional sustentável, ao considerar uma perspectiva de longo prazo, em que as ações da organização devem orientar desde seu planejamento até a operacionalização de suas atividades considerando suas responsabilidades com o meio ao qual estão

inseridas. Nessa perspectiva, a responsabilidade corporativa envolve a organização em um contexto social, no qual a mesma atua de forma responsiva nas esferas social, econômica e ambiental (CALAME; TALMANT, 2001).

Ashley e Cardoso (2002), por sua vez, salientam que os princípios da governança corporativa contribuem para a gestão da organização e para as relações com as partes interessadas, promovendo sinergia e conhecimento, as quais só se revelam a partir da participação e interação dos *multi-stakeholders*. Nesse contexto, ao considerar uma abordagem sustentável, os princípios apresentados reforçam a perspectiva de que a governança corporativa visa mobilizar as partes interessadas na interação para uma gestão colaborativa, que envolva novas experiências e conhecimentos, promovendo aprendizado contínuo que transcende as relações da organização e alcança a sociedade.

Considerando o âmbito social, que engloba diversos sujeitos que interagem com a organização, uma governança que integre a premissa da sustentabilidade à instituição, segundo Ashley e Cardoso (2002), age proativamente, assumindo responsabilidades de caráter moral, além de fomentar o desenvolvimento e a melhora da qualidade nas organizações e sociedade. Numa visão expandida, uma governança corporativa sustentável deve propiciar a sustentabilidade das organizações e para isso necessita iniciar suas estratégias a partir da mobilização de todas as partes interessadas com quem a empresa interage.

Esse olhar da governança corporativa a partir de uma perspectiva sustentável indica uma evolução da gestão tradicional das organizações frente à dinâmica multifacetada da sociedade contemporânea, representada por sujeitos com interesses distintos e por interações que decorrem de suas atividades-fim. Nesse contexto, o movimento ocasionado por processos de governança que integram a sustentabilidade na estratégia organizacional extrapolam o alcance da governança tradicional e mobilizam organização e *multi-stakeholders* na resolução de conflitos e na construção de valores pautados em múltiplas esferas, que incluem política, território, meio ambiente, cultura, sociedade e economia. Assim, o próximo tópico aborda o tema sustentabilidade e seus preceitos na perspectiva organizacional.

3.2 SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

O conceito de sustentabilidade no contexto organizacional originou-se do conceito mais amplo de sustentabilidade, moldado por diversos estudos políticos, públicos e acadêmicos ao longo das décadas (KIDD, 1992). Especificamente a relevância das questões sociais e do meio ambiente para as sociedades e organizações ganhou força nos últimos cinquenta anos, em decorrência do processo de globalização e da conscientização da sociedade contemporânea, que demandou das organizações uma reorganização de seus objetivos e estratégias – inicialmente voltados exclusivamente ao contexto financeiro – que passaram a contemplar novas demandas nesse processo de integração entre organização e sociedade (HOFFMAN, 1999; BANSAL, 2005; GRI, 2011; MANSANO; NALLI, 2017). Para as organizações, isso implica no desafio de melhorar simultaneamente o bem-estar social e humano, reduzindo simultaneamente o seu impacto ecológico e assegurando a realização dos objetivos organizacionais.

No universo corporativo a sustentabilidade foi inicialmente definida como uma abordagem aos negócios que considera as questões econômicas, ambientais e sociais de formas equilibradas, holísticas e de longo prazo que beneficiam as gerações atuais e futuras (WCED, 1987; ELKINGTON, 1998). Em outras palavras, as organizações que buscam ser sustentáveis demandam atenção ao seu desempenho a partir de três dimensões: desempenho econômico, equidade social e preservação ecológica (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995).

Com base na definição da WCED (1987), bem como nas influências da literatura dos estudos organizacionais, surgiram diversas definições para a sustentabilidade no contexto organizacional. Essas definições, por sua vez, variam em relação ao grau em que classificam a sustentabilidade nas organizações como uma preocupação principalmente ecológica (Shrivastava, 1995), como responsabilidade da organização com o meio ao qual está inserida (Carroll, 1999), ou na ampliação do conceito de sustentabilidade para integrar às atividades econômicas corporativas a preocupação organizacional sobre o meio ambiente natural e social (DUNPHY; GRIFFITHS; BENN, 2003; DYLLICK; HOCKERTS, 2002; VAN MARREWIJK, 2003).

Berger, Cunningham e Drumwright (2007), atribuem ao termo a integração das preocupações sociais, ambientais e econômicas na cultura, na tomada de decisões, na estratégia e nas operações da organização. Cheng, Fet e Holmen (2010), por sua vez, compreendem que a sustentabilidade no contexto organizacional pode ser percebida sob suas abordagens: uma macro e outra micro. Na primeira perspectiva, a sustentabilidade é entendida como um meio de mobilização do ambiente organizacional que visa contribuir para o desenvolvimento sustentável. Na segunda abordagem, a sustentabilidade traduz a construção do aprendizado com o intuito de disseminar uma visão que contemple os aspectos sociais, ambientais e econômicos no nível estratégico e operacional e, simultaneamente, conciliar novos conhecimentos para a organização (CHENG; FET; HOLMEN, 2010).

Numa abordagem prática, Van Marrewijk e Werre (2003) compreendem a sustentabilidade a partir das ações organizacionais que consideram além da perspectiva econômica, os valores sociais, ambientais e as interações com *multi-stakeholders*. Nesse contexto, a sustentabilidade no ambiente organizacional representa um caminho que busca atender diferentes perspectivas, que perpassam o ambiente interno – e restrito – das organizações e contempla as necessidades de *multi-stakeholders*, sem prejudicar a capacidade de sustentar suas necessidades futuras (DYLLICK; HOCKERTS, 2002). Considerando esse olhar integrador, que contempla diferentes realidades e sujeitos, Savitz e Weber (2007) entendem que as organizações sustentáveis demandam atender as necessidades ou objetivos de acionistas e, simultaneamente, contemplar os aspectos ambientais e a qualidade de vida da comunidade na qual estão inseridas, ou seja, com as quais mantém interações.

Para Smith e Sharicz (2011) a sustentabilidade organizacional é o resultado das atividades de uma organização, voluntárias ou estabelecidas por diretrizes, que demonstram a capacidade dela em manter viáveis suas operações tendo uma viabilidade financeira consistente, enquanto não impacta negativamente o sistema social e ambiental. Nota-se que essas definições trazem elementos comuns e que estão de algum modo associadas com as orientações desenvolvidas a partir do conceito de desenvolvimento sustentável proposto pela Comissão de *Brundtland*, em 1987. Segundo Barkemeyer *et al.* (2011), o relatório de *Brundtland* orienta as

organizações a inserirem nas suas práticas ações que levem em consideração a sustentabilidade, articulando as três dimensões – ambiental, econômica e social.

Tais dimensões, segundo Elkington (1998), são pilares – na denominação do autor *Triple Bottom Line* – que fundamentam caminhos para operacionalizar a sustentabilidade no ambiente organizacional. Nessa linha de pensamento, para o alcance da sustentabilidade as organizações devem definir suas decisões considerando além dos retornos econômicos, a preservação ambiental e a justiça social (ELKINGTON, 1998). O *Triple Bottom Line* capacita ainda a organização a uma visão integrada, onde: i) a ecoeficiência refere-se à potencialização de objetivos econômicos e ambientais; ii) o comércio justo refere-se a atividades econômicas conduzidas com atenção especial às consequências sociais e; iii) justiça ambiental refere-se à equidade social em relação à proteção ambiental. Nesse entendimento, como tais objetivos são importantes para a sociedade, as organizações devem considerá-los e adotá-los em suas estratégias e nas decisões diárias.

Quanto à compreensão de cada pilar, a sustentabilidade econômica assegura a capacidade de realizar as atividades organizacionais de modo responsável, apresentando uma lucratividade satisfatória sem a qual a organização não sobreviveria e perpetuaria (DYLLICK; HOCKERTS, 2002). Azapagic (2003) testifica que a viabilidade econômica da organização é a chave principal do desenvolvimento sustentável, pois ao obter lucratividade é que são promovidos os empregos e há melhora na condição de vida da comunidade.

A sustentabilidade ambiental diz respeito à preservação, conservação e manejo dos recursos naturais. É necessário que a organização reconheça os impactos de sua atividade sobre o ecossistema natural e procure minimizar aqueles que são negativos e ampliar os positivos nos processos de entrada e saída referente aos processos de produção ou serviços prestados (KRAJNC; GLAVIC, 2005). A dimensão ambiental prioriza a análise de prevenção dos impactos gerados pelas organizações nos sistemas naturais, sendo que a responsabilidade sobre o meio ambiente vai além do mero cumprimento das regulamentações governamentais ou iniciativas como a reciclagem e a utilização eficiente dos recursos energéticos (JAMALI, 2006).

A sustentabilidade social, por sua vez, refere-se ao impacto no contexto social em que a organização atua, podendo ser em nível local, nacional e global. De

acordo com Krajnc e Glavic (2005), a esfera social compreende as ações e atividades organizacionais que tenham relação com seus *multi-stakeholders* e para a sociedade como um todo, pois as interações existentes nessas relações influenciam nas ações e nos aprendizados de cada parte (BARBIERI *ET AL.*; 2010). Essa percepção social refere-se à preocupação das organizações com os impactos sociais por suas atividades nas comunidades dentro e fora da organização, como as questões sobre desemprego, a exclusão social, a pobreza, a diversidade organizacional, entre outros.

Considerando os avanços decorrentes dessa compreensão no contexto organizacional, duas importantes correntes de pesquisa contribuíram notavelmente para a sustentabilidade nesse ambiente: as influências exercidas pelos *multi-stakeholders* e os fatores internos organizacionais, que estimulam mudanças e contribuem para a formação do pensamento organizacional e o desenvolvimento de estratégias a partir de uma abordagem sustentável (ARAGÓN-CORREA; SHARMA, 2003; KASSINIS; VAFEAS, 2006). Esses dois movimentos mobilizam as organizações em múltiplos níveis e direções, suscitando no pensamento, em suas estratégias e nas práticas organizacionais o senso de urgência para a implementação de ações integradas com as demandas do ambiente ao qual estão inseridas.

Essa perspectiva evidencia o aspecto interacional da sustentabilidade, pois ao considerar organizações e *multi-stakeholders* – e suas diferentes perspectivas – envolvidos no desenvolvimento de estratégias e ações, pressupõe-se uma visão coletiva, que requisita uma atuação responsável e que ressalta o papel de cada parte envolvida na promoção de melhorias que atendam não apenas os objetivos organizacionais, contemplando a sociedade como um todo. A sustentabilidade nas organizações pressupõe, portanto, uma visão de longo prazo, onde a organização atua consciente de seu papel junto a sociedade, sintonizando ações e resultados com os preceitos da governança corporativa para o desenvolvimento e bem-estar da comunidade na qual participa e exerce influência.

Nesse contexto, os preceitos da governança – transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa – contribuem para a inserção da sustentabilidade nas organizações, pois tal mudança pode ser acompanhada a partir de processos de governança (CHATTERJI; LISTOKIN, 2007; HESS, 2008; IBGC,

2015). Cabe ressaltar que uma preocupação fundamental nesse contexto se baseia nas práticas organizacionais, ou seja, se suas ações refletem um comportamento substantivo ou simbólico, que atende estratégias mercadológicas e não representa efetivamente uma mudança no pensamento e comportamento organizacional (DELMAS; BURBANO, 2011).

Elkington e Zollinger (2004) ressaltam que a governança corporativa e a sustentabilidade são temas profundamente relacionados, na medida em que as organizações enfrentam riscos não relacionados apenas ao contexto financeiro. Nesse contexto, ao contemplar a sustentabilidade nesse ambiente, a organização transforma seu modo de pensar, o desenvolvimento de estratégias, sua relação com os negócios e com *multi-stakeholders*, enfim, transforma sua participação e contribuição com o meio em que está inserida.

Assim, ao considerar a interdependência entre organização e *multi-stakeholders* – ou ainda o ambiente como um todo – permite-se compreender que a construção do significado dessa sustentabilidade no contexto organizacional deve emergir das interações vivenciadas nesse ambiente, em que tais interações impulsionam e direcionam os caminhos organizacionais em sentido amplo e integrado.

Reconhecer a sustentabilidade como um processo inerente às organizações que buscam a integração do conhecimento em suas estratégias e práticas, nas demandas de *multi-stakeholders* e no compromisso social e ambiental evidenciam valores e princípios que regem os processos de governança corporativa sustentável nesses ambientes. Nesse sentido, a integração de conhecimento em diferentes níveis de gestão da organização e entre as partes interessadas representa maior interação e *compliance* em suas relações, estimulando a confiança entre as partes e o compromisso em tais relações.

Assim, o próximo capítulo apresenta um modelo estrutural, que se pauta na integração e uso do conhecimento e na governança de *multi-stakeholders* como eixos norteadores para a governança corporativa sustentável.

4 FRAMEWORK PARA A GOVERNANÇA CORPORATIVA SUSTENTÁVEL

O ambiente corporativo tem como característica recorrente a complexidade em seus processos de gestão, o que instiga a busca por novos conhecimentos para implementação e melhoria das habilidades organizacionais. Em paralelo, com o avanço dos debates sobre sustentabilidade na sociedade, a imprescindibilidade de recursos que estimulem o pensamento e a inserção de práticas sustentáveis nos negócios torna-se ponto relevante nesse ambiente, requisitando novos conhecimentos e ações que contemplem o tema e que impulsionem o desenvolvimento das organizações (BORON; MURRAY, 2004). Nesse sentido, quando se amplia o olhar organizacional para as transformações da sociedade, a demanda por processos que contribuam para o desenvolvimento das organizações é premissa fundamental para a implementação de políticas sustentáveis que, integradas aos objetivos organizacionais, possibilitam novas perspectivas que reafirmam o compromisso organizacional com *multi-stakeholders* e, conseqüentemente, com a sociedade.

A abordagem da sustentabilidade no contexto organizacional, por sua vez, é permeada por elementos e perspectivas divergentes, que se apresentam em diferentes níveis de complexidade e que geram impasses na gestão organizacional ao demandar conciliação entre preceitos da sustentabilidade e interesses econômicos da organização. Mercado, Córdova (2005) e Hart (2007) citam que algumas organizações visualizam a adoção de ações sustentáveis como responsáveis pela redução nos lucros da organização. Essa perspectiva simplista, centrada em um viés meramente econômico, é um limitante para o desenvolvimento da sustentabilidade nesse contexto, pois não revela a geração de valor em longo prazo, tampouco reconhece a organização como integrante e transformadora da sociedade.

Em contrapartida, organizações que reconhecem sua interdependência no contexto social, seja a partir da dependência de sujeitos, das relações entre organizações e de recursos materiais para suas atividades fins, instituem suas ações fundamentadas em uma visão mais ampla, que integra sustentabilidade à gestão organizacional e que ressignificam seu papel perante a sociedade. Ao contextualizar

essa realidade – que integra organizações e sociedade – aliada à sustentabilidade, a análise de múltiplos cenários que contemplem políticas sociais e ambientais nas estratégias da organização possibilitam segurança, antecipação e adequação das organizações, representando menores riscos para as mesmas (MAHONEY, 2007; QUAY, 2010; KEMP; LOORBACH; ROTMANS, 2007).

Pertinente a esse contexto, a transição da gestão organizacional para ações que incorporem a sustentabilidade é um processo complexo, que enfrenta diferentes tensões e oscila desde suas etapas iniciais de aprendizado e implementação, que contemplam as práticas e o compromisso organizacional, até as etapas que ocorrem em longo prazo e que almejam transformações na organização que, conseqüentemente, refletem na sociedade (QUAY, 2010; SHIROYAMA *ET AL.*, 2012; FRANTZESKAKI; LOORBACH; MEADOWCROFT, 2012). É relevante considerar que, nesse universo subjetivo e complexo, as interações que ocorrem no cotidiano das organizações influenciam os caminhos adotados para o progresso e para a incorporação de novos valores, demandando das organizações e *multi-stakeholders* a definição de princípios norteadores que contribuam para a adoção de práticas sustentáveis e que minimizem as pressões que transcorrem nesse processo.

Nesse sentido, as tensões decorrentes podem ser analisadas sob duas perspectivas: a da governança e a da sustentabilidade. Na ótica da governança, ao absorver os preceitos da sustentabilidade e as transições resultantes desse processo, as organizações necessitam de eixos norteadores que abranjam diferentes abordagens e que considerem realidades distintas, pois sua implementação tem caráter subjetivo e plural, pouco compatível com os modelos de implementação lineares da governança comumente difundida nas organizações (FRANTZESKAKI; LOORBACH; MEADOWCROFT, 2012). Essa necessidade advém, muitas vezes, da superficialidade do conhecimento e domínio dos processos de implementação da sustentabilidade no ambiente organizacional, uma vez que devido às diferentes abordagens e interações, esses processos se caracterizam como abertos, flexíveis e em constante desenvolvimento. Nesse contexto, a concepção de governança para a sustentabilidade demanda uma abordagem participativa, que integra e coordena diferentes olhares e expectativas, além de contribuir para o aprendizado organizacional e para novas descobertas.

Na perspectiva da sustentabilidade evidencia-se a demanda por esforços coletivos a fim de estimular organizações e sociedade em geral na promoção de mudanças que integrem visão e valores sustentáveis e que contemplem melhorias na qualidade de vida e na relação com o planeta (FRANTZESKAKI; LOORBACH; MEADOWCROFT, 2012). Nessa perspectiva, os valores da sustentabilidade – integridade ambiental, unidade social, bem-estar e justiça intergeracional – devem ser preservados, além de permanecerem adaptáveis para atender futuras necessidades.

Essa configuração desperta no ambiente organizacional a demanda por uma governança que adote novos comportamentos que possibilitem a cooperação entre organização e *multi-stakeholders*, elevando o interesse quanto à forma de gestão e suas relações, o que requisita maior responsabilidade nas ações organizacionais e no seu papel social no meio em que estão inseridas (SHIROYAMA *ET AL.*, 2012). Isso instiga constante evolução na gestão e estimula a constituição de processos de governança sustentáveis, que atendam essa nova realidade e que ao mesmo tempo alcancem um desenvolvimento consciente, que respeite e considere sociedade e meio ambiente.

Essa governança sustentável é definida por Shiroyama *et al.* (2012) como redes de interação formais e informais entre organização e *multi-stakeholders* que integram ao ambiente corporativo a sustentabilidade e suas diversas dimensões. Nesse contexto, a governança sustentável deve mobilizar organização e *multi-stakeholders*, além de propiciar interações que possibilitem um olhar que ultrapassa o formal e as relações verticalizadas, característico do universo corporativo, considerando a amplitude informal e horizontal em diferentes níveis, o que pode promover maior dinamismo e flexibilidade à organização, além de elevar seu conhecimento e fortalecer relações (BIERMANN; 2007; WIEK *ET AL.*, 2007). Nesse contexto, a governança emerge como um eixo que coliga diferentes pontos de vista, além de influenciar nas decisões e ações para a sustentabilidade.

Essa dinamicidade nas relações organizacionais contribui para o debate e a inclusão de novas perspectivas dentro do ambiente organizacional, despertando organizações e *multi-stakeholders* para a governança sustentável, que requisita a revisão de valores e a adoção de processos que fortaleçam o debate e as ações sobre sustentabilidade nesse ambiente. Esse progresso, segundo Shiroyama *et al.*

(2012), demanda da organização uma governança que contempla duas abordagens: a **integração do conhecimento** como recurso para coordenar as múltiplas dimensões da sustentabilidade e os questionamentos oriundos da implementação desse processo e; a **governança de multi-stakeholders** que envolve todas as interações organizacionais.

Sob a perspectiva das organizações, a adoção da governança sustentável requer o atendimento a múltiplas demandas, que compreendam os contextos diversos da organização e que contemplem através das interações com seus *multi-stakeholders* a disseminação de práticas que promovam o desenvolvimento de forma sustentável, respeitando as partes envolvidas e a diversidade de experiências existentes nessas relações. Nesse sentido, a governança sustentável deve nortear a organização e ao mesmo tempo ser capaz de influenciar o ambiente no qual a mesma está inserida, promovendo transformação, além de agregar ideias, aprendizado e conhecimento que fomentem a renovação desse ciclo através das interações existentes.

Considerando a atuação das APEs, a dinamicidade para operar em diferentes países e o acesso à diferentes culturas e realidades sociais facilita a incorporação de práticas que contemplem essas diversas interações com seus *multi-stakeholders* e que considerem a construção do conhecimento da organização a partir dessas relações. Nesse sentido, ao considerar essa governança que incorpora os preceitos da sustentabilidade, evidencia-se a necessidade de um modelo norteador, que estruture e oriente a concepção desse processo no contexto organizacional. Assim, propõe-se um *Framework* representativo sobre a governança corporativa sustentável, que contempla a integração do conhecimento e a governança de *multi-stakeholders*.

4.1 INTEGRAÇÃO E USO DO CONHECIMENTO

A sustentabilidade ganhou espaço no contexto organizacional a partir do debate acerca de duas grandes preocupações globais: as discrepâncias sociais e a contínua degradação do meio ambiente. Na esfera organizacional, o tema elevou a atenção e preocupação quanto ao papel das organizações frente a esses

problemas, evidenciando a necessidade de se aproximar de seus *multi-stakeholders* e de aprofundar seus conhecimentos acerca da sustentabilidade, além de conhecer os riscos existentes para sua implementação no contexto organizacional.

Essa complexidade das relações organizacionais conectada ao tema sustentabilidade reforça a necessidade de integrar o conhecimento a partir de uma perspectiva multidisciplinar, que reflita sobre as diferentes realidades de seus *multi-stakeholders* e sobre as múltiplas dimensões que a sustentabilidade contempla no ambiente corporativo (SHIROYAMA *ET AL.*, 2012). Isso reforça a importância do conhecimento no processo de transformação das organizações, que vivenciam a complexidade de suas operações e de suas relações no cotidiano organizacional. Além disso, ao inserir a sustentabilidade nesse contexto, depara-se com um arcabouço de novas informações e realidades, que requisitam da organização e demais partes envolvidas processos de governança sustentáveis, que contemplem novos aprendizados que os qualifiquem para a integração de ações sustentáveis e que contribuam para a redução dos riscos existentes nesse processo.

Nesse universo, o conhecimento é um agente de mudanças, que influencia diretamente no estudo e implantação de processos de governança sustentáveis e nas relações organizacionais, muitas vezes caracterizadas pelas pressões e riscos decorrentes tanto do ambiente interno quanto externo (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; SHIROYAMA *ET AL.*, 2012). Desse modo, a integração e o uso do conhecimento para a governança sustentável demandam transparência e preparo junto aos seus *multi-stakeholders*, uma vez que o intuito, na perspectiva organizacional, se concentra na capacidade da organização em assimilar e aplicar novos conhecimentos em seus processos e em suas relações e minimizar os riscos existentes na integração da sustentabilidade na gestão organizacional.

Nessa perspectiva, a busca por novos conhecimentos e a cooperação de *multi-stakeholders* ao longo desse processo é fundamental para a governança sustentável, uma vez que as interações decorrentes dessas relações contribuem para uma visão plural, que promove novos saberes e que contempla a sustentabilidade a partir de múltiplas realidades e perspectivas, inspirando cada parte envolvida na participação e no compromisso em agregar novos valores e conhecimentos na busca por caminhos mais produtivos. Esse compromisso entre as partes, na visão de Putnam (1982), se pauta na concepção da confiança, onde, ao

influenciar a organização e os *multi-stakeholders*, evidencia comportamentos cooperativos, imbuídos de responsabilidade e atitude de cada parte envolvida. Entende-se assim que, o compromisso e a integração de *multi-stakeholders* em processos de governança sustentáveis têm como um de seus fundamentos a construção da confiança entre as partes, sendo essa inspiração para comportamentos mais participativos e colaborativos, contribuindo para a maturidade organizacional e, conseqüentemente, para as relações entre organização e sociedade.

Ao considerar a demanda de novos conhecimentos para a governança sustentável, Ostrom (2008) enfatiza que a sustentabilidade no ambiente organizacional requisita também a combinação entre diferentes saberes – o científico e o empírico – a participação da comunidade global e o desenvolvimento de políticas e acordos de direitos e deveres sobre uso de recursos comuns. Essa dinâmica, incorporada ao desenvolvimento de estratégias organizacionais sustentáveis, contempla a partir das interações entre *multi-stakeholders* e das ações decorrentes desse processo, a influência e a transformação que ocorrem no ambiente organizacional e, conseqüentemente, na sociedade (WHITTINGTON, 2002; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Nesse contexto, as interações e o compromisso existente entre as partes suscitam a troca de conhecimentos e o desenvolvimento de novas perspectivas que atendam as demandas pertinentes a cada ambiente ou comunidade, além de incutir novos valores que, pautados em preceitos sustentáveis, instigam novos comportamentos das partes envolvidas, reduzindo assim, os riscos para a adoção de práticas sustentáveis.

Em complemento, ao contextualizar a relação de diferentes conhecimentos nesse processo – sejam eles de caráter normativo ou comportamental ou ainda oriundos de processos formais ou informais – cabe ressaltar que as práticas sustentáveis ganham relevância a partir das interações e experiências, onde os acertos nem sempre são alcançados e os resultados não podem ser antecipados, planejados ou previstos (SHIROYAMA *ET AL.*, 2012). Nesse sentido, as experiências que permeiam a esfera corporativa podem inspirar novos sujeitos na adoção de comportamentos voltados à sustentabilidade, caracterizando nessa relação entre organização e sociedade uma dinâmica de constante troca e evolução. Essa perspectiva evidencia que a organização deve buscar como base o

conhecimento para o desenvolvimento de suas estratégias e para a implementação de um processo de governança sustentável.

Cabe salientar que, ao incluir *multi-stakeholders* no desenvolvimento de estratégias sustentáveis, a organização deve ter ciência das diferentes perspectivas que cada parte envolvida tem sobre sustentabilidade, demandando processos de governança que conciliem as diferentes visões existentes em prol de um objetivo comum (SHIROYAMA *ET AL.*, 2012). Nesse universo, a integração do conhecimento no ambiente organizacional requisita amplitude de informações que embasem as decisões da organização, possibilitando a adoção de estratégias que atendam essa nova dinâmica social e que ofereçam também segurança à organização.

A estruturação de um processo de governança sustentável também demanda aprendizado contínuo, contribuindo para a evolução das organizações à medida que necessitam se adaptar ao ambiente ao qual estão inseridas e transformam aprendizado em conhecimento para essa promoção de mudança (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; PLUMMER; ARMITAGE, 2007). Esse movimento impulsiona as organizações para a análise de diferentes perspectivas e para a adoção de processos que integrem uma visão sustentável e que contemple os riscos inerentes à atividade da organização, buscando assim a governança corporativa sustentável.

Nesse contexto, o movimento entre organização e *multi-stakeholders* se constitui e evolui a partir do conhecimento que cada parte envolvida possui e, decorrente dessa interação, promove-se também transformação, fundamental para a construção do conhecimento dentro da organização. Esse movimento influencia a sustentabilidade no ambiente em que as organizações e seus *multi-stakeholders* estão inseridos, associando diferentes perspectivas e requisitando a integração do conhecimento e aprendizado como recurso para lidar com essas múltiplas dimensões (KEMP; PARTO; GIBSON, 2005; SHIROYAMA *ET AL.*, 2012).

Esse conhecimento no contexto organizacional, pode ainda ter como objetivo o estabelecimento de uma compreensão coletiva, onde depende de um conjunto de complexas variáveis como contexto, riscos, experiências, crenças, valores, ação e visão para estabelecer seus valores organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; WIIG, 1997; GRAYSON; KAKABADSE, 2013). Essa perspectiva plural, que reconhece as influências que envolvem as organizações e a necessidade de flexibilidade das mesmas, evidencia que o crescimento organizacional coliga

conhecimento e múltiplas variáveis existentes nesse processo, demandando profundo entendimento do ambiente e das fontes de informação e aprendizado que o permeiam e requisitando que as organizações reconheçam que precisam realizar esforços para compreender como a integração e o uso do conhecimento influenciam seus processos, seus modelos de negócio, seus compromissos e a participação de seus *multi-stakeholders* (ZORN; PAGE; CHENEY, 2000). Essa dinâmica, conectada ao conceito da sustentabilidade, requisita um olhar voltado às relações e às interações organizacionais e conhecimento das diferentes perspectivas existentes nessas conexões, uma vez que o desenvolvimento de estratégias e ações entre as partes emerge a partir da conciliação de expectativas e do alcance de objetivos que contemplem aspectos positivos à ambas as partes.

Ao considerar as premissas para a governança corporativa sustentável cabe ressaltar a relevância e imprescindibilidade do conhecimento nesse processo, pois capacita as organizações na compreensão de suas responsabilidades e nos riscos inerentes à atividade organizacional. Tais riscos, segundo Shiroyama *et al.* (2012), podem ser classificados sob duas perspectivas: (i) riscos imprevisíveis e (ii) riscos específicos conhecidos. Nesse sentido, o conhecimento capacita as organizações e *multi-stakeholders* para a implementação da governança sustentável, que deve estar habilitada para lidar com ambos os riscos.

A partir dessa concepção, a governança corporativa sustentável deve, a partir da integração do conhecimento, prever ou buscar mitigar tais riscos. Para tanto, Nelson, Adger e Brown (2007) citam que a governança necessita desenvolver uma visão global, que contemple esses múltiplos riscos e que possibilite, a partir do aprendizado e da interação com seus *multi-stakeholders*, gerir em profundidade tais questões. Nesse sentido, a concepção de vigilância possibilita à organização uma visão abrangente, que se pauta na constituição de limites de risco, estabelecidos a partir do conhecimento científico, para a redução de incertezas na gestão sustentável.

Essa concepção, segundo Shiroyama *et al.* (2012), estabelece um nível aceitável de incerteza, a partir de onde a organização opta entre dois caminhos, o da prudência ou o da política de segurança total. O primeiro se baseia no comportamento e gestão preventiva, em que, mesmo sem evidências científicas efetivas sobre os riscos, as organizações adotam uma postura de precaução

(SHIROYAMA *ET AL.*, 2012). Nessa perspectiva, as decisões da organização se baseiam na análise dos riscos existentes e nos custos para essa gestão preventiva, que consideram seu compromisso perante à sociedade e os impactos ou danos causados em eventos indesejados. A política de segurança total, por sua vez, pauta-se em uma postura mais vigorosa, que fundamenta a tomada de decisão a partir de medidas totalmente seguras, que desconsideram a suposição de possíveis riscos (SHIROYAMA *ET AL.*, 2012). Essa abordagem demanda das organizações um nível elevado de conhecimento e gestão e, ao considerar sua interdependência com *multi-stakeholders*, evidencia-se uma complexa equação, pois ainda que a organização se pautem em vigilâncias e na integração com tais partes envolvidas, seu nível de conhecimento dificilmente alcançará profundidade que elimine quaisquer riscos para a implementação da sustentabilidade na organização.

A integração e uso do conhecimento nesse contexto se fundamenta como um elemento norteador da governança corporativa sustentável, requisitando diferentes olhares e perspectivas que possibilitam alcançar diferentes aprendizados (SCHOLZ, 2011). Nesse sentido, ao estabelecer vigilâncias, a governança sustentável enquadra os possíveis riscos, busca suas origens e interpreta as possibilidades de resolução dos mesmos, buscando garantir a segurança da organização, além das questões sociais e ambientais.

No entanto, cabe ressaltar que a governança sustentável enfrenta outro desafio ao ter que gerir tais riscos, pois ao alcançar a esfera pública e a estruturação de políticas em nível social depende de decisões políticas coletivas, sendo estas geralmente conflituosas e de difícil alcance (SHIROYAMA *ET AL.*, 2012). Nesse contexto, ao depender dessas decisões, normalmente estabelecidas e geridas por esferas superiores – como Estado e diversos órgãos de controle – a governança corporativa sustentável parece fragmentada quando confrontada com questões de sustentabilidade que exigem ação intersetorial. Essa fragmentação torna-se um obstáculo à medida em que a governança necessita lidar com questões multifacetadas, que demandam ação e coordenação em diferentes níveis e esferas.

Na visão de Armitage, Berkes e Doubleday (2007), ao contextualizar a dinâmica do aprendizado organizacional a essa realidade, evidencia-se a necessidade de adaptação por parte das organizações, requisitando maior flexibilidade frente às mudanças no ambiente social e ambiental. Dessa forma, as

organizações necessitam usar esse conhecimento adquirido para atualizar suas estratégias e sua governança, pois ao vivenciar tais mudanças precisam manter seu nível de interação com *multi-stakeholders*, inspirando a manutenção do compromisso e o engajamento entre as partes, além de atualizar sua vigilância frente aos riscos existentes.

Essa dinâmica fragmentada, segundo Shiroyama *et al.* (2012) e Nelson *et al.* (2007) não é em seu todo negativa, pois cria canais abertos e diversos para a incorporação do conhecimento nesse processo. Dessa forma, é fundamental que o mesmo contemple uma multiplicidade de abordagens, pois (i) pode oferecer múltiplas soluções para distúrbios de pontos de vista divergentes, e (ii) pode ser mais flexível em responder a mudanças dinâmicas do que uma instituição única e rígida (SHIROYAMA *ET AL.*, 2012; NELSON *ET AL.*, 2007).

Lietaer, Ulanowicz e Goerner (2009) e Ulanowicz *et al.* (2009) definem essa eficiência como a capacidade das organizações e partes interessadas em funcionarem de maneira suficientemente organizada e eficiente para manter sua integridade ao longo do tempo. A capacidade de superação e evolução evidenciada a partir dessa flexibilidade, por sua vez, representa uma reserva ou segurança da organização e *multi-stakeholders* quanto à multiplicidade de novas demandas que podem surgir em decorrência desse movimento em direção à sustentabilidade. Nesse sentido, a governança corporativa sustentável deve buscar o equilíbrio entre a eficiência e segurança das ações organizacionais – que se pautam na integração e uso do conhecimento – e a flexibilidade obtida em diferentes opções de adaptação – relacionada à forma como interage com seus *multi-stakeholders*.

Com base no exposto, pode-se concluir que a atenção aos riscos previstos e antecipados e as informações sobre a origem e os níveis desses riscos estruturam essa perspectiva mais técnica da integração e uso do conhecimento. Já o compartilhamento de saberes, o desenvolvimento de novos conhecimentos e as trocas existentes nesse processo influenciam a percepção da sustentabilidade nesse ambiente, além de promover transformação à organização.

4.2 GOVERNANÇA DE MULTI-STAKEHOLDERS

Ao considerar a perspectiva da governança e seus preceitos norteadores, ressalta-se inicialmente a importância da construção de processos de governança que se pautem na transparência, na equidade, na prestação de contas e na responsabilidade corporativa. Partindo dessa ótica, ao incorporar as interações com *multi-stakeholders* no contexto organizacional, é imprescindível assegurar a imparcialidade na alocação da decisão e de recursos que contemplem transparência e que preservem o compromisso existente entre as partes envolvidas (GASKELL *ET AL.*, 2004; KEMP; PARTO; GIBSON; 2005; GIBSON, 2006, KOMIYAMA *ET AL.*, 2011; SHIROYAMA, 2013). Esse cuidado com a imparcialidade e transparência deve ser observado a fim de eliminar percepções negativas de uma das partes, uma vez que a existência de decisões contrárias aos objetivos particulares de um dos envolvidos é inerente à constituição desse processo. Nesse sentido, compreender que as realidades da organização e *multi-stakeholders* são distintas e que carregam expectativas e objetivos que diferem em compreensão, aplicação e resultado, é fundamental para uma concepção integradora de propósitos, que busque o desenvolvimento de ambas as partes e que incorpore a sustentabilidade nesse contexto.

Ao considerar as interações com *multi-stakeholders* para a governança corporativa sustentável ressalta-se três abordagens fundamentais: (i) ajuste de expectativas e compromisso entre organização e *multi-stakeholders*; (ii) processos de inovação que promovam benefícios a serem alocados entre os envolvidos e em diferentes níveis organizacionais e espaciais e (iii) transparência e justiça na alocação de recursos e na tomada de decisão (SHIROYAMA, 2013). Ao contemplar essa realidade que abrange integração e interação entre as partes, Shiroyama (2013) cita que a concepção dos preceitos para a governança corporativa sustentável não requisita a constituição de um senso comum ou de total concordância para as ações de sustentabilidade. Essa perspectiva se pauta na compreensão de que cada parte se constitui a partir dos diferentes conhecimentos e experiências vivenciados, que originam preocupações distintas e que influenciam a concepção dos objetivos e estratégias organizacionais no que diz respeito à sustentabilidade (HOOGHE; MARKS, 2003; GUPTA, 2008; ARMITAGE, 2008;

SHIROYAMA, 2013). Ao considerar a coexistência de diferentes realidades – que contemplam objetivos e interesses distintos – requisita-se o ajuste das expectativas e do compromisso de cada parte envolvida, uma vez que a ocorrência de divergências nesse contexto pode suscitar rupturas e prejudicar o progresso da organização e *multi-stakeholders*. Nesse sentido, cada parte envolvida possui seus próprios objetivos e estratégias, e esses, embora em alguns casos necessitem de adaptação ao meio, podem coexistir e contribuir para a sustentabilidade nas organizações e sociedade.

Para Kemp, Loorbach e Rotmans (2007), Voss, Smith e Grin (2009) e Shiroyama *et al.* (2012) essa legitimação de valores e expectativas de cada parte envolvida se faz fundamental para a decisão do caminho a ser seguido, pois ao decidir por uma visão específica as demais partes envolvidas devem participar do processo e ter ciência da direção tomada. Essa realidade explicita desejos e caminhos muitas vezes divergentes, ainda que voltados para um mesmo propósito.

Nesse contexto, as interações entre organização e *multi-stakeholders* têm significativa relevância para a governança, pois ao dar voz à diferentes visões e expectativas, constroem significados e sentidos, contribuindo para que as estratégias e ações organizacionais sejam norteadas a partir de princípios da sustentabilidade (MARCHIORI, 2010). Essa multiplicidade de concepções que emergem das vivências de cada parte e são compartilhadas nas interações organizacionais beneficiam as partes envolvidas no aprendizado e na compreensão de diferentes pontos de vista, além de contribuir para a constituição de processos de governança que integrem valores coletivos, que se amparam nos preceitos da sustentabilidade e visam o bem comum.

Diante do exposto, cabe compreender que tais interações são constituintes da organização e fundamentam seus processos e decisões a partir de uma visão democrática e participativa, além de promover colaborações entre as partes (DEETZ, 2011). Marchiori (2008) contribui para esse pensamento ao citar que as organizações resultam das histórias e ações de cada indivíduo, que se constituem a partir da cultura, valores, crenças e demandas particulares. Nesse sentido, é fundamental compreender esse ambiente a partir de uma perspectiva coletiva, que revela a interdependência entre organizações e *multi-stakeholders*, além de evidenciar a partir das interações novos aprendizados e o surgimento de novas

culturas. Dessa forma, ao considerar as interações e os constructos oriundos dessas relações para a governança corporativa sustentável, evidencia-se maior inclusão e colaboração entre os envolvidos, estimulando novos comportamentos e promovendo a incorporação de novos valores à dinâmica organizacional.

No que tange a governança corporativa sustentável, Shiroyama *et al.* (2012) cita que esse olhar múltiplo, que considera diferentes perspectivas, oriundas das esferas pública e privada, contribui de forma inovadora para o tema, pois intermedia (i) a visão organizacional, pautada inicialmente no progresso e que tem buscado mais recentemente compreender seu papel e seu valor na sociedade; (ii) a visão de sujeitos e instituições que não objetivam resultados financeiros e que elevam o significado da sustentabilidade na esfera organizacional para a compreensão do compromisso que as instituições devem ter quanto aos aspectos sociais e ambientais e; (iii) a visão pública, que age sob uma perspectiva reguladora, estabelecendo diretrizes e buscando acompanhar as ações das organizações e sociedade, além de resguardar os direitos das gerações futuras. Para tanto, a governança corporativa sustentável tem o desafio de atuar de forma inovadora para equilibrar interesses distintos, integrar iniciativas voluntárias das partes envolvidas e incorporar o conhecimento especializado e técnico, legitimando os processos para a governança sustentável a partir das interações entre organizações e *multi-stakeholders* e pautando-se em valores que contemplam a ética, transparência, equidade e conformidade.

Além disso, como as questões da sustentabilidade têm múltiplas dimensões – que contemplam aspectos ambientais, políticos, culturais, sociais, entre outros – a governança corporativa sustentável requisita das partes interessadas ações que se adequem a esses diferentes níveis, requisitando compromisso e confiança dos envolvidos, além da partilha de novos saberes, que integrem a ideia de sustentabilidade nesse contexto (HOOGHE; MARKS, 2003; GUPTA, 2008; ARMITAGE, 2008; SHIROYAMA, 2013). Nesse sentido, a governança sustentável, além de sua abrangência espacial – de alcance local, nacional e internacional – tem alcance multinível na esfera organizacional, estimulando a construção de processos a partir de um olhar integrador, que emerge da junção de diferentes experiências e expectativas que contemplam a sustentabilidade, contribuindo para a inovação organizacional e para a construção do conhecimento nesses ambientes, pois ao

compartilhar essa consciência sustentável, advinda de esferas distintas, estimula o aprendizado em múltiplas abordagens, promovendo um comportamento mais reflexivo e participativo, que perpassa o ambiente organizacional e reflete na sociedade.

Diante do exposto, uma estrutura ou modelo orientador para a governança corporativa sustentável representa um princípio norteador das estruturas organizacionais, além de estimular a integração de novos constructos e a ressignificação da cultura organizacional, ocasionando mudanças estruturais e estimulando a busca por equilíbrio entre organização e *multi-stakeholders*. Nesse sentido, o presente estudo apresenta uma proposta de *Framework* para a governança corporativa sustentável, que contempla a integração do conhecimento e a governança de *multi-stakeholders*.

4.3 INTEGRAÇÃO E USO DO CONHECIMENTO E GOVERNANÇA DE MULTI-STAKEHOLDERS PARA A GOVERNANÇA CORPORATIVA SUSTENTÁVEL

O ambiente organizacional é global e complexo. Cotidianamente, as organizações buscam novas direções e oportunidades e se desafiam na evolução de processos que influenciam e transformam suas relações e, conseqüentemente, a cultura organizacional. Nesse quadro de inovação e estímulo contínuos, a inserção da sustentabilidade intensifica os desafios enfrentados pelas organizações e evidencia a necessidade de reorganização de objetivos e estratégias a fim de contemplar novas demandas que fazem parte dessas relações entre organização e sociedade.

Essa realidade que integra a organização e demais partes envolvidas evidencia um cenário que envolve múltiplos interesses e demandas, além de diferentes fontes de influência, que emergem a partir das relações organizacionais, sejam elas formais ou informais (SHIROYAMA *ET AL.*,2012; SHIROYAMA, 2013). Nesse contexto, a governança corporativa sustentável emerge como elemento norteador dessa realidade e a compilação desses dois elementos – governança e sustentabilidade – mobiliza na esfera organizacional o compromisso social e ambiental, o aprendizado e a colaboração entre organização e *multi-stakeholders*

(SHARMA; KHANNA, 2014; GIMENEZ; SIERRA, 2013; LI *ET AL.*, 2014). Nesse sentido, a proposta de um modelo orientador para a implementação da governança corporativa sustentável tem como intuito a apresentação e representatividade de elementos fundamentais desse processo, que devem direcionar e estruturar as organizações para essa governança. Tais elementos, para fins desse estudo, são compreendidos a partir de uma perspectiva de **vigilâncias**, que estimula nas organizações o aprendizado contínuo a partir da atenção e acompanhamento de diferentes realidades, que emergem em cenários distintos e que impactam no desenvolvimento da organização.

No que tange a vigilância de **integração do conhecimento** para a governança corporativa sustentável, Shiroyama *et al.* (2012) cita dois elementos que constituem essa abordagem: (i) a dos riscos imprevisíveis e os riscos específicos e conhecidos, onde a (ii) informação sobre a origem e os níveis desses riscos são importantes e onde o conhecimento deve ser um agente eficiente na prevenção e eliminação de tais riscos. Pertinente à vigilância de **governança de multi-stakeholders** para a governança corporativa sustentável, Shiroyama *et al.* (2012) ressalta a importância de três elementos estruturantes desse processo: (i) o ajuste de expectativas e compromisso entre organização e multi-stakeholders, que compreende que as organizações podem estar inseridas em um mesmo contexto e ter interesses diferentes, o que demanda a articulação de acordos entre as partes; (ii) processos de inovação que promovam benefícios a serem alocados entre os envolvidos e em diferentes níveis organizacionais e espaciais e (iii) transparência e justiça na alocação de recursos e na tomada de decisão.

Com base nos elementos apresentados e considerando as aproximações entre os preceitos da governança e da sustentabilidade abordados nessa pesquisa, evidencia-se que organizações que buscam um processo de governança corporativa sustentável devem desenvolver suas diretrizes de governança a partir do aprendizado e do equilíbrio desses elementos, que abrangem um olhar de atenção e proteção da organização, voltados para a redução de riscos, e que também integram as expectativas e perspectivas de multi-stakeholders nesse processo, evidenciando uma realidade dinâmica, que intensifica o cotidiano organizacional e que desafia as organizações na busca por melhorias que agreguem não apenas valores à organização, mas também a todos os envolvidos.

Nesse sentido, a junção dessas dimensões revela a abrangência e complexidade da governança corporativa sustentável ao considerar perspectivas que extrapolam a esfera corporativa e envolvem relações organizacionais que evidenciam a interdependência entre organizações, sociedade, governo e demais partes envolvidas. Ao contemplar a complexidade dessa dinâmica, compreende-se que a implementação de um processo de governança corporativa sustentável demanda um roteiro norteador, que respalde a organização na compreensão de diferentes dimensões, elementos, definições e questões que direcionam esse processo.

Assim, para sua incorporação no ambiente organizacional propõe-se um *Framework* que contempla as dimensões acima citadas, conforme apresentado na Figura 4:



Figura 4 – *Framework* para a Governança Corporativa Sustentável – GCS

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Shiroyama *et al.* (2012).

A partir do modelo proposto, a estruturação da governança corporativa sustentável tem como ponto de partida o primeiro eixo norteador, denominado **integração e uso do conhecimento**, que se pauta em uma perspectiva

multidisciplinar para o compartilhamento de saberes e que integra diferentes realidades de seus *multi-stakeholders* nesse processo. Esse eixo permite compreender a evolução e transformação ocorridas na organização a partir do conhecimento, que promove uma visão integradora e coletiva nesse contexto. Além disso, essa dinâmica influencia a percepção da sustentabilidade no ambiente em que as organizações e seus *multi-stakeholders* estão inseridos, integrando diferentes perspectivas e requisitando o conhecimento e aprendizado como recursos para vivenciar essas múltiplas dimensões (KEMP *ET AL.*, 2005; SHIROYAMA *ET AL.*, 2012). Essa dinâmica de caráter cíclico, promove o desenvolvimento de novos conhecimentos a partir de novas trocas, decorrentes das relações existentes entre organizações e *multi-stakeholders*, influenciando continuamente a percepção da sustentabilidade nesses ambientes e promovendo transformação à organização.

Essa dimensão envolve ainda duas vigilâncias ou elementos, a primeira, que contempla a atenção aos riscos previstos e antecipados e a segunda, que aborda as informações sobre a origem e os níveis desses riscos. No que tange a primeira vigilância, a organização deve estar atenta e se antecipar aos possíveis impactos que pode causar a partir de suas atividades (GRAHAM; WIENER; 1995). Nesse contexto, deve ter como base uma pergunta norteadora dessa vigilância: Há amplitude na abordagem de riscos considerada? A segunda vigilância, que aborda as informações sobre a origem e os níveis desses riscos deve se pautar na abrangência do conhecimento e os aspectos práticos disponíveis nesses ambientes, visando promover novas descobertas e inovações nesse contexto (GUSTON, 2008; SHIROYAMA *ET AL.*, 2012). Assim, essa vigilância deve responder à questão: São consideradas o máximo de informações relevantes nesse processo?

Dessa forma, a integração e o uso do conhecimento para a governança corporativa sustentável deve nortear as organizações em suas relações, pautando-se na transparência entre as partes e na qualificação junto aos seus *multi-stakeholders*, uma vez que seu papel na perspectiva organizacional, se concentra na capacidade em assimilar e aplicar novos conhecimentos em seus processos e em suas relações e minimizar os riscos existentes na integração da sustentabilidade na esfera organizacional.

O segundo eixo norteador tem como cerne a **governança de *multi-stakeholders***, que considera as interações existentes nesse ambiente para a

governança corporativa sustentável. Essa abordagem compreende que as trocas decorrentes das interações vivenciadas nesse ambiente promovem conhecimento e experiências que influenciam a constituição dos valores e objetivos organizacionais (HOOGHE; MARKS, 2003; GUPTA, 2008; ARMITAGE, 2008; SHIROYAMA, 2011). Nesse contexto onde evidenciam-se concepções e interesses distintos, a governança de *multi-stakeholders* deve buscar equilíbrio para as diferenças existentes, estimulando entre as partes o alcance de objetivos comuns, que contemplem benefícios para as organizações e sociedade.

Essa dimensão abrange três vigilâncias que estruturam esse processo. A primeira compreende a legitimação de valores e expectativas dos *multi-stakeholders*, onde a concepção dos preceitos para a governança corporativa sustentável não requisita a constituição de um senso comum ou de total concordância para entre as partes, mas demanda o ajuste de expectativas (SHIROYAMA, 2011). Nesse contexto, a análise deve se pautar na transparência e clareza das ações, onde possíveis divergências devem ser tratadas a fim de não prejudicar o progresso dessas relações quanto à adoção de processos sustentáveis. Assim, objetivos e interesses distintos das organizações e *multi-stakeholders* podem coexistir e contribuir para a sustentabilidade nesse meio. Nesse contexto, essa vigilância deve responder à questão: São consideradas a existência de objetivos e interesses particulares nesse processo?

A segunda vigilância contempla processos de inovação que promovam benefícios a serem alocados entre *multi-stakeholders*, em diferentes níveis organizacionais e espaciais. Dentro da perspectiva da sustentabilidade, que requisita um olhar voltado ao meio em que as organizações estão inseridas e aos impactos ocasionados pelas mesmas nesse ambiente, tais inovações podem ser criadas e analisadas a partir de um processo de governança sustentável, que possibilita à organização uma estrutura holística, que possibilite a visualização e implementação de inovações sustentáveis.

Essa vigilância possibilita analisar a integração de diferentes aspectos sustentáveis para a inovação de produtos, serviços e processos, além de contemplar a visão de *multi-stakeholders* nesse contexto (YARIME, 2010; SHIROYAMA, 2013). Nesse sentido, a questão a ser respondida nessa vigilância para a governança corporativa sustentável é: A possibilidade de inovação é considerada?

A terceira e última vigilância abordada na governança de *multi-stakeholders* incorpora a transparência e a justiça na alocação de recursos e na tomada de decisão (KEMP *ET AL.*, 2005; SHIROYAMA, 2011). Essa abordagem demanda a distribuição equitativa de ganhos e perdas entre as partes e ao fazê-lo, considera que a integração e compreensão dos *multi-stakeholders* nesse processo contribui para que as relações entre as partes se desenvolvam a partir da equidade e confiança. Nesse sentido, a questão a ser respondida nessa vigilância é: A equidade na distribuição de ganhos e perdas é considerada?

A reflexão quanto à adoção de um processo de governança corporativa sustentável evidencia elementos primordiais para a sustentabilidade no contexto organizacional. Além disso, possibilita uma análise das questões fundamentais que permeiam esse processo e que afetam organizações e *multi-stakeholders*, como a ressignificação de valores morais e éticos, objetivos particulares e compartilhados a partir das interações existentes nesse ambiente e a mudança da cultura da organização em si.

Essa realidade desperta também o repensar da organização em relação à atuação e ao seu papel na sociedade, estimulando mudanças em seu modelo de negócios, em suas estratégias e nas práticas organizacionais, que passam a incorporar preceitos que agregam novos valores e benefícios não apenas à organização, mas à sociedade como um todo. Nesse sentido, ao considerar a governança corporativa sustentável como um processo norteador para a inclusão da sustentabilidade nesse meio, enfatiza-se sua capacidade de abrangência, que perpassa o ambiente interno das organizações e alcança através das interações com *multi-stakeholders* novos ambientes e, conseqüentemente, a sociedade.

5 PERCURSO METODOLÓGICO

Considerando as abordagens realizadas no desenvolvimento teórico desse estudo, esse capítulo tem como objetivo descrever a classificação geral da pesquisa, bem como fundamentar as etapas de coleta e análise dos dados, elucidando a escolha do método utilizado.

5.1 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA

Nos últimos anos a compreensão da sociedade frente ao tema sustentabilidade vêm requisitando das instituições públicas e privadas uma conduta que reconheça a importância de diferentes dimensões – como a social, a cultural, a ambiental e a econômica, dentre outras – na relação entre sociedade e o planeta. Esse movimento tem demandado das organizações uma postura transformadora, que integre a sustentabilidade à cultura organizacional e em suas interações com o meio onde estão inseridas, impulsionando novos aprendizados e comportamentos e inspirando seus *multi-stakeholders* nesse percurso. A partir do exposto e considerando o papel norteador que a governança corporativa exerce nesses ambientes, o presente estudo define como problema de pesquisa: **como as interações entre Apex-Brasil e seus *multi-stakeholders*, orientadas para a promoção de exportações e internacionalização, contribuem para a governança corporativa sustentável da Agência?**

Assim, a abordagem adotada é classificada como qualitativa, pois sua natureza reconhece a essência de uma relação dinâmica entre ambiente e sujeito, além de responder a questões muito particulares (MALHOTRA, 2001; MINAYO, 2000; 2012). Essa realidade também demanda do pesquisador maior imersão para compreensão do fenômeno estudado, além de uma interpretação que transpõe representações estatísticas e numéricas (ALVES, 1991; NEVES, 1996; MALHOTRA, 2001; PATTON, 2002, MINAYO, 2012).

A abordagem qualitativa parte da construção social do que é estudado, onde, a partir da coleta de dados e das interações do pesquisador com o meio, busca-se

compreender os fenômenos existentes baseado na perspectiva dos participantes e no sentido atribuído às suas experiências (FLICK, 2009; MERRIAM, 2009; GODOY, 2010). Assim sendo, essa abordagem de pesquisa proporciona acesso às informações em profundidade, que não são perceptíveis sem o contato com os sujeitos participantes, que vivenciam o cotidiano da Agência e atribuem valor e sentido ao discurso e às ações da organização. Ou seja, não é apenas uma descrição de uma realidade, mas a compreensão dela.

Minayo (2012) ressalta que o método qualitativo opera com uma diversidade de significados que, se constituem a partir de crenças, valores, atitudes e estímulos que emergem das relações e suas interações. Nesse sentido, a definição do método qualitativo para a presente pesquisa considera as singularidades e especificidades existentes nas relações entre a Apex-Brasil e seus *multi-stakeholders*, onde busca-se desvendar os fenômenos e interações que influenciam a Agência e sua gestão, mais especificamente, os processos adotados para a governança corporativa sustentável.

Através dos conceitos acima citados observa-se algumas características próprias da pesquisa qualitativa, vinculadas ao objeto de pesquisa estudado, já que essa abordagem é, caracteristicamente, mais ampla na investigação de uma situação (fenômeno), principalmente em relação aos detalhes observados, em que se almeja compreender os significados gerados pelo objeto de estudo. Assim, a realização desse estudo pauta-se em aspectos como relatos, crenças, valores e hábitos que são de cunho especificamente subjetivo. Diante disso, justifica-se tal abordagem para a compreensão da governança corporativa sustentável e para investigações que tenham relação com aspectos comportamentais no campo dos estudos organizacionais.

Além disso, a pesquisa possui caráter descritivo, uma vez que visa descrever as características do fenômeno estudado, que aqui dizem respeito às interações da Apex-Brasil que contribuam para a governança corporativa sustentável, visto que o estudo descritivo é empregado ao pretender demonstrar um relato detalhado de um fenômeno social que contemple atividades, alterações no tempo e relacionamento com outros fenômenos (GODOY, 2006).

5.2 ESTRATÉGIA DA PESQUISA

A abordagem da pesquisa consiste em duas etapas, a teórica e a empírica. Pertinente à base teórica, esse estudo pautou-se na revisão bibliográfica para abordagem dos temas, utilizando artigos científicos, livros, dissertações e teses. Para a construção empírica, para a análise, interpretação e compreensão dessa dinâmica entre a Apex-Brasil e seus *multi-stakeholders*, optou-se pelo estudo de caso, pois seu uso, segundo Godoy (2010), permite ao pesquisador compreensão histórica dos processos e interações da organização, além de uma análise processual, contextual e, em alguns casos, longitudinal, do que acontece na organização.

O estudo de caso procura compreender como sujeito, grupos ou organizações administram diferentes realidades e adversidades que coexistem, sendo o foco de análise dessa estratégia de pesquisa o exame específico de algo ou algum problema. Segundo Yin (2001, p.17), o estudo de caso é utilizado quando o “pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos, inseridos no contexto da vida real”. Trata-se de um método de visualização da realidade social, que incorpora um conjunto de técnicas de pesquisa que, ao serem analisadas, possibilitam novos conhecimentos para estudo de novos casos e contextos (MERRIAM, 1988; GODOY, 2010; GUEST; NAMEY; MITCHELL, 2013). O estudo de caso possibilita a investigação em uma situação particular, permitindo o conhecimento de características próprias de um determinado fato ou contexto social, assim tornando a busca do problema investigado evidente.

Conforme Martins (2008), essa estratégia possibilita a imersão em uma realidade social que não poderia ser alcançada fielmente por análise amostral e avaliação de ordem puramente quantitativa. Segundo Godoy (2010), no âmbito das organizações o estudo de caso tem um papel relevante por proporcionar a compreensão do funcionamento das organizações, principalmente sobre o conhecimento da dinâmica da vida organizacional. Sua aplicação possibilita a investigação em uma situação particular, permitindo o conhecimento de características próprias de um determinado fato ou contexto social, assim tornando a

busca do problema investigado evidente, indo além da teoria, aproximando-se de uma prática.

Segundo Godoy (2006), no âmbito das organizações o estudo de caso tem um papel relevante por proporcionar a compreensão do funcionamento das organizações, principalmente sobre o conhecimento da dinâmica da vida organizacional. Ademais, o estudo de caso como estratégia é correntemente utilizado quando se pretende responder perguntas do tipo como e por que, ou seja, questões que geralmente se mostram complexas, exigindo mais que apenas o conhecimento superficial do conceito. Nesse sentido, o trabalho procura investigar fenômenos de uma organização, pois o estudo aqui abordado envolve o conhecimento e as interações que revelam e caracterizam a Apex-Brasil, com foco nos processos voltados à governança corporativa sustentável.

5.2.1 Unidade de Análise

A unidade de análise pesquisada diz respeito à governança corporativa vinculada à sustentabilidade, em que foram exploradas as interações necessárias para seu desenvolvimento. Assim, considerando a abordagem teórica e os objetivos propostos desse estudo, definiu-se como unidade de análise a Apex-Brasil – Agência de Promoção à Exportação, sediada em Brasília/DF. A definição da organização para investigação teve origem inicialmente no interesse da pesquisadora, ao conhecer algumas ações da Agência com instituições parceiras, organizações privadas, mercado interno e externo. Essa experiência fomentou o interesse em conhecer mais sobre a instituição e suas ações, fundamentais para a promoção do país no cenário mundial. Nesse sentido, buscou-se estudar a partir da linha do tempo da Agência, as interações de maior relevância, que caracterizam e norteiam as ações da Agência para práticas mais sustentáveis.

Outro ponto que reforçou a escolha da instituição foi sua postura e preocupação em desenvolver práticas sustentáveis, postura essa em sinergia com um dos temas eixos desse estudo. Nesse sentido, ao escolher a Apex-Brasil para esse estudo de caso, pretende-se proporcionar maior compreensão sobre a governança da Agência e também sobre suas interações com *multi-stakeholders*, a

fim de analisar se tais interações contribuem para a governança corporativa sustentável, buscando conhecer em profundidade como esse processo ocorre, além de investigar os aspectos subjetivos e característicos inerentes a esse contexto.

A Agência, criada em 2003 pelo MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, tem como objetivos contribuir para a internacionalização das indústrias brasileiras, promover a diversificação da pauta e aumento da receita de exportações e assessorar na conquista de novos mercados e na manutenção dos mercados tradicionais para os produtos brasileiros. Atualmente está vinculada ao Ministério das Relações Exteriores - MRE e a interação em relação aos seus *multi-stakeholders* reafirma sua relevância como instituição de apoio ao mercado, responsável por mediar, estimular e promover intervenções e regulações pertinentes ao comércio exterior no Brasil.

A ação da Apex-Brasil no exterior é pautada na promoção de informações sobre o país e na promoção de instituições e produtos brasileiros, visando atração de investimentos diretos ao Brasil e de projetos que fortaleçam e favoreça a imagem do país internacionalmente (APEX-BRASIL, 2017). Sua atuação requisita constante interação junto aos seus *multi-stakeholders*, o que reafirma sua relevância como ente de apoio ao mercado, responsável por mediar, estimular e promover intervenções e regulações. Esse cenário estimula na Agência a busca por ações inovadoras e requisita a adoção de processos de governança que promovam não apenas a evolução e aperfeiçoamento da instituição, mas alcance elementos de maior abrangência e relevância, como a ética, a transparência, o *compliance*, a atuação responsável de gestores e *multi-stakeholders* visando impulsionar ações que abarquem além da gestão da instituição, seu engajamento sustentável e incluam em suas ações, comprometimento social, ambiental, cultural e político.

Sob essa perspectiva, a Apex-Brasil tem significativa relevância na cooperação e interação entre governo, instituições que atuam no fomento à internacionalização e organizações privadas, o que reforça a importância da governança sustentável nesse processo, tendo em vista que a Agência, ao envolver *multi-stakeholders* com interesses distintos, necessita de estruturas de gestão que promovam essa articulação de forma transparente e sustentável. Nesse sentido, a articulação de ações e o uso do conhecimento para a governança corporativa sustentável contribui para o aprimoramento e atuação da Agência, elevando sua

importância em suas relações de interação e contribuindo para posicionar o Brasil entre as principais nações de fomento do comércio internacional.

5.3 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Pertinente a coleta de dados, o presente estudo se pauta na pesquisa documental, que estabelece os acontecimentos socio-históricos de determinado contexto e proporciona informação com exploração em profundidade dos temas emergentes e foco desse trabalho (GARCIA *ET AL.*, 2016). A análise documental possibilita a compreensão mais aprofundada sobre a estruturação da Agência e fornece subsídios materiais para fundamentar a investigação desse estudo. Assim, com base no levantamento de conteúdo referente à história da Apex-Brasil desde sua constituição, essa análise possibilitou compreender a evolução da instituição desde sua constituição, bem como, a partir de suas narrativas, identificar os principais aspectos que contextualizam os temas governança e sustentabilidade na Agência.

Para May (2004) e Godoy (2010), a análise de documentos possibilita o acesso às informações essenciais para compreensão da organização, pois auxiliam na apresentação dos processos e transformações que emergem nas relações sociais. Nesse sentido, a análise de documentos tem por intenção a investigação de conteúdos de naturezas múltiplas, que ainda não receberam tratamento analítico ou que podem ser reanalisados com o intuito de alcançar novas interpretações ou significados (GODOY, 1995).

Para tanto, a estruturação da análise da Apex-Brasil pautou-se no conteúdo disponível em seu *site*, em documentos oficiais, *webinars*, pautas de reuniões de apresentação de resultados de projetos com parceiros e em entrevistas de gestores da Apex-Brasil concedidas a diversos meios de comunicação e disponíveis na *internet*, além de seus relatórios corporativos de gestão e de sustentabilidade, revelando características presentes em sua gestão e nas interações com *multi-stakeholders*. Visando reafirmar tais características, esse estudo também pautou-se na pesquisa de conteúdos e documentos oficiais de *multi-stakeholders* que nos períodos e contextos analisados de alguma maneira estavam coligados à ação analisada. A intenção em acessar e estudar tais documentos pauta-se na coleta de

informações da Apex-Brasil que evidenciem a sua história, identifiquem elementos que demonstrem conceitos centrais da organização e que forneçam dados pertinentes ao engajamento frente ao tema sustentabilidade, em especial, sobre eventos significativos para o desenvolvimento governança corporativa vinculada aos preceitos da sustentabilidade. Assim, a análise dos documentos objetivou aprofundar conhecimentos quanto às particularidades da Agência onde, a partir de informações documentais e históricas buscou estabelecer possíveis conexões sobre as interações entre *multi-stakeholders* e a governança corporativa sustentável.

Frente ao exposto, a análise dos dados coletados pautou-se na estrutura orientativa de Pentland (1999), conforme apresentado no Quadro 5:

Quadro 5 – Estrutura orientativa da análise

ESTRUTURA ORIENTATIVA DAS NARRATIVAS	DEFINIÇÃO
Sequência temporal	Momento em que se discorre a história com relação ao tempo em que, aparentemente, ela acontece. A cronologia é um dispositivo organizador central da história
Atores focais	Representam aqueles que expressam ou comunicam pela organização, uma vez que a organização em si não é interpretada como sujeito e sim personificada por meio das falas de seus diferentes atores. Os atores fornecem um elemento que conecta os eventos em uma narrativa
Voz narrativa	Contempla quem fala e como fala, indicando as relações entre o narrador e a história contada; quem narra está fazendo-o de seu lugar, de seu ponto de vista, e a sua fala personifica o sentido
Padrões de referência	Parte-se do entendimento de que as narrativas carregam significados e sentidos e, a partir dos valores percebidos, conferem determinado padrão para as avaliações. Nesse sentido, podem fornecer uma abertura que indica os valores culturais que guiam a ação
Outros indicadores de conteúdo contexto	Indica atributos do contexto ou características específicas, fornecendo informações que podem ser essenciais para a interpretação. Além disso, podem representar as funções que a narrativa pode assumir.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Pentland (1999)

Dessa forma, no que se refere ao estudo dos dados, optou-se pela análise de narrativas, pois a técnica possibilita interpretar a partir das informações compartilhadas pelos entrevistados sua compreensão sobre o tema pesquisado. A análise de narrativas busca conhecer o que é relatado, e como é relatado, valorizando características como tom da voz, pausas, expressões, entre outras para a compreensão do que não foi relatado em palavras e complementar a análise do pesquisador. (MUYLEAERT *ET AL.*, 2014).

A técnica permite apresentar a partir da construção textual do pesquisados os significados e experiências vivenciadas pelos entrevistados, revelando os processos e estruturas que constituem tais vivências (WEICK, 1995; ALVES; BLIKSTEIN, 2006). Nesse sentido, no presente estudo serão analisadas as narrativas dos sujeitos envolvidos no contexto da organização, possibilitando inferir características da governança corporativa da Apex-Brasil e suas conexões com a sustentabilidade, além de realizar a interpretação de significados pela descrição de fatos e situações vivenciadas pelos sujeitos na organização, o que fornece sentidos para a realidade social.

Assim, considerando o método de análise adotado, o tratamento das narrativas apresentadas nesse estudo se pautam nos discursos e nas interações da Agência, que agregam abordagens estruturais e interacionais e contribuem para a compreensão dos eventos descritos e o papel da instituição neles, buscando expressar a verdade a partir de um ponto de vista em um determinado tempo, espaço e contexto sócio histórico (OCHS E CAPPS, 2001; JOVCHELOVICH E BAUER, 2002; GILPIN, 2008; PUTNAM *ET AL.*, 2009).

Além disso, sendo as interações parte constituinte das narrativas da Agência, evidencia-se a combinação de histórias e contextos que ocorrem em momentos distintos e entre diferentes *multi-stakeholders*, revelando perspectivas e experiências que guiam suas ações, além de promover mudanças no cotidiano organizacional. Dessa forma, ao pontuar os principais eventos desse percurso que se relacionam com o tema do presente estudo – governança corporativa sustentável – pôde-se compreender a partir de suas narrativas e histórias os sentidos construídos, bem como alcançar uma realidade organizacional mais profunda, diretamente associada às experiências de seus participantes (BOJE, 1991; GABRIEL, 2000; 2004).

5.4 CATEGORIAS DE ANÁLISE

A construção desse estudo buscou abordar os eixos teóricos que dão suporte à compreensão do problema de pesquisa, bem como à análise dos dados. Assim, buscando melhor compreensão no processo de coleta e análise dos dados, o presente estudo se pauta em categorias de análise, definidas a partir da

fundamentação teórica, que norteiam o estudo e dão apoio à discussão e compreensão do problema de pesquisa. Tais categorias são apresentadas no Quadro 6:

Quadro 6 – Categorias de análise e seus aspectos teóricos mais representativos

CATEGORIAS	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	DEFINIÇÃO OPERACIONAL
Integração e uso do Conhecimento	<p>As relações entre organização e multi-<i>stakeholders</i> se constituem e evoluem a partir do conhecimento que cada parte envolvida possui e, decorrente dessa interação, promove-se também transformação, fundamental para a construção do conhecimento dentro da organização. (KEMP; PARTO; GIBSON, 2005; SHIROYAMA ET AL., 2012).</p> <p>O conhecimento no contexto organizacional tem como objetivo o estabelecimento de uma compreensão coletiva, em que depende de um conjunto de complexas variáveis como contexto, riscos, experiências, crenças, valores, ação e visão para estabelecer seus valores organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 2003; WIIG, 1997; GRAYSON; KAKABADSE, 2013).</p>	<p>A definição operacional adotada compreende que o conhecimento influencia a sustentabilidade no ambiente em que as organizações e seus multi-<i>stakeholders</i> estão inseridos, associando diferentes perspectivas e significados, que transformam a realidade e renovam os valores organizacionais.</p> <p>Nesse contexto, o conhecimento capacita as organizações para a governança corporativa sustentável, contribuindo para uma visão global, que contemple múltiplas realidades e riscos e que possibilite, a partir do aprendizado e da interação com seus multi-<i>stakeholders</i>, gerir em profundidade tais questões.</p>
Governança de multi-<i>stakeholders</i>	<p>As interações entre organização e multi-<i>stakeholders</i> contribuem para uma visão plural, que promove novos saberes e que contempla a sustentabilidade a partir de múltiplas realidades e perspectivas, inspirando cada parte envolvida na participação e no compromisso em agregar novos valores e conhecimentos na busca por caminhos mais produtivos.</p> <p>As interações com multi-<i>stakeholders</i> demandam imparcialidade na alocação da decisão e de recursos que contemplem transparência e que preservem o compromisso e a confiança existente entre as partes envolvidas. Ao considerar as interações com multi-<i>stakeholders</i> para a governança corporativa sustentável ressalta-se três abordagens fundamentais: (i) ajuste de expectativas e compromisso entre organização e multi-<i>stakeholders</i>; (ii) processos de inovação que promovam benefícios a serem alocados entre os envolvidos e em diferentes níveis organizacionais e espaciais e (iii) transparência e justiça na alocação de recursos e na tomada de decisão.</p> <p>(GASKELL ET AL., 2004; KEMP; PARTO; GIBSON; 2005; GIBSON, 2006, KOMIYAMA ET AL., 2011; SHIROYAMA, 2013).</p>	<p>A definição operacional adotada compreende que as organizações que almejam a governança corporativa sustentável devem adotar uma maneira diferente de conceber ambiente e sociedade, olhando para o ambiente com uma visão global levando em conta as novas exigências relacionais e espaço/temporais, sendo capazes de fazer escolhas a partir de realidades complexas, que considerem os pilares econômico, ambiental e social, em suas diferentes exigências e escalas.</p> <p>Nesse sentido, a governança de multi-<i>stakeholders</i> contribui para a construção de processos a partir de um olhar integrador, que emerge da junção de diferentes experiências e expectativas que contemplam a sustentabilidade no contexto organizacional, contribuindo para a inovação e para a construção do conhecimento nesses ambientes, pois ao compartilhar essa consciência sustentável, advinda de esferas distintas, estimula o aprendizado em múltiplas abordagens, promovendo um comportamento mais reflexivo e participativo, que perpassa o ambiente organizacional e reflete na sociedade.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

As categorias amparam a discussão do problema em pauta, orientando o pesquisador na análise e compreensão da pesquisa, além de contribuir para as correlações desenvolvidas nesse estudo. Nesse sentido, ao estudar a governança corporativa a partir de uma visão sustentável, busca-se compreender se as interações existentes nas relações entre multi-*stakeholders* estimulam a construção de um conceito plural de governança, que integra diferentes olhares e objetivos, além de uma postura humanizada das organizações, que contemple qualidade de

vida e processos que estimulem melhorias socioambientais voltadas à sustentabilidade no contexto organizacional.

5.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Identificou-se como limitação a escassez de estudos que integrem os temas correlacionados nessa pesquisa, o que traz um desafio maior à mesma, por não partir de um leque de estudos consolidados nesse campo, que possibilitem diferentes conexões e comparações para aprofundar o mesmo.

Levando ainda em consideração o percurso de desenvolvimento desse estudo, destaca-se como limitação a autorização para realização das entrevistas junto aos dirigentes e colaboradores da Agência, uma vez que verbalmente havia a aprovação prévia para sua realização e, devido às mudanças ocorridas na instituição em âmbito político o processo de liberação ficou parado, impossibilitando a realização das mesmas dentro do prazo exigido pelo PPGA.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a coleta de dados realizada e sua respectiva análise, a partir de onde buscou-se responder o problema central desse estudo, que visa compreender como se dão as interações da Apex-Brasil, que emergem a partir de suas relações, para a governança corporativa sustentável. Para tanto, sua estrutura contempla as propostas relacionadas aos objetivos específicos, apresentados no capítulo introdutório, baseia-se no percurso metodológico adotado e nas abordagens teóricas contidas na etapa de fundamentação desse estudo.

Dessa forma, esse capítulo inicia com uma abordagem sobre as APEs, contextualizando sua capilaridade e sua relevância enquanto agente articulador de promoção e internacionalização, suas diretrizes operacionais e suas interações no contexto em que estão inseridas. Em seguida, apresenta brevemente a Apex-Brasil e seu desenvolvimento desde sua criação, com o objetivo de revelar a abrangência e estrutura da instituição, suas estratégias de atuação e seus interesses enquanto promotora oficial da internacionalização do Brasil. Visando contextualizar o desenvolvimento e desempenho da Agência no que tange a sustentabilidade, o capítulo contempla a análise narrativa de seu histórico com base nas consultas realizadas em documentos e informações da Agência consultados em seu endereço eletrônico e em registros de agentes parceiros, como governo federal, entidades de classe, associações industriais, instituições de fomento ao comércio internacional, dentre outros, ressaltando os acontecimentos desde sua criação que remetem à governança corporativa sustentável.

O capítulo busca ainda, a partir da análise dos dados, atender aos objetivos específicos que contemplam os processos de governança corporativa da Apex-Brasil pautados na construção do conhecimento para suas ações de internacionalização e o mapeamento de suas interações com *multi-stakeholders* para a governança corporativa sustentável. Assim, o tópico a seguir apresenta as APEs e suas principais ações, que possibilitam compreender a abrangência e importância de suas relações e interações para sua existência.

6.1 AGÊNCIAS DE PROMOÇÃO À EXPORTAÇÃO EM SEUS PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

As Agências de Promoção às Exportações são instituições presentes em grande parte dos países que atuam no desenvolvimento e acesso de organizações que buscam mercados estrangeiros, na promoção da imagem do país no cenário internacional e na atração de investimentos externos. A primeira Agência de Promoção de Exportações foi criada em 1919 na Finlândia com o objetivo central de desenvolver e diversificar o comércio e, a partir da década de 1960, outras instituições surgiram em outros países com a incumbência de aumentar as exportações e reduzir os déficits comerciais (LEDERMAN *ET AL.*; MARTINCUS *ET AL.*, 2010). A partir da década de 1990, com as novas demandas decorrentes da globalização, a atuação das APEs além de facilitar as relações comerciais internacionais intensificou as interações entre os países, dinamizando parcerias e estratégias de crescimento em âmbito global.

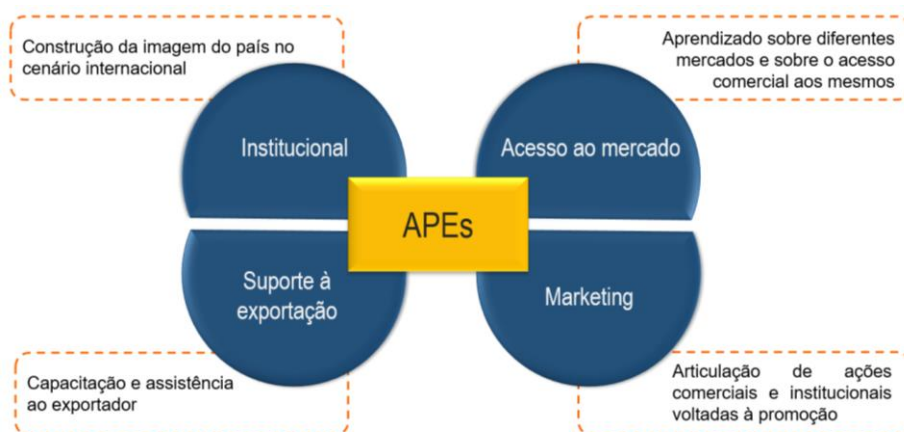
Lederman *et al.* (2010) citam que a atuação das APEs junto às organizações possibilita o conhecimento e a presença comercial em novos mercados, contribuindo para o desenvolvimento das organizações e do próprio país. Mais a fundo, dentre as ações que incorporam a dinâmica da globalização, as APEs estão entre um dos instrumentos de diplomacia que além de impulsionar o volume das exportações e valorizar a imagem dos países, apresenta-os com maior solidez, através de sua infraestrutura industrial, ações de inovação e desenvolvimento, além de estratégias comerciais que beneficiam parcerias internacionais.

Sendo essas orientações premissas para uma projeção internacional, cabe às APEs atuar na preparação e articulação de parcerias que cooperem para a organização e desenvolvimento do setor industrial, contribuindo para um ambiente favorável aos negócios que, posteriormente, possam consolidar a atuação das organizações em esfera global. Considerando ainda que suas articulações com diferentes parceiros tem alcance plural, de reflexo nas esferas pública e privada, a estratégia das APEs necessita contemplar, em essência, duas perspectivas: a **institucional**, que auxilia na construção de uma imagem sólida dos países e suas instituições e, a **operacional**, que atue na cooperação e facilitação para o aprendizado e para o acesso a diferentes mercados (WORLD BANK, 2019).

Essa realidade reforça o valor das interações das APEs com *multi-stakeholders*, em âmbito nacional e internacional, pois contribuem para o fortalecimento das relações diplomáticas e comerciais – essenciais para suas atividades fins – além de promover no contexto organizacional o debate sobre políticas, acordos e ações que contemplem em sua pauta temas contemporâneos como a sustentabilidade, evidenciando sua atenção quanto às novas demandas mundiais e quanto às transformações organizacionais necessárias para o equilíbrio socioambiental. Nesse sentido, ao considerar o tema eixo desse trabalho – governança corporativa sustentável – que representa um processo orientador das organizações na compreensão e ressignificação em relação à sua atuação e ao seu papel na sociedade, evidencia-se na atividade das APEs e em sua capilaridade de articulação um importante caminho para a disseminação e orientação de valores que, baseados nos preceitos da sustentabilidade, estimulam mudanças nos modelos de negócios e beneficiam não apenas as organizações, mas a sociedade como um todo.

No que tange seu propósito de atuação, as APEs apresentam, em geral, objetivos que podem ser alocados em quatro macro categorias, conforme apresentado na Figura 5:

Figura 5 – Objetivos norteadores das Agências de Promoção à Exportação



Fonte: Elaborado pela autora (2019) com base em World Bank (2019).

Sendo seus objetivos premissas para a projeção e credibilidade das Agências em nível internacional, cabe às APEs atuar inicialmente no cenário nacional na preparação e articulação de parcerias que cooperem para o desenvolvimento das organizações, contribuindo para um ambiente favorável aos

negócios que, futuramente, podem consolidar sua atuação em esfera global. Assim, ao contemplar a esfera produtiva dos países, as APEs, em parcerias com instituições públicas, entidades privadas e demais agentes de fomento presentes nesse cenário, buscam contribuir para o desenvolvimento das organizações, através da disseminação do conhecimento e da implementação de processos e práticas que qualifiquem tais organizações para atuação internacional.

Ao considerar as novas demandas sociais e inserir a sustentabilidade nesse contexto, as APEs necessitam desenvolver práticas que contemplem em sua estratégia de atuação o compromisso socioambiental, visando alcançar através de suas ações mudanças que refletem positivamente no espaço social do qual fazem parte. Essa demanda envolve articulação e transformação junto aos seus *multi-stakeholders*, uma vez que, inseridos nas ações das APEs podem reverberar novos conhecimentos e comportamentos que promovam transformações sociais.

Assim, ao estudar especificamente o caso da Apex-Brasil, busca-se compreensão sobre suas relações de interação com *multi-stakeholders* – alocados na esfera pública e privada – e sobre como tais interações influenciam a abordagem da sustentabilidade nesse contexto, associando diferentes perspectivas para a governança corporativa sustentável. Para tanto, apresenta-se na seção a seguir o percurso da Agência, pontuando os principais eventos que caracterizam suas relações.

6.2 SITUANDO A UNIDADE DE ANÁLISE: APEX-BRASIL

A história da Apex-Brasil se iniciou em 1997, ano em que o governo brasileiro instituiu uma estratégia com foco na projeção do Brasil no comércio internacional. Suas atividades foram inicialmente estabelecidas em 1998, a partir de uma gerência especial do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, onde tinha como objetivo base atuar no fomento das exportações brasileiras. Sua instituição como Agência Brasileira de Promoção às Exportações – Apex-Brasil ocorreu em 2003, por meio de Decreto Presidencial, constituindo-se em um Serviço Social Autônomo, sendo denominada como uma associação civil sem fins lucrativos e de utilidade pública (BRASIL, 2003). A Agência, inicialmente vinculada ao

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), tinha como eixos de atuação o fortalecimento das plataformas inovadoras de desenvolvimento à exportação e a expansão da imagem e presença global do Brasil no cenário mundial.

Desde o início de suas atividades, a Apex-Brasil desenvolveu uma metodologia de atuação que adotava um conceito ampliado de promoção comercial, diferentemente do que até então era comumente praticado em nível mundial, onde o conceito tradicional de promoção das exportações se concentrava na participação de empresas em feiras, missões e encontros de negócios. Essa visão contemporânea estimulou conexões estratégicas que fortaleceram as relações com *multi-stakeholders*, além de evidenciar sua importância para as ações de comércio exterior do Brasil.

Com maior atuação no mercado externo e com o desenvolvimento das relações institucionais com seus *multi-stakeholders*, em 2003 seu principal objetivo era atrair empresas proativamente ao criar uma coordenação específica para atração de investimentos e definir setores prioritários, alinhados com o Plano Brasil Maior (PBM), instituído pelo governo vigente na época. Nesse período, a Agência dedicou esforços em uma extensa ação de estímulo ao investimento estrangeiro no país, o que lhe conferiu maior visibilidade para o desenvolvimento de suas atividades, além de fortalecer sua imagem perante o mundo enquanto instituição de promoção às exportações, tornando-a mundialmente reconhecida como uma das principais agências na articulação e desenvolvimento de ações de promoção internacional. Essa estratégia de atração de investimentos apresentou-se como um terceiro eixo de atuação da Agência, promovendo maturidade em sua gestão e maiores atribuições frente aos desafios de internacionalização enfrentados. A Figura 6 ilustra seus eixos de atuação que fortaleceram sua estratégia de atuação no início de sua trajetória:

Figura 6 – Eixos de atuação da Apex-Brasil



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Apex-Brasil (2003).

Cabe considerar que, apesar de possuir uma visão expandida sobre o fomento do comércio internacional, devido ao perfil das empresas brasileiras – comumente focadas no atendimento do mercado nacional apenas – um dos seus principais desafios foi desenvolver novas empresas exportadoras, com a intenção de ampliar as exportações. Para isso, a Apex-Brasil tinha ciência de que era necessário inicialmente preparar as empresas para exportar, adequar seus produtos às exigências dos mais diversos mercados, sem deixar de apoiá-las na promoção nos mercados externos.

Em uma perspectiva prática, seus objetivos eram o de minimizar possíveis falhas no processo de exportação, que envolviam desde a prospecção de mercado e o conhecimento sobre o mesmo, até o cumprimento dos trâmites normativos para sua conclusão e estabelecer através do conhecimento um caminho sólido para o desenvolvimento das organizações e, conseqüentemente, para o país. Para tal, a Agência adotou iniciativas que visavam preparar as empresas para a exportação, adequando os produtos brasileiros ao mercado internacional.

Em paralelo, em sua atuação também estabeleceu ações de promoção da imagem do Brasil, tendo como objetivos fortalecer o perfil da indústria e dos produtos

brasileiros em outros mercados, diversificar a pauta dos produtos exportados, elevar as exportações e abrir novos mercados, além de auxiliar as empresas brasileiras na consolidação de ações internacionais. Essa estratégia demandou práticas internas – ou nacionais – de articulação junto ao governo federal e seus ministérios, governos estaduais, instituições de fomento e aos diversos segmentos do setor produtivo e, práticas externas – ou internacionais – de aproximação junto aos governos e entidades empresariais, às organizações de promoção comercial e demais instituições corporativas.

Ao contextualizar esse panorama sócio histórico da Agência evidencia-se sua importância para o desenvolvimento do país, uma vez que, ao instituir ações de promoção comercial e valorização da imagem do Brasil em nível internacional estimula a demanda por produtos brasileiros, contribuindo para o amadurecimento industrial, para a empregabilidade e para a melhora econômica do país. Sua força nesse contexto, não restringe seu compromisso apenas ao âmbito econômico pois, ao articular o fortalecimento da indústria para incremento das exportações, buscar investimentos externos e fortalecer a imagem do país no exterior, a Agência assume compromissos que inserem a sustentabilidade em suas diretrizes operacionais, alcançando transformações também em outras esferas, que reverberam na sociedade como um todo.

Com base no exposto quanto aos principais aspectos da Apex-Brasil no que diz respeito à sua trajetória e, em especial, à sua relação com o tema pautado, o próximo tópico visa contemplar o mapeamento dos processos de interação entre a Apex-Brasil e *multi-stakeholders* identificando as conexões para a governança corporativa sustentável.

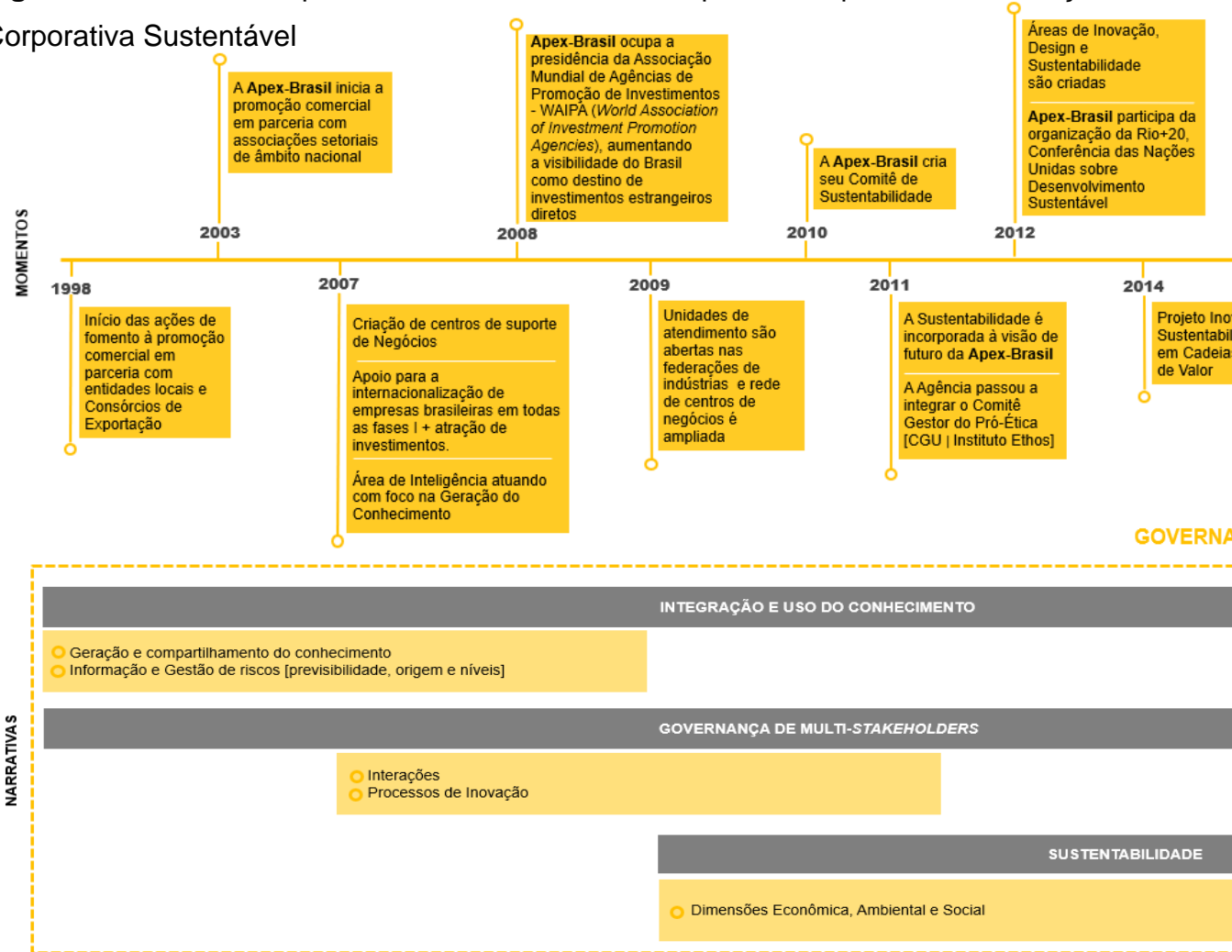
6.3 INTERAÇÕES PARA A GOVERNANÇA CORPORATIVA SUSTENTÁVEL NA APEX-BRASIL

As transformações ocorridas na Agência frente ao desenvolvimento de suas relações possibilitam compreender a importância das interações para sua atuação, além da construção de valor que emerge nesse contexto. Nesse sentido, esse tópico – atendendo a um dos objetivos específicos – mapeia os processos de interação

entre a Apex-Brasil e *multi-stakeholders* identificando as conexões para a governança corporativa sustentável.

Ao contemplar o processo de constituição da Agência pautando-se no *framework* para a governança corporativa sustentável – que se baseia na integração e uso do conhecimento e na governança de *multi-stakeholders* – evidencia-se em diversos momentos que os processos e práticas da Apex-Brasil contextualizam esses elementos, ainda que não interpretados pela instituição sob essa macro perspectiva. Tais abordagens, posicionadas na linha do tempo da Agência, revelam sua evolução a partir de eventos que contribuem para a incorporação do tema sustentabilidade na organização. A Figura 7 contextualiza a linha do tempo da Agência e seus marcos narrativos para a governança corporativa sustentável:

Figura 7 – Linha do tempo dos marcos narrativos da Apex-Brasil para a Governança Corporativa Sustentável



Fonte: Elaborado pela autora com base nos Relatórios de Gestão e Sustentabilidade da Apex-Brasil (2008 - 2018); Shiroyama *et al.* (2012).

A partir da análise da linha do tempo foi possível compreender a construção de sentido para a estratégia e ações da Apex-Brasil, contida nas narrativas que se apresentam e contextualizam sua vivência ao longo do período estudado (HANSEN, 2006). As narrativas, concebidas pelas organizações compreendem “um conjunto de narrações que propõem um sentido, uma significação e uma finalidade, na qual a organização é contada ao contar o mundo” (D’ALMEIDA, 2006, p. 147). Nesse sentido, tais narrativas carregam significados e possibilitam a aproximação dos principais elementos que constituíram a visão da Agência, permitindo compreensão de sua história, suas práticas e transformações ocorridas e promovidas nesse contexto.

Ainda baseado em sua trajetória, foi possível categorizar tais narrativas, coletadas e assimiladas a partir de fontes distintas para compor a história da Agência, o que possibilitou compreender seu desenvolvimento e assim, atender ao intuito dessa pesquisa, que busca compreensão sobre as interações da Apex-Brasil para a governança corporativa sustentável. Assim, cabe destacar que ao analisar a Agência foi possível identificar momentos distintos, que contextualizam sua evolução e seu direcionamento estratégico, sendo: um período inicial, de aproximadamente uma década – entre 1998 e 2008 – em que evidencia-se na história da Agência a construção de relacionamentos e a integração do conhecimento entre *multi-stakeholders* para o fortalecimento de suas ações, demandando um processo de governança norteador dessas práticas; e o período mais recente, que contextualiza a estratégia e ações da Agência nos últimos dez anos, momento que integra a narrativa da sustentabilidade em sua trajetória, revelando maior consciência e compromisso quanto ao seu papel social.

No que diz respeito ao primeiro período, identifica-se hegemonia da narrativa vinculada à integração e uso do conhecimento para o alcance de seus objetivos, revelando a importância do fortalecimento das relações organizacionais e as interações decorrentes delas para a Agência. Esse momento, que retrata sua instituição enquanto Agência e o estabelecimento de suas atividades-fim, corrobora ainda para a compreensão da estrutura de gestão e abrangência, bem como suas articulações para a promoção comercial do Brasil no exterior. A estrutura narrativa captada nesse primeiro momento é apresentada no Quadro 7:

Quadro 7 – Estrutura narrativa do primeiro período – 1998 a 2008

ESTRUTURA ORIENTATIVA DAS NARRATIVAS	1998 - 2008
Sequência temporal	Instituição da Apex-Brasil Interações com Multi- <i>Stakeholders</i>
Atores focais	Criação da Agência legitimada através dos documentos que formalizam sua constituição e estabelecem suas diretrizes operacionais Fala do presidente e de parceiros no período estudado
Voz narrativa	Decretos e Estatutos para instituição da Agência, Contratos de Convênios que oficializam parcerias com Poder Público e com entidades setoriais (Projetos Setoriais – PS) e ações de comunicação relacionadas (entrevistas, <i>releases</i> jornalísticos), concedidas por membros da Apex-Brasil e por multi- <i>stakeholders</i> no período em questão
Padrões de referência	Origem da Agência é justificada pela demanda diplomática internacional de articulação e promoção comercial. O alcance dos objetivos demanda a geração e uso do conhecimento nas relações com multi- <i>stakeholders</i>
Outros indicadores de conteúdo contexto	Função: Legitimação Comunicativa, que: (I) contextualiza a criação da Agência para a internacionalização do Brasil no que tange a promoção comercial, objetivando sustentar sua licença para o exercício de suas atividades (II) esclarece sua abrangência de atuação e a valorização de multi- <i>stakeholders</i> para sua operação, além de buscar sinergia entre as partes interessadas

Fonte: Elaborado pela autora com base em Pentland (1999).

Ao contextualizar esse primeiro período da Apex-Brasil, parte do relato de constituição da mesma enquanto Agência, publicado no Decreto Presidencial n.º 4584 (2003; 2016), formaliza seu escopo de atuação e comunica o compromisso público de atuar na promoção comercial do Brasil:

Art. 2º Compete à Apex-Brasil a execução de políticas de promoção de exportações em cooperação com o Poder Público, inclusive ações para promoção de investimentos.

§ 1º As ações de que tratam o *caput* observarão as políticas nacionais de desenvolvimento, particularmente as relativas às áreas industrial, comercial, tecnológica, de agricultura e de serviços.

§ 2º Na promoção das ações de que trata este artigo, a Apex-Brasil deverá dar atenção especial às ações estratégicas que promovam a inserção das empresas brasileiras nas cadeias globais de valor, a atração de investimentos, a geração de empregos e o apoio às entidades setoriais e às empresas de pequeno porte”.

Esse momento de concepção é caracterizado pela necessidade de construção da imagem da Agência, de articulação com multi-*stakeholders* –

governos, associações e entidades de classe, instituições de fomento, embaixadas, organizações privadas, profissionais de comércio exterior, dentre outros – e também pela necessidade de difundir as ações da Agência, requisitando esforços para a participação e engajamento desses diferentes públicos, uma vez que sua missão nesse período se pautava em “promover as exportações de produtos e serviços, contribuindo para a internacionalização das empresas brasileiras, o fortalecimento da imagem do país e potencializando a atração de investimentos” (APEX-BRASIL, 2003).

Pertinente à imagem e presença global do Brasil no cenário mundial, durante os primeiros anos de existência da Apex-Brasil, um dos desafios encontrado foi mapear as organizações potencialmente parceiras e trabalhar fortemente na construção da imagem do país, além de sua força estratégica para o desenvolvimento de alianças com outros países. Essa narrativa é claramente difundida em diferentes documentos da Agência que incorporam sua missão e apresentam ações da Apex-Brasil para o alcance desse objetivo, como a articulação com parceiros internacionais: “merece destaque a atuação da Apex-Brasil a frente da *World Association of Investment Promotion Agencies* - WAIPA, situação que descortinou inúmeras possibilidades de exposição positiva da imagem e dos negócios do país nos mercados externos” (RELATÓRIOS DE GESTÃO, 2008).

Essa estruturação inicial, de articulação com multi-*stakeholders* nacionais e internacionais buscava integrar o país no *hall* de países com potencial para a promoção comercial, auxiliando a abertura de novos mercados e respectivas conexões. Na perspectiva da Agência, essa abordagem buscava junto às entidades renovar a imagem do Brasil no mercado global, tornando o país mais competitivo e atrativo. Nesse contexto, a associação de forças representou um recurso cooperativo para a criação de valor, onde Agência e entidades setoriais congregavam saberes e experiências com o intuito de promover resultados favoráveis no que tange a estratégia de promoção das exportações do país. Tais trocas, segundo Liendo e Martinez (2001) e Lozano (2010), contribuem para a solução de desafios operacionais, além de possibilitar acesso a diferentes elementos que favorecem esse processo de aprendizagem em comércio exterior.

Uma vez despertado o interesse pela imagem do país, para aumentar a base exportadora brasileira, a Apex-Brasil buscou identificar o maior número possível de

multi-*stakeholders* que pudessem sensibilizar, estimular e dar suporte às empresas em ações de exportação, além de disseminar conhecimento sobre ações de atuação no mercado internacional. Essa abordagem visava a facilitação e o acesso das empresas quanto à informação sobre mercados, adoção de inovação e tecnologias de processos e de produtos, além da possibilidade de compartilhar custos com seus pares, como nas parcerias com associações setoriais que representavam conjuntos de organizações de pequeno porte. Esse direcionamento da Apex-Brasil gerava o entendimento de que seu papel fundamental era o de estimular as empresas brasileiras em seus processos de internacionalização – que contemplava não apenas exportar, mas também adequar o produto para o mercado externo e apoiar a presença da empresa no exterior – o que contribuiu para o rápido fortalecimento de sua imagem junto a tais organizações. Assim, esse processo inicial prenunciava a necessidade de promoção do conhecimento entre multi-*stakeholders*, ou seja, era primordial estimular o aprendizado sobre comércio exterior, alcançando não apenas empresas privadas, mas também as instituições e entidades voltadas ao desenvolvimento, para que as organizações privadas alcançassem êxito em suas atividades internacionais, ou seja, em suas exportações.

Essa atenção dada ao conhecimento, segundo Davenport e Prusak (2003), Plummer e Armitage (2007) e Shiroyama *et al.* (2012), revela a importância do aprendizado e consequente desenvolvimento que emergem a partir as interações entre as partes envolvidas, onde as trocas são promotoras de novos saberes, valores e comportamentos. As interações nesse contexto, produzem sentido a partir da transferência de significados e valores, inseridos na esfera organizacional (DEETZ; MARCHIORI, 2010).

Essa prática mobiliza ainda as organizações em novas direções, possibilitando transformações no contexto em que anteriormente estavam inseridas. Além disso, as capacitam com novos conhecimentos, oriundos dessas interações, potencializando novos olhares e significados, promotores de mudanças e do desenvolvimento dessas relações. Essas interações, para Oliveira e Paula (2010), ocorrem de forma complexa, inspiradas inicialmente por objetivos organizacionais particulares, onde, ao compartilharem saberes e experiências, influenciam as organizações mutuamente e constroem novos significados que alcançam uma perspectiva coletiva. Nesse sentido, pode-se compreender a constituição de tais

ambientes a partir de suas realidades interacionais, que influenciam e estimulam as organizações em novas direções, além de ampliar suas ações, que buscam o equilíbrio nas relações entre *multi-stakeholders*.

Assim, considerando a vertente de promoção à exportação e o papel da Apex-Brasil enquanto corresponsável pelos resultados obtidos pelo país nessa esfera, outra evidência que reitera a relevância do conhecimento e do aprendizado para a Agência decorre da elaboração do documento “Experiências e Aprendizagens”, desenvolvido pela Apex-Brasil em parceria com o IPEA – Instituto de Pesquisa Economia Aplicada (2004), formulado com o intuito de documentar e analisar os estudos que serviram como referência para a conceituação e estratégia da Agência, em 2003, além de relatar sua constituição e estratégias operacionais, que contemplavam ações como a criação de centros de suporte de negócios e unidades de atendimento instaladas nas federações das indústrias em diferentes estados com o objetivo de estreitar o caminho entre os setores público e privado no que tange o fomento ao comércio internacional. Tal documento apresenta o modelo adotado pela Apex-Brasil nesse período, estruturado a partir de quatro projetos operacionais, que valoriza a articulação com *multi-stakeholders* e se baseia na dimensão dessas relações para a promoção das exportações, conforme apresentado na Figura 8:

Figura 8 – Projetos do modelo de atuação da Apex-Brasil – 2003



Fonte: Elaborado pela autora com base em Apex-Brasil; IPEA (2003; 2004).

Num primeiro momento, portanto, em face dessas constatações, compreende-se que a estruturação da Agência se pautou em três aspectos: i) buscar um desenho organizacional dinâmico e profissional, que conferisse credibilidade em suas ações;

- ii) estreitar relações de cooperação entre o setor público e entidades empresariais;
- iii) buscar a partir de tais parcerias sistemas que oferecessem apoio e que tivessem conhecimento aprofundado da natureza das empresas e especificidades de seus produtos e dos mercados visados.

Desse modelo de atuação da Apex-Brasil, que valoriza as interações, trocas e os aprendizados decorrentes dessas relações, cabe destacar no presente estudo os Projetos Setoriais Integrados – PSI, atualmente denominados como Projetos Setoriais – PS, desenvolvidos pela Agência em parceria com entidades representativas das cadeias produtivas, que permitiram acumular experiências e incrementar sua atuação, além de possibilitar através das interações novos conhecimentos e o desenvolvimento de todas as partes envolvidas. Esse modelo adotado foi “resultado de ampla pesquisa e discussão com os setores público e privado, e buscava interação com as entidades dos dois setores para identificar e prevenir possíveis dificuldades e riscos na promoção do comércio internacional” (APEX-BRASIL; IPEA, 2004).

Nos Relatórios de Gestão da Apex-Brasil, os Projetos Setoriais são apresentados como eixo de articulação entre diferentes setores produtivos, estruturados com o objetivo de mobilizar diferentes entidades de classe e seus respectivos setores produtivos para ações de promoção internacional (RELATÓRIOS DE GESTÃO, 2009; 2010; 2011 e 2012). Essa mobilização, no entanto, não se restringe apenas ao contexto comercial, uma vez que, ao disseminar o conhecimento sobre as práticas de comércio exterior e respectivos processos para concretização das exportações, faz-se necessário promover o aprendizado sobre outros aspectos, como por exemplo, cultura e características de outras nações, bem como abordagens comportamentais, que considere boas práticas e ética na esfera corporativa, além de aspectos voltados ao próprio objetivo produtivo da organização, estimulando nas empresas uma visão global, pautada em inovações e em valores que congregam princípios para o desenvolvimento mútuo.

Em seus desdobramentos, os Projetos Setoriais acabaram consolidando a estratégia da Agência de integração e uso do conhecimento com diferentes entidades empresariais, o que conferiu ao longo dos anos aperfeiçoamento profissional e o aprendizado das especificidades em diferentes segmentos, contribuindo para as operações de apoio às empresas, além do suporte diplomático

evidenciado nas políticas de comércio exterior e nas articulações desenvolvidas pela Agência em esfera internacional. Essa narrativa pontua a importância das parcerias e do conhecimento para as ações da Apex-Brasil:

“[...] a importância desses exercícios está em que os efeitos “para a frente” (*forward outcomes*) da promoção — apoiando a concretização das exportações, por exemplo — dependem do êxito de outras ações “para trás” (*backward supports*), da própria Agência e de operações e parcerias junto às demais organizações de interface no apoio às empresas para incrementar sua competitividade e sua capacitação para o comércio exterior” (APEX-BRASIL; IPEA, 2004).

Outra narrativa que expressa a importância dos Projetos Setoriais é evidenciada na fala do então Presidente da Apex-Brasil em 2014, Maurício Borges, que cita:

“[...] os projetos setoriais representam um canal essencial para mobilização e capacitação das empresas para o comércio exterior. Esse eixo, para a Apex-Brasil, confere dinâmica à estratégia de promover o aprendizado para novas empresas exportadoras, agregando competitividade e fortalecendo a imagem do Brasil como parceiro global de negócios (APEX-BRASIL, 2014).”

Nota-se na atenção dada pela Agência no que tange os aspectos operacionais que, além de uma preocupação com o conhecimento gerado para parceiros e empresas envolvidas para a realização das ações internacionais também registra-se a importância na expansão e consolidação das relações da Agência, pois ao considerar o envolvimento de diferentes organizações nesse contexto, reforça-se a necessidade de construir a partir das interações relações de confiança, que incorporem segurança, compromisso e reciprocidade, representando menores riscos para todos (QUAY, 2010; KEMP; LOORBACH; ROTMANS, 2007).

Essa realidade é também percebida a partir da narrativa de entidades que atuam como parceiras da Agência na execução dos projetos setoriais, como a ABICAB – Associação Brasileira das Indústrias de Chocolates, Amendoim e Balas, representada pela vice-presidente do setor de exportação da associação, Solange Isidoro, que em 2014 citou:

“[...] A competitividade do Brasil no exterior enfrenta vários desafios e o desenvolvimento de novos mercados e o aumento das exportações dependem de articulações políticas, através dos acordos comerciais bilaterais, e de

diversas outras ações que fortaleçam a presença do Brasil no mercado externo.

[...] Para a ABICAB – Associação Brasileira das Indústrias de Chocolates, Amendoim e Balas, a parceria existente com a Apex-Brasil através do Projeto Setorial Brasil *Sweet and Snacks* é fundamental para a condução das diretrizes de promoção das exportações e atração de investimento ao país, além da consolidação das relações internacionais.

[...] Essa parceria do Projeto Setorial possibilitou capacitação de diversas empresas do nosso segmento para atuação comercial internacional, facilitando o acesso de empresas brasileiras aos principais mercados internacionais.

[...] Toda essa parceria tem trazido resultados extremamente positivos, permitindo impulsionar as exportações e o reconhecimento às empresas brasileiras, além de promover o aprendizado e a cooperação entre organizações do mesmo setor, que buscam em novos mercados oportunidades de crescimento (ABICAB, 2014).

Outra narrativa que expressa a importância dos Projetos Setoriais é evidenciada na fala do presidente da Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA), Francisco Turra:

“[...] A qualificação das empresas do setor e o apoio em feiras e missões internacionais ofertados pelos Projetos Setoriais *Brazilian Chicken*, *Brazilian Egg* e *Brazilian Pork* da Apex-Brasil foram fundamentais para a manutenção e ampliação da nossa presença em mercados internacionais.

[...] Com a união de toda a cadeia produtiva, conseguimos consolidar o produto brasileiro em mais de 70 mercados e provamos o que todos nós sabíamos: o Brasil é referência mundial em qualidade.

[...] Essa reciprocidade no setor é essencial para nossa imagem e para o desenvolvimento de ações que privilegiem todos os envolvidos, e é comprovada pelas diversas empresas que se tornaram exportadoras a partir da participação nesses projetos, o que fortalece nosso setor, estimula a economia do país através do desenvolvimento industrial, além de gerar empregos e melhorar a qualificação profissional.

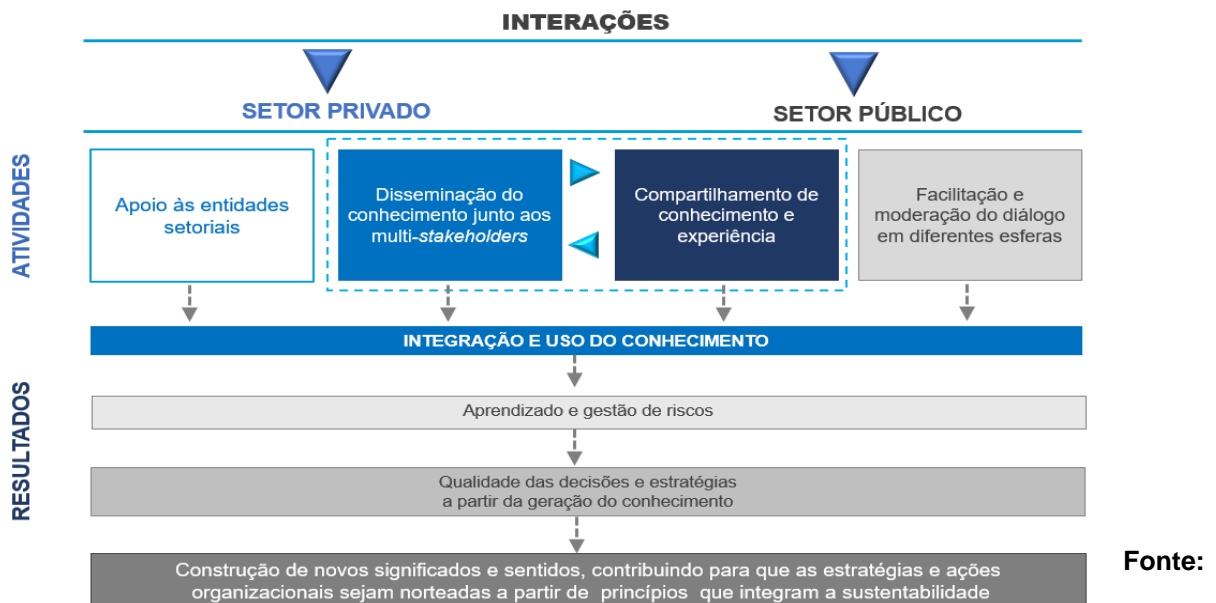
[...] Isso só é possível porque entendemos que o fortalecimento da nossa rede a partir de parcerias com instituições que fomentam esse desenvolvimento, como a Apex-Brasil, possibilita ações mais efetivas, que trazem resultados sólidos e positivos para o segmento, o que beneficia não apenas os envolvidos, e sim o Brasil todo (ABPA, 2018).

Na visão de Marchiori (2010), as interações nesse contexto de atuação da Agência, contribuem para os relacionamentos, para a integração do conhecimento e para a validação das relações, fundamentando uma construção sólida de

credibilidade e confiança entre as partes. Tais elementos, fundamentais para as relações organizacionais, facilitam a ação e a cooperação para benefício mútuo (PUTNAM, 1996). Assim, os vínculos constituídos nesse processo, pautados também nas trocas e na reciprocidade entre as partes, evidenciam a partir das interações, vivências e experiências que desenvolvem e fortalecem tais relações, que passam a ser alicerçadas pela confiança e pela expectativa de crescimento mútuo e que atraem novas conexões, que passarão a também interagir nesses ambientes, promovendo um *continuum* de relações baseadas nesses valores.

Cabe considerar que as ações desenvolvidas a partir dos Projetos Setoriais também requisitaram dinamicidade na gestão da Agência, além de princípios norteadores que orientassem suas estratégias e interações a partir de valores como transparência, ética, *compliance*, equidade e responsabilidade, elementos esses identificados nas narrativas presentes nos documentos e entrevistas datados desse período e que contextualizam as ações dos Projetos Setoriais. Essa estrutura dinâmica pode ser melhor compreendida a partir da Figura 9:

Figura 9 – Eixos de interação da Apex-Brasil



Elaborado pela autora (2019).

Tais interações, norteadas pela visão da Agência, sustentaram as articulações da Apex-Brasil para maior abrangência dos Projetos Setoriais, que atualmente alcançam mais de oitenta setores produtivos brasileiros e, a partir de

onde se estabelecem ações de desenvolvimento e de promoção à exportação que integram entidades setoriais e organizações privadas.

Sob essa perspectiva, a partir do papel articulador da Agência evidencia-se significativa relevância na cooperação e interação entre governo, instituições do setor público e privado que atuam no fomento à internacionalização e organizações privadas, reforçando a importância de processos de governança que sustentem e norteiem suas ações, tendo em vista que, ao envolver *multi-stakeholders* com interesses distintos – oriundos das esferas pública e privada – necessita-se de estruturas de gestão que promovam essa articulação de forma transparente, ética e sustentável. Nesse sentido, as diversas pontes de articulação e o estímulo ao conhecimento contribuíram para seu aprimoramento e atuação, elevando sua importância em suas relações de interação e contribuindo para posicionar o Brasil entre as principais nações de fomento do comércio internacional.

Cabe ressaltar que ainda que não se revelem nesse período práticas e processos documentados sobre o tema sustentabilidade, a qualificação e a participação de *multi-stakeholders* reforçam a perspectiva de mobilização das partes interessadas na construção do conhecimento, promovendo integração e aprendizado contínuo, que perpassa as relações da Agência e alcança a sociedade. Nessa perspectiva, sua atuação se pautava nessa integração a partir de suas atividades e interações para a operacionalização e alcance de seus objetivos.

Assim, a partir dessa visão geral dos principais aspectos no que diz respeito à sua trajetória, o próximo tópico apresenta a partir das narrativas da Agência a caracterização de seus processos de governança pautados na construção do conhecimento para a governança corporativa sustentável.

6.4 MULTI-STAKEHOLDERS E OS PROCESSOS DE GOVERNANÇA NA APEX-BRASIL

Contextualizar as transformações ocorridas ao longo da trajetória da Apex-Brasil frente à sua estrutura, amplitude de atuação e princípios norteadores de gestão possibilita compreender a evolução dos seus objetivos e de sua visão quanto ao seu papel social, além do desenvolvimento de suas relações para a internacionalização. Nesse sentido, para atender ao objetivo específico de

caracterização dos processos de governança corporativa da Apex-Brasil, pautados na construção do conhecimento para suas ações de internacionalização, esse tópico apresenta as principais narrativas que compreendem a governança da Agência, pautando-se nas bases que constituem a governança corporativa sustentável.

Ao considerar o processo de estruturação e amadurecimento da Agência, evidencia-se a busca pelo desenvolvimento de ações que consolidassem seu papel como articuladora do Brasil no mercado externo. Sua estratégia, para tanto, sempre envolveu a cooperação de *multi-stakeholders* nesse contexto, ressaltando a importância de processos de governança que, além do suporte na definição de estratégias, na tomada de decisões e no acompanhamento das políticas, processos e práticas da organização, conciliassem diferentes visões e expectativas – provenientes dos setores público e privado, possibilitando através das interações existentes nessas relações a criação de valor compartilhado.

Essa realidade demandou da Agência um processo de governança que respaldasse a ampla cobertura de informações e de riscos previstos, uma vez que cada setor possuía objetivos, características e especificidades singulares. Além disso, ao considerar as relações com organizações privadas, que se pautam em objetivos e estratégias particulares, fez-se necessário instituir nos processos da Agência uma estrutura de governança que norteasse a mesma na adoção de práticas pautadas no equilíbrio, transparência, ética e equidade, preservando cada parte no que tange seus objetivos fins e suas relações com demais *multi-stakeholders*. Nesse sentido, a primeira narrativa que contextualiza a governança na Apex-Brasil foi divulgada em seu Relatório de Gestão de 2012, momento em que relata sua estrutura e suas práticas:

“A Agência conta com a seguinte estrutura de governança:

Os Conselhos Deliberativo e Fiscal, a Diretoria Executiva (formada pela Presidência, Diretoria de Negócios e Diretoria de Gestão e Planejamento) procuram minimizar os riscos estratégicos, operacionais e financeiros.

Com o objetivo de acompanhar os processos inerentes às diversas Unidades Corporativas, a Unidade de Auditoria avalia periodicamente os controles estabelecidos pela Agência frente aos riscos identificados, atuando de maneira preventiva de forma que os diversos processos atinjam seus objetivos organizacionais.

A estratégia adotada pela Apex-Brasil permite considerar os riscos em seu processo decisório segundo os seguintes níveis de abordagem:

- riscos estratégicos: associados aos objetivos estratégicos da Agência;
- riscos-chave de processos: relacionados aos processos, de responsabilidade dos Gestores de Processos;
- riscos-chave de projetos: vinculados aos projetos estratégicos, cuja gestão é de responsabilidade dos Gestores de Projetos” (RELATÓRIO DE GESTÃO; 2012).

Ao contextualizar a estrutura de governança na Apex-Brasil, evidencia-se sua constituição a partir de uma estrutura base, fundamentada no equilíbrio dos direitos e deveres ou responsabilidades entre Agência e multi-*stakeholders*, com o intuito de garantir a partir dos princípios da governança – transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa – os interesses institucionais acima de conveniências ou interesses de grupos particulares ou individuais (IBGC, 2015). Nesse sentido, o processo de governança da Apex-Brasil tem como principal objetivo “detalhar as interfaces na formulação, execução e avaliação da estratégia da Agência”, devendo o mesmo refletir sobre a maneira como as partes interessadas se organizam, interagem e procedem para obter uma boa governança (APEX-BRASIL, 2012).

Essa perspectiva harmoniza-se com o conceito de governança nas perspectivas de Rhodes (1997), Ezzamel e Reed (2008) e Kjaer (2004), que contempla a estrutura de governança a partir de redes, que se molda a partir das interações que envolvem os multi-*stakeholders* inseridos nesse contexto. Sua estrutura, ainda que enraizada nas bases teóricas de governança, envolve além de sua composição administrativa e de seus processos de trabalho, o fluxo de informações, a integração do conhecimento e o comportamento dos multi-*stakeholders* inseridos nas relações da Agência, caracterizando processos de governança sob a ótica sustentável, ainda que não contextualizados pela Agência dessa forma.

Essa relevância dada ao conhecimento oriundo de suas relações é evidenciado em 2012, em entrevista concedida pelo seu então presidente, Maurício Borges, que:

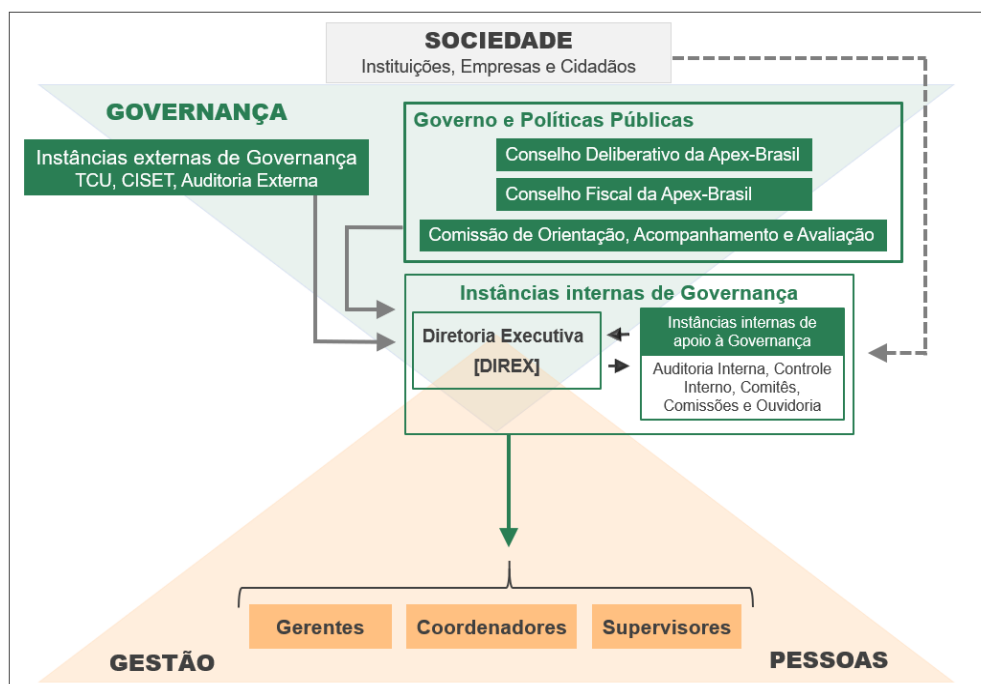
“[...] A Apex-Brasil tem constantemente buscado se aproximar das entidades setoriais e outros parceiros

institucionais, e isso é fundamental para que a Agência possa se desenvolver e possa alcançar seus objetivos. Nossa compreensão é que a partir dessa aproximação é possível somar conhecimentos e direcionar esforços para atuar em toda a cadeia produtiva desses setores, junto à esses parceiros. Até atingir, com sucesso, a outra ponta da cadeia, no mercado internacional. [...] Para isso, desde o desenho das nossas diretrizes e gestão, entendemos que parte da nossa missão é disseminar o conhecimento, estimular a troca de experiências e avançar em objetivos comuns com empresas, governos, entidades e sociedade em geral” (APEX-BRASIL, 2012).

Essa visão considera o conhecimento e as trocas decorrentes das experiências e vivências dos *multi-stakeholders*, a partir de onde se constituem objetivos comuns entre as partes, promovendo transformações que alcançam o espaço social onde estão inseridos. Esse movimento contribui para a idealização de objetivos e estratégias organizacionais sustentáveis, que integrem a partir da concepção de novos valores, mudanças socioambientais (HOOGHE; MARKS, 2003; GUPTA, 2008; SHIROYAMA, 2013).

Para que essa abrangência operacional da Agência alcance diferentes públicos e possa coordenar diferentes visões e expectativas para o alcance de objetivos comuns, é fundamental contemplar em seu processo de governança tais perspectivas. A Figura 10 contextualiza a estrutura de governança da Apex-Brasil:

Figura 10 – Governança da Apex-Brasil



Fonte: Apex-Brasil (2016).

Em sua estrutura, a parte superior representa as instâncias responsáveis pela avaliação e direcionamento da estratégia da Agência. Na parte inferior, encontram-se as instâncias de gestão responsáveis pela execução e monitoramento da estratégia, bem como o direcionamento e a avaliação da gestão da organização, onde estão alocadas as operações de promoção à exportação, que envolvem a disseminação do conhecimento entre *multi-stakeholders*, além de suas respectivas interações com a Agência.

As instâncias externas, por sua vez, são responsáveis pelo acompanhamento e monitoramento das ações pré-estabelecidas e desempenham um papel fundamental para a promoção da governança da Apex-Brasil, além de sua credibilidade em nível internacional. Já as instâncias internas de governança são responsáveis por definir ou avaliar a estratégia e as políticas, bem como monitorar o *compliance* e o desempenho dessas, apoiando a Agência no direcionamento de sua estratégia e em suas relações com *multi-stakeholders*. Numa perspectiva prática, segundo o Relatório de Sustentabilidade (2012), esse arranjo contempla “três estruturas de governança: o Conselho Deliberativo, o Conselho Fiscal e a Diretoria Executiva”, que fundamentam sua estrutura e coordenam as ações da Agência. Assim, de maneira geral, a estrutura de governança “é responsável pelo direcionamento das estratégias, decisões e acompanhamento das políticas, processos e práticas” de relacionamento da Agência com seus *multi-stakeholders*, e deve manter a capacidade organizacional de gerar valor compartilhado e de criar condições para o desenvolvimento tanto para a Apex-Brasil, quanto para a sociedade como um todo (APEX-BRASIL, 2012).

Cabe considerar ainda que a amplitude dos objetivos da Agência e de *multi-stakeholders*, e o alcance de suas atividades demandam esforços que visam equilibrar as ações institucionais e as operacionais, evidenciando a importância de um processo de governança que norteie suas atividades fins, além de suas interações com parceiros nacionais e internacionais, contemplando a partir das práticas operacionais, a inserção de valores que, pautados em novos conhecimentos, contribuam para o compromisso entre as partes envolvidas. Nessa perspectiva das interações com parceiros de diferentes origens, essa atenção também tem o propósito de evitar iniciativas isoladas e desconexas, que possibilitem resultados meramente pontuais e não ofereçam, em longo prazo, novas concepções

que promovam transformação dos meios no quais Agência e *multi-stakeholders* estão inseridos.

Essa perspectiva que contempla as interações da Agência com diferentes públicos e esferas da sociedade é evidenciada em seu relatório de gestão de 2017, que contempla o entendimento quanto à dimensão da governança:

“[...] As ações de governança são formadas por iniciativas e projetos que visam alcançar os seguintes objetivos estratégicos:

1. Alinhamento propositivo e operacional entre a Apex-Brasil e o MRE;
2. Coordenação com instituições públicas e privadas relacionadas à promoção do comércio exterior; e
3. Aperfeiçoamento da governança corporativa e da produtividade dos processos de negócios e de gestão (APEX-BRASIL, 2017).

Esse panorama da governança demonstra a significativa relevância que a Apex-Brasil tem na cooperação e interação entre governos, instituições que atuam no fomento à internacionalização e organizações privadas, o que reforça a importância da governança sustentável nesse processo, tendo em vista que a Agência, ao envolver *multi-stakeholders* com interesses distintos, necessita de estruturas de gestão que assegurem bons relacionamentos e que promovam essa articulação de forma transparente e sustentável. Nesse sentido, a articulação de ações pautadas no conhecimento contribui para o aprimoramento da governança da Agência, elevando sua importância nas relações de interação e contribuindo para posicionar o Brasil entre as principais nações de fomento do comércio internacional.

Essa governança sustentável, na visão de Gupta (2008) e Shiroyama *et al.* (2012), se pauta na construção do conhecimento e em novos comportamentos, que emergem das interações vivenciadas entre Agência e *multi-stakeholders*, a partir dos quais é possível estabelecer elos de compromisso e cooperação entre as partes, promovendo evolução na gestão, nas relações e na sociedade em que estão inseridos. Nesse sentido, ressalta-se no papel da Agência envergadura para disseminar valores ligados à sustentabilidade. Sob essa ótica, sua representabilidade traz para o escopo da sua governança a responsabilidade de unir ao viés econômico – de prestação de contas, comumente difundido na esfera corporativa – ações de curto a longo prazo que contemplem outras perspectivas da sustentabilidade, como a social, a cultural e a ambiental.

Dessa forma, o processo de construção do conhecimento se dá e oportuniza a governança corporativa sustentável, e deve contemplar a ética nas relações e nas cadeias de valor, a proteção dos direitos humanos, a integridade e transparência organizacional e a abordagem quanto às preocupações sobre o meio ambiente (ELKINGTON, 2006; KOMIYAMA *ET AL.*, 2011; SHIROYAMA, 2013). Essa multiplicidade de elementos, coligada à diferentes realidades e expectativas existentes nas relações vivenciadas pela Agência, norteiam suas ações no sentido de promover e absorver a partir de suas relações novos aprendizados, que instiguem o compromisso e o estabelecimento de práticas voltadas à sustentabilidade e que contemplem o tema como parte do DNA da Agência. A governança corporativa sustentável não existe sem essa imersão em diferentes níveis e relações.

Um vez compreendido sua estrutura de governança e a importância dada ao conhecimento no que tange suas relações, o próximo tópico visa contextualizar a inserção do tema sustentabilidade na história da Apex-Brasil, bem como em sua estratégia e ações, buscando entendimento sobre sua visão e seu compromisso acerca do tema.

6.5 A SUSTENTABILIDADE NA APEX-BRASIL

No contexto corporativo, a sustentabilidade passou a ter maior representatividade nas estratégias e práticas organizacionais a partir do surgimento dos relatórios interorganizacionais e intergovernamentais de diversas instituições, que apresentavam reflexões sobre a consciência das organizações quanto a sua dependência em relação aos sistemas naturais e quanto ao aumento do compromisso em ações socio ambientalmente responsáveis, que refletissem na prática organizacional essa mudança que justificava a adoção de valores sustentáveis (GLOBAL CORPORATE SUSTAINABILITY REPORT, 2013; FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, 2015). Esse movimento ocorreu a partir do aumento das expectativas da sociedade em relação às empresas e às suas respectivas responsabilidades quanto ao contexto socioambiental, além da influência de *multi-stakeholders* nesse processo, o que demandou das organizações novos comportamentos a fim de atender a essa nova dinâmica social.

Especificamente no caso da Apex-Brasil, desde sua instituição como Serviço Social Autônomo, sua avaliação de desempenho era realizada via contrato de gestão junto ao MDIC, cabendo à Agência a apresentação dos resultados operacionais e administrativos a partir de Relatórios Anuais de Gestão. Tais documentos, de domínio público, têm como estrutura a prestação de contas referentes aos recursos obtidos pela Agência para o exercício de suas atividades, bem como o detalhamento das ações realizadas em cada período. Assim, apesar da Apex-Brasil não apresentar nos anos iniciais de sua operação ações relativas à sustentabilidade, tais relatórios demonstram as atividades relatadas nesse estudo, bem como a aproximação gradativa com valores de representam maior engajamento socioambiental, que posteriormente levaram a Agência a assumir compromisso público acerca do tema. Dessa forma, ao estudar a linha do tempo da Agência, evidenciou-se que essa transformação no que tange a sustentabilidade é posicionada em sua trajetória na última década e envolveu um processo de aprendizado e de conhecimento gradativos que, foram desenvolvendo maior compreensão e compromisso da Agência.

Assim, ao elencar as narrativas que retratam a sustentabilidade na Apex-Brasil, evidenciou-se que no primeiro período de existência da Agência – entre 1998 e 2009 – o tema não estava inserido em suas premissas estratégicas, tampouco era contextualizado no cotidiano organizacional. No entanto, verifica-se que sua governança e suas ações foram embasadas em práticas que valorizaram em diferentes ocasiões processos de construção do conhecimento que, situados em diferentes contextos, são fortemente influenciados por uma narrativa que orienta as práticas organizacionais e contempla o compartilhamento de novos significados que captam a imaginação dos indivíduos e moldam seus grupos sociais e a sociedade em si (TAYLOR; GABRIEL, 2004). Assim, a partir da investigação narrativa de Pentland (1999), Clandinin & Rosiek (2007) e Gill (2001), buscou-se investigar a construção de significados da Apex-Brasil acerca da sustentabilidade, sua busca de conhecimento e de geração e disseminação de valores sustentáveis junto aos seus *multi-stakeholders*.

No que diz respeito ao segundo período, identifica-se a construção da narrativa relacionada à sustentabilidade ao longo da última década, na qual revelam-se ações que compreendem responsabilidades e compromissos na esfera

socioambiental. Esse momento, que retrata o desenvolvimento da Agência a partir de uma perspectiva integradora – que contempla sua estrutura e seus propósitos institucionais, além dos interesses e objetivos de diferentes organizações e setores – busca mobilizar através de suas interações novos sentidos que, voltados para a sustentabilidade, tencionam alcançar a criação de valores sociais, ambientais e econômicos. Assim, a estrutura narrativa captada nesse segundo período é apresentada no Quadro 8:

Quadro 8 – Estrutura narrativa do segundo período – 2010 até o momento

ESTRUTURA ORIENTATIVA DAS NARRATIVAS	2010 – 2019 [...]
Sequência temporal	Abordagem da Sustentabilidade no contexto socio histórico da Apex-Brasil Interações com Multi- <i>Stakeholders</i> que sensibilizam a criação de novos comportamentos acerca do tema no âmbito organizacional
Atores focais	Ações da Agência legitimadas através dos documentos que formalizam estratégias e práticas voltadas à sustentabilidade e estabelecem suas diretrizes operacionais
Voz narrativa	Relatórios de Gestão e de Sustentabilidade da Agência, Contratos de Convênios que oficializam parcerias com Poder Público e com entidades setoriais (Projetos Setoriais – PS) e ações de comunicação relacionadas (entrevistas, <i>releases</i> jornalísticos), concedidas por membros da Apex-Brasil e por parceiros no período em questão
Padrões de referência	Estratégia que incorpora a sustentabilidade nas ações da Agência é justificada pela demanda social. O alcance dos objetivos requisita a articulação da Apex-Brasil em diferentes esferas, além da disseminação de valores sustentáveis nas relações com multi- <i>stakeholders</i>
Outros indicadores de conteúdo contexto	Função: Legitimação Comunicativa, que: (I) contextualiza a inserção do tema sustentabilidade nas diretrizes Agência e em suas relações com multi- <i>stakeholders</i> , com o objetivo de comunicar seu compromisso socioambiental, além de mobilizar novos comportamentos a partir de sua influência junto às partes envolvidas (II) esclarece sua abrangência de atuação e a valorização de multi- <i>stakeholders</i> para sua atuação, além de buscar sinergia e compromisso entre as partes interessadas no que tange práticas voltadas à sustentabilidade

Fonte: Elaborado pela autora com base em Pentland (1999).

Ao contextualizar esse período da Apex-Brasil, os primeiros registros oficiais que relacionam a sustentabilidade à organização são retratados em seu Relatório de Gestão (2010), que aborda em diferentes momentos o tema na perspectiva ambiental:

[...] A Apex-Brasil tem incluído critérios de sustentabilidade ambiental em suas licitações que levem em consideração os processos de extração ou

fabricação, utilização e descarte dos produtos e matérias-primas;

[...] Condição prescrita às contratadas prestadoras de serviços continuados de adotarem práticas de sustentabilidade em suas práticas de produção e descarte;

[...] Orientação da Diretoria de Gestão e Planejamento para o desenvolvimento de material de conscientização quanto à redução do consumo energético, bem como a adoção de práticas de reaproveitamento e reciclagem;

[...] A Apex-Brasil e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) assinaram convênio que estabelece o Programa de Cooperação Técnica, que visa desenvolver e adotar uma estratégia voltada à sustentabilidade, comum entre Brasil, Argentina, Uruguai, Paraguai e Chile, frente aos desafios atuais para o comércio de produtos.

Tais abordagens, apesar de contemplarem a sustentabilidade apenas na esfera ambiental, retratam nesse período o engajamento da Apex-Brasil ao incorporar o tema em sua operação, dada a abrangência que tais diretrizes alcançam em suas ações e nos desdobramentos existentes em suas relações. Nota-se que as narrativas contidas nesse momento contribuem para a compreensão em relação à sustentabilidade no contexto organizacional e também quanto ao papel da organização.

Outra característica que retrata esse compromisso com o meio ao qual está inserida decorre de suas interações com *multi-stakeholders*, pois ao incorporar valores voltados ao contexto socioambiental revelam-se novos significados e desenvolvem-se novos comportamentos, que vão sendo moldados ao longo desse processo e intermediados a partir dos sentidos gerados em suas relações (BULGACOV; BULGACOV, 2007; MARCHIORI; BUZZANELL, 2012).

Essa percepção possibilita ainda constatar maior conscientização sobre a sustentabilidade, apresentando desafios para a Agência e *multi-stakeholders* no que tange a adoção de novas formas de execução de suas ações, que passaram a contemplar nesse período os aspectos ambientais. Assim, a construção de sentido nas narrativas apresentadas sinaliza nesse momento a compreensão da Apex-Brasil quanto aos desafios associados à sustentabilidade, além de revelar seu posicionamento e força enquanto agente articulador no que tange a conscientização de *multi-stakeholders* sobre o tema.

Nesse mesmo período registra-se oficialmente a inserção do tema sustentabilidade na estratégia da Agência, a partir da criação de um Comitê de Sustentabilidade, que visava aplicação de práticas sustentáveis, além de avaliar e aprimorar a gestão da Agência de acordo com os princípios da sustentabilidade. Dentre suas abordagens, ressalta-se:

“[...] É responsabilidade do Comitê assessorar o Conselho de Administração no desenvolvimento de suas atribuições relacionadas à sustentabilidade, incluindo a implantação de diretrizes e ações corporativas, bem como conciliar as questões de desenvolvimento econômico com as de responsabilidade social e ambiental, assegurando os resultados da organização em longo prazo e contribuindo para um meio ambiente saudável, uma sociedade justa e o desenvolvimento econômico e social do Brasil.

Compete ao Comitê de Sustentabilidade:

[...] propor e acompanhar a execução dos projetos que melhorem o perfil de sustentabilidade da Agência nas dimensões social, ambiental e econômica;

[...] acompanhar os compromissos de natureza social, econômica e ambiental assumidos pela Agência;

[...] participar da elaboração de relatórios sociais e de desenvolvimento sustentável que demonstrem o desempenho socioambiental da Agência;

[...] acompanhar os indicadores sociais, ambientais e econômicos;

[...] reportar regularmente ao Conselho de Administração o desempenho social e ambiental da Agência”.

Evidencia-se nesse momento a preocupação da Agência em instituir processos sólidos, que incorporassem a questão socioambiental e que promovessem mudanças não apenas na perspectiva operacional, mas também em suas relações. Para avançar nessa agenda, em 2011 seu Comitê de Sustentabilidade elaborou um plano de ação para endereçar os desafios apontados pelos Indicadores Ethos, instituindo no biênio de 2012-2013 o primeiro Relatório de Sustentabilidade da Apex-Brasil, seguindo o Padrão *Global Reporting Initiative* (GRI). Em sua apresentação, o documento foi considerado “parte do compromisso da Agência de fortalecer o diálogo com todos os seus públicos estratégicos” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2012).

Essa mudança é percebida a partir da narrativa social e de reparação ecológica apresentada no Comitê de Sustentabilidade, que envolveu um processo de busca por novos conhecimentos e aprendizados que contribuíssem para a transformação da Agência e, conseqüentemente, de *multi-stakeholders*.

Considerando ainda o contexto dinâmico em que a Agência está inserida, esse processo de transformação, associado às interações existentes nesse meio, promovem uma visão expandida sobre as diferentes perspectivas e aproximações que cada *multi-stakeholder* tem acerca da sustentabilidade, o que possibilita, a partir das influências existentes nessas relações, ampliar o diálogo e também sensibilizar as partes interessadas a partir da construção do conhecimento nesse meio. Essa percepção é evidenciada na valorização dada pela Agência para as relações, compreendidas como fundamentais para o alcance dos objetivos e para “somar conhecimentos e direcionar esforços para atuar em toda a cadeia produtiva” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2012).

No biênio seguinte, 2014-2015, a Agência divulgou novo Relatório de Sustentabilidade, fortalecendo o compromisso e a atenção às questões socioambientais, além da valorização de suas relações com *multi-stakeholders* para o desenvolvimento de ações nesse sentido. Esse período que contextualiza a evolução da sustentabilidade na Agência é caracterizado pela atenção com o entorno, demandando através das interações com *multi-stakeholders* o fortalecimento do diálogo, o compartilhamento de valores e a inserção de ações coletivas que busquem consolidar práticas mais sustentáveis no cotidiano vivenciado pela Agência. Essa narrativa é evidenciada na fala de seu então presidente, Roberto Jaguaribe:

“A sustentabilidade é hoje uma das premissas mais relevantes do comércio internacional, responsável por conduzir o mundo na direção de uma nova economia, mais colaborativa, justa e focada na solução de problemas e na construção de parcerias, cujo objetivo é garantir melhores condições sociais, ambientais e econômicas para as sociedades. Este relatório apresenta o impacto do tema nas ações da Apex-Brasil ao longo de 2014 e 2015, tanto interna quanto externamente, e sua publicação confirma o compromisso da Agência em registrar historicamente nossos desafios e avanços nesse processo” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2014).

Essa concepção, que evidencia atenção quanto a rede de significados que se constituem nas relações entre Agência e *multi-stakeholders*, extrapola o ambiente privado da instituição, sensibilizando a partir de suas interações novos comportamentos, que permeiam e mobilizam todo o contexto social (PUTNAM, 2008; MARCHIORI, 2010). Nesse sentido, pode-se compreender que a inserção da

sustentabilidade no cotidiano da Agência advém da mudança da visão quanto ao seu significado e também quanto ao papel social, responsável por despertar em diferentes esferas e cenários novos valores e novos aprendizados para o desenvolvimento organizacional, para suas relações e, conseqüentemente, para a sociedade. Dessa forma, ao redefinir diretrizes e redesenhar seus processos, evidencia-se nas atividades-fim da Apex-Brasil a busca pela concretização de seus objetivos com base na geração de valor que a Agência promove para si e para *multi-stakeholders*. A Figura 11 apresenta esse mapeamento:

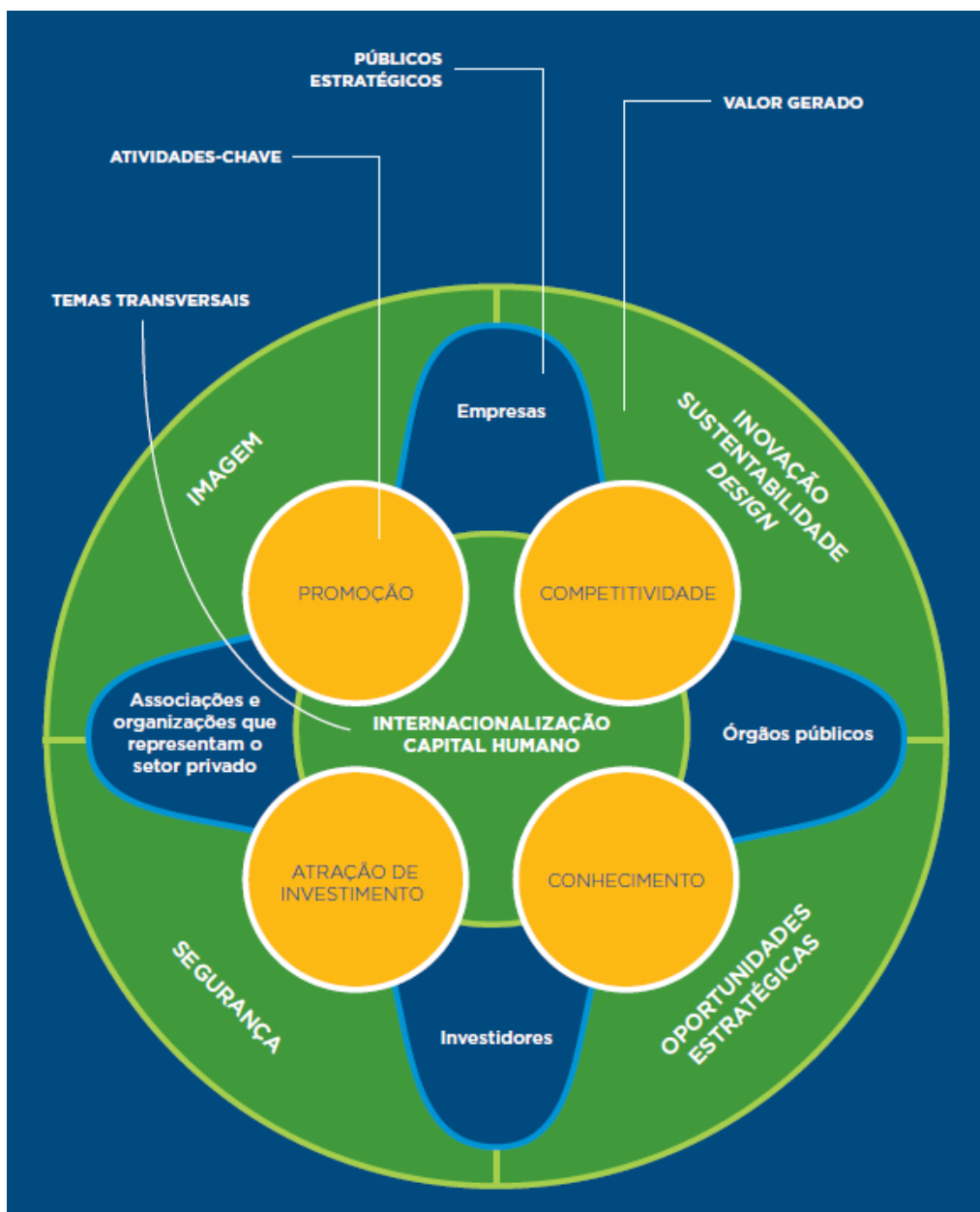


Figura 11 – Mapa das atividades-chave da Apex-Brasil

Fonte: Apex-Brasil (2014).

Nota-se que a sustentabilidade é tratada nesse momento como um de seus valores fundamentais, formando uma base guia para a estratégia corporativa e para o planejamento da Agência. Nessa perspectiva, para a Apex-Brasil a concretização de ações pautadas na sustentabilidade e em seu valor gerado elevam sua capacidade de inovar e atender ao futuro, contribuindo conseqüentemente para a sociedade e meio ambiente. Além disso, ao almejar negócios sustentáveis que se pautam no conhecimento, a atenção da Agência também se volta para a identificação de riscos inerentes nesses cenários, visto que suas relações envolvem

realidades e necessidades distintas. Essa atenção possibilita à Agência tratativas antecipadas em suas ações e junto à *multi-stakeholders*, evidenciando sua atuação efetiva quanto à origem e níveis de tais riscos, além de pautar-se na abrangência do conhecimento e nos aspectos práticos disponíveis nesses ambientes, possibilitando novas descobertas e aprendizados (GUSTON, 2008; SHIROYAMA *ET AL.*, 2012).

Outro movimento que fortalece essa visão integradora da Agência quanto ao meio em que está inserida baseia-se na definição de temas pilares divulgados em seu Relatório de Sustentabilidade, que representam o centro de interesses dos *multi-stakeholders*, tratados pela Apex-Brasil conforme detalhamento no Quadro 9:

Quadro 9 – Centros de interesses de *multi-stakeholders*

TEMA	EXPECTATIVA DOS MULTI-STAKEHOLDERS	AÇÕES DA APEX-BRASIL
Sinergia	<ul style="list-style-type: none"> - Clareza dos órgãos governamentais sobre focos de atuação para a internacionalização - Compreensão quanto ao papel da Apex-Brasil e seus critérios para definições de orçamento, apoio e campos de atuação 	Ampliação na cooperação e nas ações coordenadas com outros órgãos do governo para a internacionalização e para a atração de investimentos
Imagem	<ul style="list-style-type: none"> - Valorização do país e de seus setores no exterior, diferenciando-o dos demais países emergentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidar a imagem do país no exterior, a partir de seus atributos e das oportunidades de parcerias e acordos entre diferentes países. - Difundir a visão da Apex-Brasil e promover o Brasil como um país inovador, competitivo e sustentável
Desempenho econômico	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de fazer mais com menos e de buscar novas fontes de receita - Manutenção do nível de eficiência, investimentos e qualidade 	Gestão e governança atuam na busca por diversificar as fontes de receita e na melhoria da qualidade dos gastos nas atividades-chave da Agência
Qualidade e impacto das ações da agência	<ul style="list-style-type: none"> - Visibilidade sobre o real impacto das ações da Agência, sobretudo do ponto de vista das empresas apoiadas - Garantia da qualidade que é entregue nos trabalhos da Apex-Brasil 	Definição de indicadores que avaliam a efetividade de suas ações, tais como o uso dos recursos gerados e a evolução das exportações das empresas apoiadas, além da busca por elevar a análise de questões intangíveis, como a influência da Agência nos setores apoiados, na dinamização da economia do país e na geração de empregos.
Desenvolvimento da competitividade das empresas	<ul style="list-style-type: none"> - Orientação da Apex-Brasil sobre quais são os desafios a serem superados para a internacionalização - Desenvolvimento de ações em termos de sustentabilidade, <i>design</i> e inovação 	<ul style="list-style-type: none"> - Parcerias no desenvolvimento e implantação de programas que visam desenvolver <i>multi-stakeholders</i> no que tange sustentabilidade, inovação e <i>design</i> - Atuação efetiva no compromisso com as questões socioambientais, buscando através de suas ações desenvolver maior conhecimento acerca do tema, além de mobilizar através de suas relações diferentes parceiros

Capacitação de empresas no estabelecimento de estratégias de internacionalização	- Viabilização da internacionalização das empresas, com clareza da sua atuação e proposta	- Geração e integração do conhecimento para apoiar as empresas na estratégia de internacionalização. - Identificação de riscos e implantação de iniciativas que reduzam tais ameaças
Desenvolvimento do capital humano	- Referência em conhecimento técnico e experiência nas questões relacionadas ao mercado internacional	- A estratégia da Agência depende de uma equipe altamente capacitada, constantemente atualizada e com conhecimento multidisciplinar. Dessa forma, a retenção de profissionais experientes é crucial para o êxito da Apex-Brasil.
Geração de conhecimento	- Qualificação de toda a rede - Informações detalhadas sobre os mercados-chave e sobre boas práticas são fundamentais para o êxito das estratégias de internacionalização	- Inteligência de mercado atua fortemente no levantamento de estudos e informações de diferentes mercados - Construção das políticas de comércio exterior - Gestão de riscos associados a regulações ou barreiras, tarifárias ou não, aos produtos e serviços brasileiros

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Apex-Brasil (2014).

Ao ter em seu escopo de atuação o apoio à entidades e empresas de diferentes setores, a Agência necessita desenvolver tais parceiros para sua internacionalização, dessa forma, a Apex-Brasil contribui para o desenvolvimento da região onde os mesmos estão inseridos e auxilia, ainda, a dinamização da economia, a geração de empregos e todo um conjunto de benefícios correlacionados a partir do desenvolvimento dessas entidades e organizações, decorrentes da geração e uso do conhecimento nesse contexto. Nesse sentido, ao coligar essa dinâmica à governança de *multi-stakeholders*, que considera as interações existentes nesse ambiente para a governança corporativa sustentável, evidencia-se que essa abordagem da Apex-Brasil, pautada no conhecimento, revela que suas ações se constituem a partir das trocas decorrentes das interações vivenciadas nesses ambientes, promovendo novos conhecimentos e experiências que influenciam a constituição dos valores e objetivos organizacionais sustentáveis (HOOGHE; MARKS, 2003; GUPTA, 2008; ARMITAGE, 2008; SHIROYAMA, 2011).

Assim, ao incorporar diretrizes sustentáveis, as relações da Agência se desenvolveram com foco na disseminação de novos conhecimentos, a fim de orientar *multi-stakeholders* quanto à adoção de práticas sustentáveis, além de concretizar seu compromisso socioambiental. Nesse contexto, uma grande preocupação da Agência consiste no engajamento acerca da sustentabilidade em organizações privadas, uma vez que suas estratégias têm como premissa o alcance de resultados financeiros, podendo tornarem-se restritivas quanto à inclusão de práticas sustentáveis. Para tanto, em 2014, a Agência em parceria com o Centro de

Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (FGVces), desenvolveu o projeto Inovação e Sustentabilidade nas Cadeias Globais de Valor (ICV Global), com foco no atendimento de empresas em desenvolvimento de ações para atuação no mercado externo. Essa parceria é registrada no relatório do projeto, que cita:

“[...] Alinhado com as missões do GVces e da Apex-Brasil, inovação e sustentabilidade são temas chaves na transição dos negócios em direção a uma nova economia – uma economia que respeite os limites do planeta e promova a redução das desigualdades sociais ao mesmo tempo em que reconhece e valoriza as empresas que atuam nessa direção. Ao somarem competências e comprometimento no campo da sustentabilidade e internacionalização de empresas, ambas as instituições potencializam e dão escala a contribuições fundamentais para os empreendedores que estão pavimentando essa nova estrada” (ICV GLOBAL, 2015).

Nesse universo corporativo, a sustentabilidade é compreendida a partir da incorporação de ações que atendam às necessidades da empresa e de *multi-stakeholders* no presente, protegendo, sustentando e melhorando os recursos socioambientais que serão requisitados no futuro nas estratégias organizacionais (IISD *ET AL.*, 1992). Assim, tendo como pano de fundo a agenda global de sustentabilidade, o ICV Global teve como objetivo “promover a cultura exportadora de empresas de pequeno e médio portes e contribuir para o posicionamento de cadeias de valor no mercado internacional por meio do fortalecimento da sustentabilidade nesses ambientes” (ICV GLOBAL, 2014). Seu desenvolvimento buscou harmonia entre as práticas corporativas e quanto aos valores acerca da sustentabilidade, além de premissas e orientações para práticas sustentáveis nesse contexto.

Esse reflexo é constatado na narrativa de uma pequena empresa participante do projeto ICV Global, aqui denominada H, que atua no fornecimento de insumos de origem vegetal da biodiversidade brasileira para a fabricação de cosméticos e alimentos, e que a partir da parceria com o projeto passou a atender o mercado norte-americano.

“[...] a partir do processo de qualificação empresarial um comitê de sustentabilidade foi criado com o objetivo de aprimorar nossas práticas de gestão e internalizar questões socioambientais na empresa, aumentando nosso conhecimento sobre sustentabilidade e nos

orientando não somente nas ações, bem como na comunicação e no engajamento de toda a equipe”.

Assim, à luz dos resultados obtidos e do desempenho das empresas participantes no projeto, pode-se constatar que a iniciativa contribuiu para a formação e desenvolvimento de micros e pequenos negócios com um perfil que é cada vez mais demandado no século XXI, ou seja, empresas que respondam aos desafios globais da sustentabilidade de forma inovadora, contribuindo na transição para uma nova economia que atenda às necessidades da sociedade num planeta de recursos finitos. Dessa forma, evidencia-se o intuito de desenvolver novos olhares voltados à sustentabilidade, a partir de onde emergem novos aprendizados e novos valores, que modificam o meio organizacional e inspiram novos comportamentos, transformando potenciais diferenças em produtividade (DEETZ; IRVIN, 2008; MARCHIORI, 2010).

Outro momento registrado na linha do tempo dos marcos narrativos da Apex-Brasil que aborda as conexões entre *multi-stakeholders* para a adoção de projetos sustentáveis é evidenciado na parceria entre a Agência e a Engie Brasil para a instalação de um centro global de pesquisas e inovação, voltado à projetos de novas fontes de energia e armazenamento, além de novas tecnologias de energias eólica e solar. Esse projeto, ainda em andamento, visa, segundo a Apex-Brasil “gerar inovação, desenvolver tecnologia e promover a qualificação da mão-de-obra para a indústria nacional”, promovendo a partir de tais inovações práticas mais sustentáveis nos processos produtivos dos setores envolvidos (APEX-BRASIL, 2018). Em complemento, o presidente da Engie Brasil, Maurício Bahr, cita que “o projeto trará significativas contribuições para a implementação de ações de maior impacto socioambiental, beneficiando sociedade e o planeta” (ENGIE BRASIL, 2018).

Nesse cenário, a implementação de soluções que possibilitem equilíbrio no uso de recursos para o desenvolvimento de negócios “mais sustentáveis” representa a construção de um caminho para uma sociedade mais comprometida com a sustentabilidade. Assim, ao contextualizar as narrativas apresentadas, um dos desafios da Apex-Brasil para a internacionalização consiste na mobilização e conscientização, articulação e engajamento de diferentes *multi-stakeholders*, tendo como alvo a promoção dos produtos e serviços brasileiros que incorporam os

preceitos da sustentabilidade, não no aspecto mercadológico, mas essencialmente em seus processos, buscando desenvolvimento e transformação.

Dessa forma a Agência, além do papel de facilitadora, onde a partir de suas interações media processos e dialoga com diferentes esferas para o fortalecimento da sustentabilidade nessas redes, tem a necessidade de desenvolver junto aos *multi-stakeholders* uma visão integrada dos desafios da internacionalização, com a compreensão de toda sua complexidade no que tange a sustentabilidade nesse contexto. Portanto, pode-se compreender que essa realidade evidencia que o compromisso com a sustentabilidade manifestado pela Agência foi incorporando ao longo de sua trajetória uma consciência que partiu em um primeiro momento, de suas estratégias e atividades e, posteriormente alcançou esferas externas, inspirando através de novos conhecimentos *multi-stakeholders* na adoção de práticas e atenção com a comunidade em que estão inseridos, a partir da qual a troca de experiências e a consolidação do conhecimento são replicados em novas iniciativas, que elevam a vivência, a experiência e a intensidade de ações sustentáveis nesse meio.

6.6 DISCUSSÃO E SÍNTESE DAS ANÁLISES

Ao estudar a trajetória da Apex-Brasil e analisar, a partir de suas narrativas, os movimentos que antecedem e contextualizam a inserção da sustentabilidade em sua história, pode-se constatar momentos distintos, que apresentam, pontualmente, sua transformação organizacional. Numa análise cronológica, suas narrativas denotam dois períodos que retratam essa evolução, onde inicialmente evidencia-se uma intensa preocupação com a constituição de relações sólidas, pautadas na disseminação do conhecimento, que abrangem uma perspectiva global e outra que, sequencialmente, revelam sua atenção quanto à sustentabilidade, em que constata-se um comportamento crucial quanto à mobilização de *multi-stakeholders* para um desenvolvimento que contemple, respeite e incorpore atenção quanto aos preceitos de preservação socioambiental.

Essa dinâmica temporal dos acontecimentos evidenciados nas narrativas da Agência e de *multi-stakeholders* possibilita, segundo Boje (1991), Weick (1995) e

Czarniawska (1997), conceituar a organização de maneira mais dinâmica, revelando nessa orientação de sua história o foco em processos e suas respectivas transformações e em como eles se dão a partir de suas relações e não apenas nas entregas pré-estabelecidas em seus objetivos organizacionais. Dessa forma, a ordem dada aos relatos, pesquisados nos documentos e comunicação oficiais, relatórios de gestão e de sustentabilidade, relatórios e comunicação de parceiros e *releases* jornalísticos, difundidos em diferentes mídias, possibilitou fundamentar esses dois períodos e compreender a partir de suas principais narrativas os valores e aprendizados vivenciados pela organização em tais momentos, que moldam a realidade a partir das construções e experiências (BALDISSERA, 2009; MARCHIORI, 2010).

Assim, ao contextualizar o percurso da Apex-Brasil buscando identificar suas aproximações com o tema sustentabilidade, evidencia-se que as narrativas identificadas no primeiro período analisado não abordam o referido tema em sua estratégia, mas ressaltam a atenção da Agência no que tange o conhecimento e a orientação de *multi-stakeholders*, essenciais, segundo narrativas identificadas no período, para a formação de uma base sólida para a execução das ações de internacionalização do país. Nesse sentido, registra-se nesse momento funções narrativas de comunicação, que contextualiza a criação da Agência quanto aos seus objetivos, buscando sustentar sua licença para o exercício de suas atividades e, de legitimação, em que a partir de seus relatos esclarece sua abrangência de atuação e a valorização do conhecimento e de *multi-stakeholders* para sua operação, buscando difundir e consolidar nesse processo, seus ideais organizacionais.

Assim, ainda que as narrativas não revelem nesse momento aproximação da Apex-Brasil em relação ao tema sustentabilidade, cabe ressaltar que suas preocupações nesse período denotam atenção com o entorno e seu respectivo desenvolvimento, onde a atenção aos riscos e a segurança nas operações de internacionalização eram tratados pela Agência a partir da governança de *multi-stakeholders* e da integração e uso do conhecimento. Dessa forma, pautando-se nas narrativas apresentadas, pode-se constatar que esse desenvolvimento na organização é decorrente de um processo gradativo, que evidencia a atenção da Agência quanto ao engajamento e sensibilização de *multi-stakeholders* e que estabelece a realização de suas práticas e métricas para o alcance de seus objetivos

a partir do conhecimento, que por si só, estabelece caminhos mais consistentes para a sustentabilidade dos negócios e, potencialmente, das organizações.

No que tange seu modelo de atuação, para a instituição da Agência, execução do contrato de gestão e recebimento de recursos para sua operação, desde sua constituição já havia na Agência um processo de governança instituído, responsável pelas diretrizes, bem como pela orientação e conciliação de expectativas entre as partes interessadas. Assim, ao considerar as expectativas e interesses de *multi-stakeholders* e a amplitude e complexidade do mercado internacional, revela-se a necessidade de uma visão integrada quanto aos desafios do mundo contemporâneo, que demandam compreensão de toda sua complexidade, ponto esse destacado pela Agência nesse período de consolidação de suas atividades e de fortalecimento de suas relações com *multi-stakeholders*. Trata-se portanto, de um período onde, simultaneamente, a Apex-Brasil estava (i) voltada para sua estruturação e consolidação de processos, evidenciando a importância da disseminação do conhecimento para a articulação e promoção de ações sólidas, que registrassem resultados positivos e, (ii) buscava fundamentar suas relações a partir da associação de forças entre entidades e instituições, além de empresas privadas, para a criação de valor, com o intuito de promover resultados favoráveis no que tange a estratégia de promoção das exportações do país, além de seus outros objetivos organizacionais. Tais pilares contribuíram para o desenvolvimento operacional da Agência, bem como para o fortalecimento de suas relações, a partir das trocas de valores e aprendizados.

Nesse percurso evidencia-se também o amadurecimento da Agência quanto ao seu papel social, momento que marca o início do segundo período de análise desse estudo, que indica a integração da narrativa da sustentabilidade na trajetória da Apex-Brasil, revelando maior consciência e compromisso socioambiental. Esse processo, simultaneamente estrutural e temporal, orienta a conciliação progressiva de questões ambientais, sociais e econômicas na organização e, sequencialmente, em suas relações com *multi-stakeholders*, buscando aperfeiçoar práticas operacionais e inserindo compromissos socioambientais a fim de adquirirem uma visão holística sobre o seu papel na cadeia de valor, de efetivo impacto e representabilidade na sociedade. Dessa forma, a partir da inserção oficial do tema sustentabilidade na Apex-Brasil, evidenciam-se diversos registros que

contextualizam nas práticas da Agência sua transformação e seu compromisso com a sociedade.

Essa evolução entre os períodos é também registrada nas narrativas que incorporam a sustentabilidade nas ações da Agência, justificadas pela demanda social, de maior compromisso e engajamento das organizações no que tange os aspectos socioambientais. Com base nas pesquisas realizadas, a conceituação do tema na abordagem da Agência está alinhada às três linhas base da sustentabilidade – econômica, social e ambiental – que englobam os aspectos econômicos, sociais e ambientais, demonstrando atenção e cuidado com o entorno, manifestada na adoção de práticas sustentáveis, pautadas em critérios de justiça e transparência, bem como na sua difusão no contexto em que a Agência está inserida. Nesse sentido, registra-se nesse período uma posição narrativa voltada também à comunicação e legitimação, na qual a Agência busca divulgar a sustentabilidade incorporada em sua nova visão estratégica, contextualizar o tema a partir de suas diretrizes e em suas relações com *multi-stakeholders*, com o objetivo de comunicar seu compromisso socioambiental e mobilizar novos comportamentos e buscar sinergia e compromisso entre as partes interessadas no que tange a adoção de práticas voltadas à sustentabilidade.

Além disso, ao contextualizar as ações de maior impacto nesse processo, evidencia-se a representatividade dos Projetos Setoriais no escopo de atividades da Apex-Brasil, uma vez que sua capilaridade, além de cooperar para a disseminação do conhecimento entre as organizações a ele vinculadas, contribuem com apoio técnico e infraestrutura necessários para o alcance dos objetivos da Agência e das empresas inseridas em tais relações. Por ser desenvolvido em diferentes setores, tais projetos atuam especificamente nas demandas de internacionalização de cada segmento, considerando suas especificidades e limitações e se desenvolvem a partir de estudos e da consonância das expectativas e estratégias das partes envolvidas, na qual a Agência tem papel fundamental para a identificação de riscos e oportunidades, além da disseminação de processos necessários para a internacionalização. Nesse sentido, ao inserir a sustentabilidade nesses grupos, se faz necessário conhecer a partir das interações tais realidades, a fim de estabelecer o diálogo e a confiança, de forma que resulte na convergência de diferentes experiências e opiniões, além de buscar constructos mais sólidos, que envolvam o

compromisso de entidades e organizações com o meio na qual estão inseridas (DEETZ, 2010).

Assim, ao contemplar a evolução sócio histórica da Agência pautando-se no *framework* para a governança corporativa sustentável – que se baseia nos eixos de integração e uso do conhecimento e de governança de multi-*stakeholders* – evidencia-se em diversos momentos que os processos e práticas da Apex-Brasil contextualizam fortemente esses elementos, ainda que não interpretados pela instituição sob essa ótica da sustentabilidade. Dessa forma, o desenvolvimento de ações que insiram no cotidiano da Agência preceitos voltados ao tema representam seu posicionamento e compromisso de transformação, além de sensibilizar diferentes setores nessa mesma direção, ou seja, na construção de novos significados e sentidos que ofereçam suporte para o desenvolvimento de processos pautados em valores sustentáveis.

Por conseguinte, conforme se observa nos eixos dispostos no *Framework*, ao contextualizar a integração e uso do conhecimento, evidencia-se que sua abordagem representa uma referência norteadora sobre a transição da gestão da organização e de suas relações com multi-*stakeholders* para essa ótica sustentável que, devido às demandas da sociedade, absorvem ações de maior responsabilidade e complexidade. Além disso, ao inserir a sustentabilidade nesse contexto, depara-se com uma estrutura de novas informações e realidades, que requisitam da organização e demais partes envolvidas processos de governança sustentáveis, que contemplem novos aprendizados que os qualifiquem para a integração de ações sustentáveis e que contribuam para a redução dos riscos existentes nesse processo.

No que tange o eixo de governança de multi-*stakeholders*, sua contribuição para a governança corporativa sustentável refere-se às interações entre a Agência e partes interessadas, que têm significativa relevância para as transformações voltadas à sustentabilidade, pois retrata visões e expectativas distintas, a partir de onde constroem-se valores e significados pautados na transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Nesse sentido, essa multiplicidade de construções que emergem das vivências entre multi-*stakeholders* e são compartilhadas nas interações organizacionais, os beneficiam mutuamente através do aprendizado e da compreensão de diferentes pontos de vista, além de contribuir para a constituição de processos de governança que integrem valores

coletivos, amparados nos preceitos da sustentabilidade e que visam o bem comum. Para tanto, os elementos propostos por Shiroyama *et al.* (2012) quanto ao ajuste de expectativas e compromisso entre as partes, a implementação de processos de inovação que promovam benefícios mútuos e a transparência e justiça na alocação de recursos e na tomada de decisão são fundamentais para a construção de tais relações sob a ótica sustentável.

Dessa forma, ao considerar o objetivo que contempla a proposta do *framework* sobre governança corporativa sustentável como elemento essencial de gestão da Apex-Brasil, evidencia-se que a estrutura do *framework* se molda ao modelo de atuação da Agência, constituído por processos fluídos que valorizam suas interações e o desenvolvimento de *multi-stakeholders* para o alcance dos objetivos organizacionais. Além disso, sua estrutura contribui ainda para o aprendizado e compreensão desses processos que envolvem *multi-stakeholders*, possibilitando identificar novos caminhos para um desenvolvimento que coopere para a evolução da sustentabilidade nas organizações e na sociedade.

Nesse sentido, compreende-se que a proposta do *framework* para a governança corporativa sustentável tem como intuito a apresentação, organização e valorização dos elementos entendidos como fundamentais nesse processo, que devem direcionar e estruturar as ações da Apex-Brasil para essa governança. Assim, compreende-se que sua estrutura representa uma base para a implementação da sustentabilidade ou ainda para a expansão do tema na instituição.

Assim, pode-se concluir que o mesmo fornece, além de sua estrutura, contribuições essenciais para compreensão da governança corporativa sustentável e, conseqüentemente, para os aspectos que influenciam diretamente essa abordagem no contexto organizacional e nas relações que se constituem nesses ambientes. Além disso, considerando a realidade da Agência e a interdependência de suas relações, além das reflexões e contribuições teóricas contextualizadas a partir da proposta do *framework* para a governança corporativa sustentável, o mesmo poderá contribuir como referência para outras organizações quanto às possíveis implicações inerentes no processo de inserção da sustentabilidade no contexto organizacional.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os desafios contemporâneos acerca da sustentabilidade contextualizam cada vez mais a necessidade de transformação nas organizações, que têm integrado o tema à sua estratégia, orientando-se para ações mais colaborativas e que se adaptem a diferentes níveis de desenvolvimento. Essa mudança eleva o compromisso nesses ambientes quanto à responsabilidade social, econômica e ambiental, a partir do qual constroem-se novos processos que visam resultados que sejam aprimorados em longo prazo e que considerem a sustentabilidade como prerrogativa para seu crescimento.

Assim, dada essa dinâmica, ao buscar compreensão sobre as interações da Apex-Brasil para a governança corporativa sustentável, esse estudo pautou-se inicialmente em uma etapa de desenvolvimento teórica, que fundamentou o entendimento acerca da governança e da sustentabilidade no contexto corporativo e, posteriormente, no campo empírico, no qual buscou compreender como as interações entre Apex-Brasil e *multi-stakeholders*, orientadas para a promoção de exportações e internacionalização, contribuem para a governança corporativa sustentável da Agência.

Dessa forma, a presente pesquisa, de caráter qualitativo e do tipo descritiva, foi desenvolvida através de análise documental, tendo como objeto de investigação o contexto sócio histórico da Apex-Brasil, desde sua constituição até os dias atuais. Assim, a análise do caso possibilitou identificar as relações estabelecidas na parte teórica quanto à governança e quanto à sustentabilidade no contexto organizacional, bem como observar através das narrativas identificadas nas bases pesquisadas as interações que contribuem para a governança corporativa sustentável da Agência.

Quanto à abordagem sobre governança, buscou-se, entre outros aspectos, compreensão sobre sua conceituação, bases teóricas e aplicação no contexto organizacional, no qual a governança é percebida como um processo promotor de melhorias, que assessora a organização na tomada de decisão e no alcance de seus objetivos, além de acompanhar as relações entre a empresa e *multi-stakeholders*. Assim, foram exploradas diversas abordagens acerca da governança, a partir de onde adotou-se como referência a contextualização do conceito de

governança nas perspectivas de Rhodes (1997), Ezzamel e Reed (2008) e Kjaer (2004), na qual a governança se concentra em redes e se molda a partir das interações que envolvem os *multi-stakeholders* inseridos nesse contexto. Nesse sentido, a compreensão adotada se pautou no entendimento de que a natureza complexa das relações da Agência promove o desenvolvimento da governança em uma perspectiva múltipla, que inspira a integração e o compromisso entre a organização e *multi-stakeholders* para o bem ou êxito coletivo.

Já em referência à sustentabilidade, o presente estudo buscou contextualizar a evolução do debate acerca do tema, apresentando a multiplicidade de conceitos e abordagens, bem como as influências da literatura dos estudos organizacionais, que variam em relação ao grau em que classificam a sustentabilidade nas organizações em uma perspectiva ecológica (Shrivastava, 1995), social (Carroll, 1999), ou a partir de uma compreensão que integra a sustentabilidade às atividades econômicas organizacionais, além da sua atenção sobre o meio ambiente natural e social (HOFFMAN, 2001; DUNPHY; GRIFFITHS; BENN, 2003; DYLLICK; HOCKERTS, 2002; VAN MARREWIJK, 2003). Assim, cabe ponderar que, ao considerar o modelo de atuação da Agência, pautado no desenvolvimento de suas relações para o alcance de objetivos de internacionalização e de crescimento das exportações, sua realidade evidenciou a demanda de processos interacionais para a sustentabilidade, pois ao considerar a Agência e *multi-stakeholders* – e suas diferentes perspectivas – envolvidos no desenvolvimento dessas estratégias e ações, pressupõe-se uma visão coletiva, que requisite integração e confiança entre as partes para uma atuação responsável e que contemple melhorias que alcancem a sociedade como um todo.

Em relação aos objetivos específicos, o presente estudo teve como primeira premissa identificar e descrever características essenciais da governança corporativa sustentável à luz da literatura. Assim, realizou-se um levantamento bibliográfico sobre os temas governança e sustentabilidade sob a ótica social e corporativa, onde buscou-se revelar as circunstâncias que contextuam tais abordagens, bem como compreender como se dão as interações para a inserção, conexão e evolução desses temas no contexto organizacional. Cabe ressaltar que, considerando a dinâmica da instituição estudada e a relevância de suas relações para o alcance de seus objetivos, as interações nesse contexto são essenciais para a promoção de novos significados e aprendizados que elevam a compreensão

acerca desses temas, bem como para a conscientização e o engajamento entre organização e *multi-stakeholders*, estimulando novos comportamentos voltados à sustentabilidade. Assim, ao contextualizar a governança corporativa sustentável, evidenciou-se que a mesma representa uma base norteadora dessa realidade, sensibilizando o compromisso social e ambiental, o aprendizado e a colaboração entre organização e *multi-stakeholders* para o desenvolvimento. Nesse contexto, sua abrangência tem significativa relevância para a Agência, uma vez que integra múltiplos interesses e demandas, que emergem a partir dessas relações e que, quando engajadas em aspectos sustentáveis, também promovem transformações em seu entorno.

Quanto ao segundo objetivo, direcionado ao mapeamento dos processos de interação entre a Apex-Brasil e *multi-stakeholders* caracterizando as conexões para a governança corporativa sustentável, identificou-se que a Agência, desde sua constituição, apresenta elevada dependência de suas relações, tanto para o exercício de parte de suas atividades, como para o alcance de seus objetivos. Essa característica desenvolveu na Apex-Brasil o compromisso em fortalecer essas relações no que tange a instituição da confiança e transparência ao lidar com diferentes perfis, bem como o compartilhamento de conhecimento entre as partes, possibilitando uma visão integradora, que influencia a percepção da sustentabilidade na Agência e junto aos *multi-stakeholders*.

Relativo ao terceiro objetivo, de caracterização dos processos de governança corporativa da Apex-Brasil pautados na construção do conhecimento para suas ações de internacionalização, evidenciou-se que a Agência, por tratar-se de uma instituição vinculada ao governo, que usufrui de recursos públicos para sua operação, possui princípios norteadores que orientam suas estratégias e interações a partir de valores como transparência, ética, *compliance*, equidade e responsabilidade. Além disso, a partir dessa estrutura base da governança, constatou-se também que, devido à amplitude dos objetivos da Agência e de *multi-stakeholders* e do alcance de suas atividades, fez-se necessário ao longo de sua história buscar equilíbrio entre as demandas existentes em tais relações, o que evidenciou a importância de um processo de governança que norteasse suas atividades fins, além de suas interações com parceiros nacionais e internacionais, contemplando a partir das práticas operacionais, a inserção de valores que,

pautados em novos conhecimentos, contribuíram para o compromisso entre as partes envolvidas.

Ao contextualizar tais elementos na trajetória da Apex-Brasil, pode-se identificar dois momentos distintos, em que evidencia-se inicialmente a necessidade de construção de suas relações e, posteriormente, registra-se evolução da Agência no que tange seu compromisso socioambiental. Esses dois marcos demandaram da Agência a valorização de suas relações, bem como o desenvolvimento de novos conhecimentos, oriundos das interações existentes nesse processo.

Sendo assim, nesse primeiro período da Agência, ainda que as narrativas não indiquem ações voltadas à sustentabilidade, evidenciou-se na dinâmica de suas interações significativa importância dada ao desenvolvimento de *multi-stakeholders*, além do cuidado quanto aos impactos decorrentes do processo de internacionalização. Essa realidade demonstrou a percepção da Agência quanto ao seu papel no meio em que está inserida, bem como quanto à importância da integração do conhecimento nesse universo. No transcorrer de sua trajetória, devido à sua importância e representatividade à frente do país, a Agência também ganhou expressividade em momentos que demandaram da mesma um posicionamento consistente frente às questões socioambientais, mobilizando sua estratégia quanto à adoção de valores sustentáveis, que passaram a ser vivenciados em suas ações e relações.

Tais momentos revelaram uma transição importante no papel da Agência, que passou a ter um olhar estratégico voltado à implementação da sustentabilidade em suas relações, possibilitando, a partir de sua capacidade de articulação e influência, sensibilizar demais organizações para a adoção de práticas sustentáveis e de maior compromisso com o meio na qual estão inseridas. Dessa forma, ao propor o último objetivo específico desse estudo, que constitui um *framework* sobre governança corporativa sustentável como elemento essencial de gestão das APEs – que se pauta na integração e uso do conhecimento e na governança de *multi-stakeholders* – constatou-se a partir das narrativas da Agência diversos momentos que evidenciam atenção a tais elementos sugeridos no modelo em questão, ainda que o formato não constituísse uma prática ou processo formalizado na Agência.

Assim, com base na pesquisa realizada, a adoção do *framework* proposto possibilita análise global ou fragmentada dos elementos que o constituem,

auxiliando a Agência quanto ao estabelecimento de vigilâncias que contemplem a integração e uso do conhecimento e a governança de *multi-stakeholders*, contribuindo para uma gestão sustentável. Além disso, a aplicação do modelo possibilita ainda sua utilização em uma perspectiva prática, proporcionando uma visão abrangente, pautada na constituição e no aprendizado quanto aos limites de risco existentes, estabelecidos a partir do conhecimento, para a redução de incertezas para a Agência e *multi-stakeholders* que buscam estabelecer diretrizes a partir de uma vertente sustentável.

Em síntese, a partir da análise realizada foi possível compreender que a governança corporativa sustentável requisita processos dinâmicos, fundamentados em princípios norteadores, que despertam novos valores organizacionais, e que ao mesmo tempo contemplam diferentes perspectivas, oriundas das interações existentes na esfera organizacional, para uma concepção acerca da sustentabilidade. Além disso, ao contextualizar essa realidade de expressiva complexidade, caracterizada por *multi-stakeholders* envolvidos nas ações organizacionais, os elementos propostos no *framework* correlacionam concepções importantes, que orientam as organizações na adoção de práticas voltadas à sustentabilidade e que estimulam a construção de processos a partir de um olhar integrador, que emerge da junção de diferentes experiências e expectativas e que contribuem para a inovação organizacional e para a construção do conhecimento nesses ambientes. Assim, ao desenvolver e compartilhar essa consciência sustentável, advinda de esferas distintas, institui-se o aprendizado em múltiplas abordagens, promovendo um comportamento mais reflexivo e participativo, que perpassa o ambiente organizacional e reflete na sociedade.

Por fim, com base nas considerações teóricas estruturadas nesse trabalho e de acordo com os resultados obtidos no estudo empírico, diversos caminhos se oportunizam para novas pesquisas, como por exemplo, a análise entre diferentes APEs quanto à integração e uso do conhecimento e a governança de *multi-stakeholders* para uma gestão sustentável. Ainda no campo de estudos empíricos também sugere-se o desenvolvimento de uma pesquisa que elenque a partir das interações existentes nessas instituições as principais limitações e barreiras para a governança corporativa sustentável. Assim, acredita-se que as abordagens contidas nesse estudo possam auxiliar a compreensão e o aprendizado acerca da

governança corporativa sustentável, bem como suas contribuições para a inserção da sustentabilidade no contexto organizacional, conferindo assim avanços para o tema em si e para o desenvolvimento de novos estudos.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, W. M. **The Future of Sustainability: Re-Thinking Environment and Development in the Twenty-First Century**. Gland, Switzerland: World Conservation Union, 2006.
- AGGER, A.; LÖFGREN, K. **Democratic assessment of collaborative planning processes**. *Planning Theory*, v. 7, n. 2, p. 145-164, 2008.
- AGUILERA, R. V.; CUERVO-CAZURRA, A. **Codes of Good Governance Worldwide: What is the Trigger?** *Organization Studies*, v. 25, n. 3, p. 415-443, 2004.
- ALMQVIST, R. *ET AL.* **Public sector governance and accountability**. *Critical Perspectives on Accounting*, v. 24, n. 7-8, p. 479-487, 2013.
- ALVES, A. J. **O planejamento de pesquisas qualitativas em educação**. *Cadernos de Pesquisa*, 77, 53-61. 1991.
- ALVES, M. A.; BLIKSTEIN, I. **Análise da narrativa**. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 403-428. 2006.
- ANDION, C. **Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública**. *Cadernos EBAPE*, 10 (1), 1 – 19. 2012.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. In: *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. Atlas, 2004.
- _____. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2006.
- _____. **Governança corporativa**. São Paulo: Atlas, 2014.
- APEX-BRASIL. Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. Quem somos. Disponível em: <https://portal.apexbrasil.com.br/quem-somos/> Acesso em: 28/08/2017.
- _____. Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. **Relatório de gestão**. 2018. Disponível em: <https://portal.apexbrasil.com.br/wp-content/uploads/2019/05/relatorio-integrado-de-gestao-2018-da-apex-brasil.pdf>. Acesso em: 12/06/2019.
- _____. Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. **Relatório de gestão**. 2017. Disponível em: <https://portal.apexbrasil.com.br/wp-content/uploads/2019/01/portal.apexbrasil.com.br-relatorio-de-gestao-2017-final.pdf> . Acesso em: 12/01/2018.

_____. Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. **Relatório de gestão**. 2012. Disponível em: <https://portal.apexbrasil.com.br/wp-content/uploads/2019/05/relatorio-de-gestao-2012-apex-brasil-v1.pdf> . Acesso em: 12/01/2018.

_____. Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. **Relatório de gestão**. 2010. Disponível em: <https://portal.apexbrasil.com.br/wp-content/uploads/2019/05/relatorio-de-gestao-2011-apex-brasil-v1.pdf> . Acesso em: 12/01/2018.

_____. Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. **Relatório de sustentabilidade**. 2012. Disponível em: <http://arq.apexbrasil.com.br/legado/Relsust2012.pdf> . Acesso em: 12/01/2018.

_____. Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. **Relatório de sustentabilidade**. 2014. Disponível em: <http://www.apexbrasil.com.br/uploads/VERS%C3%83OFINAL.pdf> . Acesso em: 12/01/2018.

ARAGÓN-CORREA, J. A.; SHARMA, S. **A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy**. *Academy of management review*, v. 28, n. 1, p. 71-88, 2003.

ARMITAGE, D. **Governance and the commons in a multi-level world**. *International journal of the commons*, v. 2, n. 1, p. 7-32, 2008.

ARMITAGE, D.; BERKES, F.; DOUBLEDAY, N. **Moving beyond co-management**. *Adaptive co-management: collaboration, learning and multi-level governance*. UBC Press, Vancouver, 2007.

ASHLEY, P. A.; CARDOSO, J. G. **A responsabilidade social nos negócios: um conceito em construção**. *Ética e responsabilidade social nos negócios*, v. 2, 2002.

AZAPAGIC, A. **Systems approach to corporate sustainability: a general management framework**. *Process Safety and Environmental Protection*, v. 81, n. 5, p. 303-316, 2003.

BALDISSERA, R. **Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade**. *Interfaces e tendências da comunicação*. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

_____. **Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade**. *Organicom*, v. 6, n. 10-11, p. 115-120, 2009.

BANERJEE, S. B. **Who sustains whose development?** *Sustainable development and the reinvention of nature*. *Organization studies*, v. 24, n. 1, p. 143-180, 2003.

BAÑÓN GOMIS, A. J. *ET AL*. **Rethinking the concept of sustainability**. *Business and Society Review*, v. 116, n. 2, p. 171-191, 2011.

BANSAL, P. **Evolving sustainably**: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic management journal*, v. 26, n. 3, p. 197-218, 2005.

BARBIERI, J. C. *ET AL.* **Inovação e sustentabilidade**: novos modelos e proposições. 2010.

BARBOSA, G. S.; DRACH, P. R.; CORBELLA, O. D. **A conceptual review of the terms sustainable development and sustainability**. *Journal of Social Sciences*, v. 3, n. 2, p. 1, 2014.

BARKEMEYER, R. **Corporate perceptions of sustainability challenges in developed and developing countries**: constituting a CSR divide?. *Social Responsibility Journal*, v. 7, n. 2, p. 257-281, 2011.

BARNEY, G. O. **The Global 2000 Report to the President of the US**: Entering the 21st Century: The Technical Report. Elsevier, 2013.

BECKER, W. **Balanced value map**. Bamberg: Wolfgang Becker, 2003.

BELL, S.; MORSE, S. **Sustainability indicators**: measuring the immeasurable?. London; Sterling, VA: Earthscan. 2008.

BERGER, I. E.; CUNNINGHAM, P. H.; DRUMWRIGHT, M. E. **Mainstreaming corporate social responsibility**: Developing markets for virtue. *California management review*, v. 49, n. 4, p. 132-157, 2007.

BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **The modern corporation and private property**. New Brunswick. NJ: Transaction, 1932.

BHATTA, G. **Post-NPM themes in public sector governance**. 2003.

BIERMANN, F. **Earth system governance'as a crosscutting theme of global change research**. *Global environmental change*, v. 17, n. 3-4, p. 326-337, 2007.

BLAIR, M. M. **Firm-specific human capital and theories of the firm**. *Employees and corporate governance*, v. 58, p. 290, 1999.

BOCKEN, N. M. P.; RANA, P.; SHORT, S. W. **Value mapping for sustainable business thinking**. *Journal of Industrial and Production Engineering*, v. 32, n. 1, p. 67-81, 2015.

BOLIS, I.; MORIOKA, S. N.; SZNELWAR, L. I. **When Sustainable development risks losing its meaning**. Delimiting the concept with a comprehensive literature review and a conceptual model. *Journal of Cleaner Production*, v. 83, p. 7-20, 2014.

BORON, S.; MURRAY, K. **Bridging the unsustainability gap**: a framework for sustainable development. *Sustainable Development*, v. 12, n. 2, p. 65-73, 2004.

BRASIL. Lei nº 10.668, de 14 de maio de 2003. Brasília, DF: Diário Oficial da União,

de 15 de maio de 2003. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/D4584.htm Acesso em: 12 out 2018.

BRASIL. MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. **Agenda 21 brasileira**: bases para discussão. MMA/PNUD, 2000.

BRUNDTLAND, G. H. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: FGV, 1988. Título original: Our common future. New York: Oxford University Press, 1987.

CADBURY, A. **The Committe on Financial Aspects of Corporate Governance**. London: Gee, 1992.

_____. **The corporate governance agenda**. Journal of Corporate Governance, Practice-Based Papers, 8: 7–15. 2000.

CALAME, P.; TALMANT, A. **De la reforma administrativa a la governancia**. en Calamé, P, 2001.

CAMARGO, A. **Governança para o século 21**. In: TRIGUEIRO, A. Meio ambiente no século 21: 21 especialistas falam da questão ambiental nas suas áreas de conhecimento. Rio de Janeiro: Sextante, p. 307-322. 2003.

CARNEIRO, F. F. *ET AL.* **Dossiê ABRASCO**: um alerta sobre os impactos dos agrotóxicos na saúde. EPSJV/Expressão Popular, 2015.

CAVEZZALI, E.; HUSSAIN, N.; RIGONI, U. **The Integrated reporting and the conference calls content**. In: Integrated Reporting. Palgrave Macmillan, London, 2016.

CHATTERJI, A.; LISTOKIN, S. **Corporate social irresponsibility**. Democracy, n. 3, p. 52, 2007.

CHENG, C. Y.; FET, A. M.; HOLMEN, E. **Using a hexagonal balanced scorecard approach to integrate corporate sustainability into strategy**. In: Proceedings for the 16th International Sustainable Development Research Conference. 2010.

CLARKE, R., TIMBERLAKE, L. **Stockholm Plus Ten**: Promises, Promises? The Decade since the 1972 UN Environment Conference. International Institute for Environment and Development (IIED), London. 1982.

CNUMAD – Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento - Agenda 21. Brasília: Senado Federal. 1992.

COASE, R. H. **The nature of the firm**. Economica, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

_____. **The new institutional economics**. The American Economic Review, v. 88, n. 2, p. 72-74, 1998.

COMMONS, J. **Institutional economics**. American Economic Review, v. 21, p. 648-657, 1931.

COOREN, F. **The organizational world as a plenum of agencies**. Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation, p. 81-100, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. In: Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2010.

CRUZ, F. N. B. **Sentidos do Desenvolvimento Sustentável: discursos da sociedade civil sobre as Conferências do Rio de 1992 e de 2012**. Revista Teoria & Sociedade, v. 25, n. 1, 2018.

DA TERRA, Carta. **A carta da Terra**. 2000. Disponível em: http://www.mma.gov.br/estruturas/agenda21/_arquivos/carta_terra.pdf Acesso em: 15 set 2018.

DALTON, D. R.; *ET AL.* **The fundamental agency problem and its mitigation**. Academy of Management annals, v. 1, n. 1, p. 1-64, 2007.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working Knowledge: How organizations manages what they know**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

DE SANTIS, G; BORTONE, C. **International Conferences on Sustainable Development and Climate from Rio de Janeiro to Paris**. In: Climate Change and Air Pollution. Springer, Cham, 2018. p. 25-39. 2018.

DE VALORES MOBILIÁRIOS, CVM – Comissão. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. Rio de Janeiro, 2002.

DEETZ, S. **Democracy in an age of corporate colonization: Developments in communication and the politics of everyday life**. SUNY press, 1992.

_____. **Multiple stakeholders and social responsibility in the international business context: A critical perspective**. Organizational communication and change, p. 289-319, 1999.

_____. **Comunicação organizacional: fundamentos e desafios**. Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão, p. 83-101, 2010.

_____. **A Basic Introduction to Interaction Design, Collaborative Processes and Generative Democracy**. Working Paper, University of Colorado, Boulder, 2011.

DELMAS, M. A.; BURBANO, V. C. **The drivers of greenwashing**. California management review, v. 54, n. 1, p. 64-87, 2011.

DEMPSEY, N.; *ET AL.* **The Social Dimension of Sustainable Development:**

Defining Urban Social Sustainability. *Sustainable Development*, v. 19, n. 5, p. 289-300, 2011.

DONALDSON, T. **The epistemic fault line in corporate governance**. *Academy of Management Review*, v. 37, n. 2, p. 256-271, 2012.

DOVERS, S. R.; HANDMER, J. W. **Uncertainty, sustainability and change**. *Global Environmental Change*, v. 2, n. 4, p. 262-276, 1992.

DUNPHY, D.; GRIFFITHS, A.; BENN, S. **Organizational change for corporate sustainability**: Understanding organizational change. 2003.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. **Beyond the business case for corporate sustainability**. *Business strategy and the environment*, v. 11, n. 2, p. 130-141, 2002.

EISENHARDT, K. M. **Agency theory**: An assessment and review. *Academy of management review*, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

ELKINGTON, J. **Towards the sustainable corporation**: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California management review*, v. 36, n. 2, p. 90-100, 1994.

_____. **Accounting for the triple bottom line**. *Measuring Business Excellence*, v. 2, n. 3, p. 18-22, 1998.

_____. **The chrysalis economy**: How citizen CEOs and corporations can fuse values and value creation. Capstone Ltd, 2001.

ELKINGTON, J; ZOLLINGER, P. **Social and environmental reporting**. *Governance and risk: An analytical handbook for investors, managers, directors, and stakeholders*, p. 200-214, 2004.

EZZAMEL, M.; REED, M. **Governance**: a code of multiple colours. *Human Relations*, v. 61, n. 5, 2008.

FABER, N; JORNA, R; ENGELEN, J. **The sustainability of sustainability** – a study into conceptual foundations of the notion of sustainability. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, v. 7, n. 1, Mar. 2005.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. In: *Desenho da pesquisa qualitativa*. 2009.

FRANTZESKAKI, N.; LOORBACH, D.; MEADOWCROFT, J. **Governing societal transitions to sustainability**. *International journal of sustainable development*, v. 15, n. 1-2, p. 19-36, 2012.

FREDERICKSON, H. G. *ET AL*. **The public administration theory primer**. Westview Press, 2015.

GARCÍA-BENAU, M. A.; ZORIO-GRIMA, A.; SIERRA-GARCÍA, L. **Stakeholder Engagement, Corporate Social Responsibility and Integrated Reporting: An Exploratory Study**. 2015.

GASKELL, G. *ET AL.* **GM foods and the misperception of risk perception**. Risk Analysis: An International Journal, v. 24, n. 1, p. 185-194, 2004.

GIBSON, R. B. **Sustainability assessment: basic components of a practical approach**. Impact assessment and project appraisal, v. 24, n. 3, p. 170-182, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. São Paulo: Atlas, v. 199, 1999.

GIMENEZ, C.; SIERRA, V. **Sustainable supply chains: Governance mechanisms to greening suppliers**. Journal of business ethics, v. 116, n. 1, p. 189-203, 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, 1995.

GODEMANN, J.; MCHENSEN, G. **Sustainability Communication: Interdisciplinary Perspectives and Theoretical Foundations**. Springer, 2010.

GODOY, A. S. **Estudo de caso qualitativo**. In: GODOI, Christiane Kleinubing; BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, p. 115-146. 2010.

_____. **Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa**. GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 3, n. 2, 2010.

GRAHAM, J. D.; WIENER, J. B. **Risk vs. Risk**, p. 1-41, 1995.

GRAYSON, D.; KAKABADSE, A. **Towards a Sustainability Mindset: How Boards Organize Oversight and Governance of Corporate Responsibility**. 2013.

GREENE, E. F.; SILVERMAN, L. N.; BECKER, D. M. **The Sarbanes-Oxley Act: Analysis and Practice**. EUA: Aspen Publishers, 2003.

GRI - Global Reporting Initiative. **Sustainability Reporting Guidelines: Version 3.1**. Amsterdam: GRI. 2011.

GROBER, U. **Deep Roots: A Conceptual History of "Sustainable Development" (Nachhaltigkeit)**. Discussion papers, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Berlin: WZB, 2007.

GUEST, G.; NAMEY, E. E.; MITCHELL, M. L. **Qualitative research: Defining and designing**. Collecting qualitative data: A field manual for applied research. sl: Sage Publishing, p. 1-40, 2013.

GUIMARÃES, R. P.; FONTOURA, Y. S. R. **Rio+ 20 ou Rio-20?:** crônica de um fracasso anunciado. *Ambiente & Sociedade*, v. 15, n. 3, p. 19-39, 2012.

GUPTA, J. **The multi-level governance challenge of climate change.** 2007.

GUSTON, D. H. **Innovation policy:** not just a jumbo shrimp. *Nature*, v. 454, n. 7207, p. 940, 2008.

HAJER, M. *ET AL.* **Deliberative policy analysis: understanding governance in the network society.** Cambridge University Press, 2003.

HARLOW, J.; GOLUB, A.; ALLENBY, B. **A review of utopian themes in sustainable development discourse.** *Sustainable Development*, v. 21, n. 4, p. 270-80, 2013.

HARRISON, J. S. *ET AL.* **Stakeholder theory as an ethical approach to effective management:** applying the theory to multiple contexts. *Review of Business Management*, São Paulo, 17(55), 858-869. 2015.

HART, S. **Beyond greening:** strategies for a sustainable world, in *Harvard Business Review on Green Business Strategy*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, MA. 2007.

HESS, D. **The three pillars of corporate social reporting as new governance regulation:** Disclosure, dialogue, and development. *Business Ethics Quarterly*, v. 18, n. 4, p. 447-482, 2008.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic Management Competitiveness and Globalization:** Concept and Cases. 2005.

HOFFMAN, A. J. **Linking organizational and field-level analyses:** The diffusion of corporate environmental practice. *Organization & Environment*, v. 14, n. 2, p. 133-156, 2001.

HOOGHE, L.; MARKS, G. **Unraveling the Central State, but how?:** Types of Multi-level Governance. Vol. 87. 2003.

HORBACH, J. **Indicator systems for sustainable innovation.** 1. ed. Heidelberg: Physica-Verlag, 2005.

HUMAN RIGHTS COUNCIL. **If Rio+20 is to deliver, accountability must be at its heart.** Disponível em: < <https://www.ohchr.org/EN/HRBodies/SP/Pages/OpenLetterRio20.aspx> >. Acesso em: 15 jul. 2018.

HYDEN, G. **Governance and the reconstitution of political order.** State, conflict and democracy in Africa, p. 179-97, 1999.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 2015. Disponível em: <http://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138> . Acesso em: 11 set 2017.

IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. **The consequences of mandatory corporate sustainability reporting**: Evidence from four countries. Harvard Business School Review, Working Paper, 2014.

JACOBI, P. R. **Educação ambiental**: o desafio da construção de um pensamento crítico, complexo e reflexivo. 2005.

JAMALI, D. **Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective**. Business Process Management Journal, v. 12, n. 6, p. 809-821, 2006.

JARZABKOWSKI, P; BALOGUN, J; SEIDL, D. **Strategizing**: The challenges of a practice perspective. Human relations, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. **Theory of the firm**: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of financial economics, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

JOHNSON, R. A.; GREENING, D. W. **The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance**. Academy of management journal, v. 42, n. 5, p. 564-576, 1999.

KASSINIS, G.; VAFEAS, N. **Stakeholder pressures and environmental performance**. Academy of Management Journal, v. 49, n. 1, p. 145-159, 2006.

KAUFMANN, D; KRAAY, A; MASTRUZZI, M. **Measuring governance using cross-country perceptions data**. International handbook on the economics of corruption, v. 52, 2006.

KEMP, R.; LOORBACH, D.; ROTMANS, J. **Transition management as a model for managing processes of co-evolution towards sustainable development**. The International Journal of Sustainable Development & World Ecology, v. 14, n. 1, p. 78-91, 2007.

KEMP, R.; PARTO, S.; GIBSON, R. B. **Governance for sustainable development**: moving from theory to practice. International journal of sustainable development, v. 8, n. 1-2, p. 12-30, 2005.

KIDD, C. V. **The evolution of sustainability**. Journal of Agricultural and Environmental Ethics, v. 5, n. 1, p. 1-26, 1992.

KJAER, A. M. **Governance**: key concepts. Cambridge, UK, 2004.

_____. **Rhodes' contribution to Governance Theory**: praise, criticism and the future governance debate. Public administration, v. 89, n. 1, p. 101-113, 2011.

KLIJN, E. H. **Redes de política e implementação.** Gerenciando interações complexas. In Crooper, S. et al. Handbook de relações interorganizacionais da Oxford (Cap. 5, 108-133). Porto Alegre: Bookman, 2014.

KNOX, S.; MAKLAN, S. **Corporate social responsibility:** Moving beyond investment towards measuring outcomes. European Management Journal, v. 22, n. 5, p. 508-516, 2004.

KOMIYAMA, H.; TAKEUCHI, K.; SHIROYAMA, H.; MINO, T. **Sustainability science:** A multidisciplinary approach. 2011.

KOOIMAN, J. **Modern governance:** new government-society interactions. Sage, 1993.

_____. **Social-political governance:** overview, reflections and design. Public Management an international journal of research and theory, v. 1, n. 1, p. 67-92, 1999.

KRAJNC, D.; GLAVIČ, P. **A model for integrated assessment of sustainable development.** Resources, Conservation and Recycling, v. 43, n. 2, p. 189-208, 2005.

KRÜGER, E. **Uma abordagem sistêmica da atual crise ambiental.** Desenvolvimento e Meio Ambiente, UFPR/Curitiba, v. 4, p. 37-43, 2001.

LAURETTI, L. **O princípio da transparência no contexto da governança corporativa.** 2013.

LAYRARGUES, P. P. **Educação ambiental no Brasil:** o que mudou nos vinte anos entre a Rio 92 e a Rio+ 20. ComCiência, n. 136, p. 0-0, 2012.

LEAL, R. P. C; DE CASTRO FERREIRA, V. A.; DA SILVA, A. L. C. **Governança corporativa no Brasil e no mundo.** Editora E-papers, 2002.

LI, Y. *ET AL.* **Governance of sustainable supply chains in the fast fashion industry.** European Management Journal, v. 32, n. 5, p. 823-836, 2014.

LIETAER, B.; ULANOWICZ, R.; GOERNER, S. **Options for managing a systemic bank crisis.** SAPIEN. S. Surveys and Perspectives Integrating Environment and Society, n. 2.1, 2009.

LINDSEY, T. C. **Sustainable principles:** common values for achieving sustainability. Journal Cleaner Production, v. 19, n. 5, p. 561-65, 2011.

LIU, X.; ZHANG, C. **Corporate governance, social responsibility information disclosure, and enterprise value in China.** Journal of Cleaner Production, v. 142, p. 1075-1084, 2017.

LÖFFLER, E.. **Governance:** Die neue Generation von Staats- und Verwaltungsmodernisierung. Verwaltung + Management, v. 7, n. 4, p. 212-215, 2001.

LOURENÇO, M. R.; MARCHIORI, M. **Comunicação sustentável** - Um processo de construção da consciência dos sujeitos sobre sustentabilidade. Universidade Estadual de Londrina, 2013.

MACMILLAN, K. *ET AL.* **Giving your organisation SPIRIT**: an overview and call to action for directors on issues of corporate governance, corporate reputation and corporate responsibility. *Journal of General Management* 30(2), 15–42. 2004.

MAHONEY, C. **Networking vs. allying**: the decision of interest groups to join coalitions in the US and the EU. *Journal of European Public Policy*, v. 14, n. 3, p. 366-383, 2007.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 2001.

MANSANO, S. R. V.; NALLI, M. **Sustentabilidade e biopolítica**: um problema para a contemporaneidade. *Psicologia & Sociedade*, v. 29, 2017.

MARCHIORI, M. **Comunicação interna**: um olhar mais amplo no contexto das organizações. Universidade Estadual de Londrina (PR). Recuperado de <http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/backup-03-10-2012/publicações>, 2008.

_____. **Os desafios da comunicação interna nas organizações**. *Conexão-Comunicação e cultura*, v. 9, n. 17, 2010.

_____. **Reflexões iniciais sobre a comunicação como processo nas organizações da contemporaneidade**. Intercom, 2010.

MARCHIORI, M.; CONTANI, M. **Abrangência e Limites de Interação e Relacionamento entre Participantes de uma Organização Não-Governamental**. ABRAPCORP, 2012.

MARTINEZ, M.; JAMISON, M.; TILLMAR, M. **Public utilities corporate governance**. *Journal of Management & Governance*, v. 17, n. 4, p. 827-833, 2013.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2010.

MAY, T. **Pesquisa social**: questões, métodos e processos. Artmed, 2004.

MAYNTZ, R. **Common goods and governance**. *Common goods: Reinventing European and international governance*, p. 15-27, 2002.

_____. **Governance Theory als fortentwickelte Steuerungstheorie?**. 2004.

_____. **Über Governance**: Institutionen und Prozesse politischer Regelung. Campus Verlag, 2009.

MEADOWS, D. H. *ET AL.* **Limites do crescimento**: um relatório para o projeto Clube de Roma sobre o dilema da humanidade. In: *Limites do crescimento: um*

relatório para o projeto Clube de Roma sobre o dilema da humanidade. Perspectiva, 1972.

MEBRATU, D. **Sustainability and sustainable development**: Historical and conceptual review. *Environmental Impact Assessment Review*, v. 18, n. 6, p. 493-520, 1998.

MELLO, G. R. **Governança corporativa no setor público federal brasileiro**. 2006. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

MERCADO, A.; CÓRDOVA, K. **Desarrollo sustentable-industria**: más controversias menos respuestas. *Ambiente & Sociedade*, v. 8, n. 1, 2005.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research**: A guide to design and implementation. San Francisco, CA: John Wiley. 2009.

MEYER, K. E.; PENG, M. W. **Probing theoretically into Central and Eastern Europe**: Transactions, resources, and institutions. *Journal of international business studies*, v. 36, n. 6, p. 600-621, 2005.

MINAYO, M. C. S. **Ciência, técnica e arte**: o desafio da pesquisa social. de Souza-Minayo MC, compilador. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*, v. 23, p. 9-29, 2000.

_____. **Análise qualitativa**: teoria, passos e fidedignidade. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 17, p. 621-626, 2012.

MIZRUCHI, M. S. **Berle and Means revisited**: the governance and power of large U.S. corporations. *Theory and Society*, n. 33, p.579-617, 2004.

MONTEIRO, P. V. **E a governança corporativa**. *Jornal Valor Econômico*. São Paulo, Caderno Eu & Meu Dinheiro, v. 25, 2003.

MONTICELLI, J. M. *et al.* **A influência de instituições formais na internacionalização das empresas em um país emergente**. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN*, v. 19, n. 65, p. 358-374, 2017.

MUYLAERT, C. J. *ET AL.* **Entrevistas narrativas**: um importante recurso em pesquisa qualitativa. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, v. 48, n. spe2, p. 184-189, 2014.

NELSON, D.R., ADGER, W.N., BROWN, K., 2007. **Adaptation to environmental change**: contributions of a resilience framework. *Annual Review of Environment and Resources* 32 (1), 395–419.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa**: características, usos e possibilidades. *Caderno de pesquisas em administração*, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

NEWTON, J. L.; FREYFOGLE, E. T. **Sustainability**: a dissent. *Conservation Biology*, v. 19, n. 1, p. 23-32, 2005.

NORTH, D. C. **Transaction costs, institutions, and economic history**. Journal of institutional and theoretical economics, n. H. 1, p. 7-17, 1984.

OECD. **Principles of Corporate Governance**. Paris: OECD, 1999.

_____. **Principles of Corporate Governance**. Paris: OECD, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Governança Corporativa na prática**: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, I. L.; PAULA, M. A. **Interações no ambiente interno das organizações**: implicações da complexidade. In: MARCHIORI, Marlene (Org.) Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

OSORIO, L. A. R.; LOBATO, M. O.; CASTILLO, X. A. **Debates on sustainable development**: towards a holistic view of reality. Environment, Development and Sustainability, New York, v. 7, p. 501-518, 2005.

OSTROM, E. **The challenge of common-pool resources**. Environment: Science and Policy for Sustainable Development, v. 50, n. 4, p. 8-21, 2008.

PAGE, J. P. **Corporate Governance and Value Creation**. University of Sherbrooke, Research Foundation of CFA Institute. 2005.

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. 3. ed. London: Sage Publications, 2002.

PLATTNER, M. F. **Reflections on "Governance"**. Journal of Democracy, v. 24, n. 4, p. 17-28, 2013.

PLUMMER, R.; ARMITAGE, D. **A resilience-based framework for evaluating adaptive co-management**: linking ecology, economics and society in a complex world. Ecological economics, v. 61, n. 1, p. 62-74, 2007.

PRIMO, A. **Enfoques e desfoques no estudo da interação mediada por computador**. Intercom, 2003.

PROVAN, K.; KENIS, P. **Modes of network governance**: structure, management and effectiveness. Journal of Public Administration Research and Theory, Oxford, UK, v.18, n.2, p.229-252, Apr. 2008.

PRUGH, T.; ASSADOURIAN, E. **What is sustainability, anyway?**. World Watch, v. 16, n. 5, p. 10-10, 2003.

PUTNAM, L. **Paradigms for organizational communication research**: an overview and synthesis. The Western Journal of Speech Communication, v. 46, n. 2, p. 192-206, 1982.

QUAY, R. **Anticipatory governance**: A tool for climate change adaptation. *Journal of the American Planning Association*, v. 76, n. 4, p. 496-511, 2010.

REDCLIFT, M. R. **Frontiers**: Histories of civil society and nature. MIT Press (MA), 2006.

RESE, N.; BULGACOV, S.; FERREIRA, J. M. **Governança como Prática**: Contribuições para o conceito de governança na perspectiva da Prática Social. *Business and Management Review*, v. 4, n. 7, 2015.

RHODES, R. A. W. **The new governance**: governing without government. *Political studies*, v. 44, n. 4, p. 652-667, 1996.

_____. **Understanding governance**: Policy networks, governance, reflexivity and accountability. Open university press, 1997.

_____. **Understanding governance**: Ten years on. *Organization studies*, v. 28, n. 8, p. 1243-1264, 2007.

RIBEIRO, W. C. **A ordem ambiental internacional**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2005.

RODRIGUEZ, G. M.; BRANDÃO, M. M. **Visões da Governança Corporativa – A realidade das sociedades por ações e a sustentabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROE, M. J. **The Institutions of Corporate Governance**. In: MÉNARD, C.; SHIRLEY, M. M. *Handbook of New Institutional Economics*. Netherlands: Springer, 2005.

ROSENAU, J. N. **Governance, order and change in world politics**. In: J. Rosenau and E-O. Czempiel (eds), *Governance without Government. Order and Change in World Politics*. Cambridge (Cambridge University Press), pág. 1-29. 1992.

_____. **Governance in the twenty-first century**, *Global Governance*, Vol. 1, pp. 13-43. 1995.

_____. **Change, Complexity, and Governance in Globalizing Space**. In Jon Pierre (ed.) *Debating Governance: Authority, Steering, and Democracy*, pp. 169–200. Oxford: Oxford University Press. 2000.

ROSENAU, J. N.; CZEMPIEL, E. O. **Governance without government**: order and change in world politics. Cambridge University Press, 1992.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SANDFORT, J. & MILWARD, H. B. **Serviços colaborativos no setor público**. In Crooper, S. et al. *Handbook de relações interorganizacionais da Oxford*. (Cap. 6, 134-158). Porto Alegre: Bookman. 2014.

SARTORI, S. *ET AL.* **Sustainability and sustainable development**: A taxonomy in the field of literature. *Ambiente & Sociedade*, v. XVII, n. 1, p. 1-20, 2014.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **The sustainability sweet spot**. *Environmental Quality Management*, v. 17, n. 2, p. 17-28, 2007.

SCHLÖR, H.; FISCHER, W.; HAKE, J-F. **The meaning of energy systems for the genesis of the concept of sustainable development**. *Applied energy*, v. 97, p. 192-200, 2012.

SCHOLZ R. W. **Environmental literacy in science and society**: from knowledge to decisions. Cambridge University Press, Cambridge. 2011.

SECCHI, L. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SERAFIM, E.; ALLEDI, C.; QUELHAS, O. L. G. **Histórico e Fundamentos da governança corporativa**: contribuições para a sustentabilidade da organização. VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro, 2010.

SHARMA, J. P.; KHANNA, S.. **Corporate social responsibility, corporate governance and sustainability**: Synergies and inter-relationships. *Indian Journal of Corporate Governance*, v. 7, n. 1, p. 14-38, 2014.

SHIROYAMA, H. **Technology governance**. *Sustainability Science*, p. 145-157, 2013.

SHIROYAMA, H. *ET AL.* **Governance for sustainability**: knowledge integration and multi-actor dimensions in risk management. *Sustainability Science*, v. 7, n. 1, p. 45-55, 2012.

SHORT, S. W. *ET AL.* **Embedding sustainability in business modelling through multi-stakeholder value innovation**. In: IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems. Springer, Berlin, Heidelberg, 2012. p. 175-183.

SHRIVASTAVA, P. **The role of corporations in achieving ecological sustainability**. *Academy of management review*, v. 20, n. 4, p. 936-960, 1995.

SHWOM, R. **Strengthening sociological perspectives on organizations and the environment**. *Organization & Environment*, v. 22, n. 3, p. 271-292, 2009.

SMITH, P. A. C.; SHARICZ, C. **The shift needed for sustainability**. *The Learning Organization*, v. 18, n. 1, p. 73-86, 2011.

STEPANYAN, K.; LITTLEJOHN, A.; MARGARYAN, A. **Sustainable e-Learning: Toward a Coherent Body of Knowledge**. *Educational Technology & Society*, v. 16, n. 2, p. 91-102, 2013.

STOKER, G. **Governance as theory**: five propositions. *International social science journal*, v. 50, n. 155, p. 17-28, 1998.

_____. **Public value management**: a new narrative for networked governance?. *The American review of public administration*, v. 36, n. 1, p. 41-57, 2006.

ULANOWICZ, R. E. ET AL. **Quantifying sustainability**: resilience, efficiency and the return of information theory. *Ecological complexity*, v. 6, n. 1, p. 27-36, 2009.

UNITED NATIONS. **Transforming our world**: The 2030 agenda for sustainable development. Resolution adopted by the General Assembly, 2015.

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*, v. 44, n. 2-3, p. 107-119, 2003.

VOSS, J-P.; SMITH, A.; GRIN, J. **Designing long-term policy**: rethinking transition management. *Policy sciences*, v. 42, n. 4, p. 275-302, 2009.

WCED, SPECIAL WORKING SESSION. **World commission on environment and development**. *Our common future*, 1987.

WEICK, K. E. **Sensemaking in Organizations**, Sage Publications, Thousand Oaks, CA. 1995.

WHITLEY, R. **The social construction of economic actors**: institutions and types of firm in Europe and other market economies, in Whitley, R. (ed.), *The changing European Firm*, London, Routledge. 1996.

WHITTINGTON, R. **Corporate structure**: from policy to practice. *Handbook of strategy and management*, p. 113-138, 2002.

WIEK, A. ET AL. **Sustainable governance of emerging Technologies** — Critical constellations in the agent network of nanotechnology. *Technology in Society*, v. 29, n. 4, p. 388-406, 2007.

WIIG, K. M. **Knowledge management**: an introduction and perspective. *Journal of knowledge Management*, v. 1, n. 1, p. 6-14, 1997.

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**: Firms, Markets, Relational Contracting. New York: Free Press. 1985.

_____. **The mechanisms of governance**. Oxford University Press, 1996.

WRIGHT, P. M.; DUNFORD, B. B.; SNELL, S. A. **Human resources and the resource based view of the firm**. Journal of management, v. 27, n. 6, p. 701-721, 2001.

YARIME, M. **Understanding sustainability innovation as a social process of knowledge transformation**. Nanotechnology Perceptions, v. 6, n. 3, p. 143-153, 2010.

YOLLES, M.; FINK, G. **The Sustainability of Sustainability**. Business Systems Review, v. 3, n. 2, p. 1-32, 2014.

ZHOURI, A.; LASCHEFSKI, K.; PEREIRA, D. B. **Desenvolvimento, sustentabilidade e conflitos socioambientais**. A insustentável leveza da política ambiental. Belo Horizonte: Autêntica, p. 11-24, 2005.

ZORN, T.; PAGE, D. J.; CHENEY, G. **Nuts about change**: multiple perspectives on change-oriented communication in a public sector organization. Management Communication Quarterly, v. 13, n. 4, p. 515-566, maio 2000.