

**UNIVERSIDADE PAULISTA  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES COMO  
*STAKEHOLDERS* NA ESTRATÉGIA DE  
SUSTENTABILIDADE DE UMA EMPRESA COM ISE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista - UNIP, para obtenção do título de Mestre em Administração.

**HAMILTON DIAS DOS SANTOS**

**SÃO PAULO  
2017**

**UNIVERSIDADE PAULISTA  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES COMO  
*STAKEHOLDERS* NA ESTRATÉGIA DE  
SUSTENTABILIDADE DE UMA EMPRESA COM ISE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista - UNIP, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Flávio Romero Macau.

Área de Concentração: Estratégias e seus Formatos Organizacionais.

Linha de pesquisa: Estratégia

**HAMILTON DIAS DOS SANTOS**

**SÃO PAULO**

**2017**

Santos, Hamilton Dias dos.

A percepção dos colaboradores como *stakeholders* na estratégia de sustentabilidade de uma empresa com ISE / Hamilton Dias dos Santos. - 2017.

113 f. : il. color.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2017.

Área de concentração: Estratégias e seus Formatos Organizacionais.  
Orientador: Prof. Dr. Flávio Romero Macau.

1. Estratégia. 2. Sustentabilidade. 3. *Stakeholders*. 4. Índice de sustentabilidade empresarial (ISE). 5. *Global Report Initiative* (GRI). I. Macau, Flávio Romero (orientador). II. Título.

**HAMILTON DIAS DOS SANTOS**

**A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES COMO  
STAKEHOLDERS NA ESTRATÉGIA DE  
SUSTENTABILIDADE DE UMA EMPRESA COM ISE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista - UNIP, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em:

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Flávio Romero Macau  
Universidade Paulista – UNIP

---

Prof. Dr. Roberto Bazanini  
Universidade Paulista – UNIP

---

Profa. Dra. Sabrina Soares da Silva  
Universidade Federal de Lavras – UFLA

## DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado a todos que contribuíram para a conclusão deste mestrado.

Dedico, em especial, à minha família, minhas queridas e amadas mãe e irmã, não fossem elas, eu talvez não tivesse me tornado a pessoa que sou tampouco o mestre que me tornei, ao meu pai (*in memoriam*), você não estava lá, mas estará aqui. Ao meu avô (*in memoriam*), pela inspiração em fazer negócios.

Dedico também aos poucos e bons amigos que estiveram presente e que permanecem após tudo transcorrido. Em especial ao mestre Dr. Ademir Lamenza, que me motiva a estudar sempre e mais, desde os tempos de universidade.

Por fim, dedico à pessoa que esteve ao meu lado, dia e noite, que incansavelmente se doou para a conclusão deste trabalho e acreditou na sua concretização, ainda que eu esmorecesse ou mesmo duvidasse que fosse possível sua conclusão, mas que em momento algum desistiu de mim e dos nossos sonhos, minha melhor amiga, inseparável companheira e grande amor, Cláudia Dominguez, minha noiva e futura esposa.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ter me dado forças para concluir mais uma fase de aprendizado na vida e por ter colocado Cláudia no meu caminho.

Agradeço também à UNIP, por ter permitido, por meio de bolsa de estudos, que eu pudesse realizar o sonho de ser mestre, contribuindo para isto todo o corpo docente, especialmente na figura do seu coordenador e incidentalmente meu orientador, Prof. Dr. Flávio Romero Macau, bem como todos os demais colaboradores da secretaria que suportaram a mim e aos demais discentes com os quais me sinto honrado em ter compartilhado experiências acadêmicas.

Agradecimentos especiais ao Prof. Me. Aron Belinky e Renato Moya, ambos do GVCES, por seu tempo e riquíssimas informações. Patrícia Vasconcelos, fundamental abrir as portas da AES, além de me conectar com Edmur Velozzo e Rodrigo Porto, todos da referida empresa.

*Se realizei muito é porque estava nos ombros de gigantes.  
(Isaac Newton)*

## RESUMO

O tema desenvolvimento sustentável vem evoluindo na sociedade com mais ênfase a partir dos anos 80, quando passou a ser adotado um comportamento crítico em relação à sustentabilidade, com mais educação e conscientização das pessoas. As empresas, motivadas pela sociedade, pela compensação financeira e pela obrigatoriedade da lei, vêm adotando discursos convergentes junto a diversos grupos de interesse no que tange ao tema sustentabilidade ambiental. Esses grupos ou indivíduos chamados de *stakeholders* afetam as empresas em seus objetivos organizacionais e também - são afetados por elas. Para cumprir os objetivos de sustentabilidade, os *stakeholders* colaboradores têm sido envolvidos nas práticas de responsabilidade socioambiental das empresas que adotam uma abordagem estratégica de sustentabilidade. Nesse contexto, o objetivo geral deste trabalho é identificar a percepção dos *stakeholders* colaboradores sobre as ações de estratégia de sustentabilidade adotadas por uma empresa com Índice de sustentabilidade empresarial (ISE) da BM&FBOVESPA. Fez-se o recorte no setor de energia elétrica por sua representatividade, relevância estratégica e clareza de dados, e selecionou-se como unidade de análise uma concessionária de São Paulo. Os dados secundários obtidos das ações de sustentabilidade declaradas pela empresa no ISE foram confrontados com os dados primários coletados junto aos *stakeholders* colaboradores. Para se chegar aos resultados, a pesquisa descritiva, de abordagem quali-quantitativa, foi desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica e documental, entrevista semiestruturada com roteiro e um piloto de *survey*. Concluiu-se que, sob o ponto de vista da sustentabilidade ambiental, empresa e *stakeholders* têm o mesmo entendimento sobre o tema; pelo prisma da estratégia, há elevado número de divergências entre o discurso e o coletado; sob a ótica da teoria dos *stakeholders*, houve o maior hiato entre o professado e o percebido.

Palavras-Chave: Estratégia. Sustentabilidade. *Stakeholders*. Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). *Global Reporting Initiative* (GRI).



## **ABSTRACT**

The issue sustainable development has been evolving in society more emphatically since the 80s when a critical behaviour towards sustainability was adopted, improving people's education and awareness. Companies, inspired by society, financial compensation, and by legal force, have adopted convergent approaches towards various interest groups concerning environmental sustainability. These groups, called stakeholders, are groups or individuals that affect or are affected by companies' organizational targets. In order to accomplish these targets, the employee stakeholders have been involved in socio-environmental responsibilities of companies that adopted a sustainable strategic approach. Therefore, the overall objective of this paper is to identify the perception of the employee stakeholders about the strategic actions on sustainability adopted by a company with BM&BOVESPA ISE. The electric power sector was used due to its representativeness, strategic relevance, and data clarity; the analysis unit was a dealership from São Paulo, whose secondary data of sustainability actions stated by the company in the ISE were checked against the primary data gathered from the employee stakeholders. In order to get the results, the descriptive research, from a quality and quantitative approach, was developed through a bibliographic and documentary research, a semi structured interview with script and a pilot survey. It was concluded that: from the point of view of environmental sustainability, all of them have the same understanding about the issue; from the perspective of strategy, a greater amount of divergences between the statement and the collected data was perceived; under the stakeholders' vision, there was the biggest gap between the stated and the observed data.

Keywords: Strategy. Sustainability. Stakeholders. Corporate Sustainability Index. Global Reporting Initiative (GRI).

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Emissão de certificados ISO 14001 no mundo .....	18
Figura 2 – Os três pilares da sustentabilidade (Tripple Bottom Line) .....	27
Figura 3 – Fluxo de influências dos três principais grupos de stakeholders.....	38

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Q1 O nível que mais se aproxima do meu cargo / função é: .....	74
Gráfico 2 – Q2 Há quanto tempo você trabalha na empresa? .....	75
Gráfico 3 – Q3 Meu nível de instrução / escolaridade é: .....	75
Gráfico 4 – Q4 Sustentabilidade pode ser traduzida como o equilíbrio econômico, social e ambiental.....	76
Gráfico 5 – Q5 A empresa possui uma política que contempla os aspectos ambientais.....	77
Gráfico 6 – Q6 O tema sustentabilidade ambiental está entre as prioridades de longo prazo da sua empresa.....	78
Gráfico 7 – Q7 A empresa se destacará no futuro por ser uma empresa de inovação e eficiência em sustentabilidade ambiental .....	79
Gráfico 8 – Q8 A empresa será membro do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) nos próximos anos .....	80
Gráfico 9 – Q9 As principais ações a serem realizadas pela empresa na área de sustentabilidade são comunicadas aos colaboradores .....	80
Gráfico 10 – Q10 É possível identificar ações de sustentabilidade da organização..	81
Gráfico 11 – Q11 Investimentos em novas energias podem minimizar os danos ambientais causados pela sua empresa .....	82
Gráfico 12 – Q12 É utilizada uma comunicação aberta e bilateral entre a alta gestão e os colaboradores quando o tema é sustentabilidade ambiental .....	83
Gráfico 13 – Q13 Existe meta individual ou do seu setor em termos de sustentabilidade ambiental .....	83
Gráfico 14 – Q14 Os gestores explicam para os colaboradores ações no que tange o tema meio ambiente.....	84
Gráfico 15 – Q15 A empresa utiliza mecanismos para verificação do nível de conhecimento e comprometimento dos colaboradores em relação à política ambiental.....	85
Gráfico 16 – Q16 A empresa pesquisa o entendimento do colaborador sobre sustentabilidade das ações ambientais que ela implementa .....	86
Gráfico 17 – Q17 A empresa procura saber a opinião dos colaboradores sobre interesses na área de sustentabilidade ambiental.....	86

Gráfico 18 – Q18 Depois de ouvir os colaboradores sobre os interesses em sustentabilidade ambiental, a empresa toma medidas para atender seus interesses.....	86
Gráfico 19 – Q19 O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) faz diferença para você .....	87
Gráfico 20 – Q20 Ações de sustentabilidade ambiental impactam nas minhas atividades dentro da empresa .....	88
Gráfico 21 – Q21 Os colaboradores percebem que afetam ou influenciam a organização nas ações de sustentabilidade.....	88
Gráfico 22 – Q22 Os colaboradores são engajados nas políticas de sustentabilidade ambiental .....	89
Gráfico 23 – Q23 O papel dos colaboradores nas questões ambientais é fundamental para o sucesso da empresa .....	90

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definição dos 5Ps da Estratégia.....	24
Quadro 2 – Alinhamento entre sustentabilidade empresarial e estratégica. ....	33
Quadro 3 – Matricial referente à categoria sustentabilidade ambiental.....	57
Quadro 4 – Matricial referente à categoria posicionamento estratégico atual.....	60
Quadro 5 – Matricial referente à categoria posicionamento estratégico futuro.....	62
Quadro 6 – Matricial referente à categoria abordagem estratégica.....	64
Quadro 7 – Matricial referente a categoria comunicação interna.....	66
Quadro 8 – Matricial referente à categoria ações comunicadas.....	68
Quadro 9 – Matricial referente à categoria monitoramento.....	70
Quadro 10 – Matricial referente à categoria colaborador em 1º lugar.....	72
Quadro 11 – Síntese da análise qualitativa.....	73
Quadro 12 – Síntese da análise quantitativa.....	91

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRADEE - Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica  
ANEEL - Agência Nacional de Energia Elétrica  
CERES - *Coalition for Environmentally Responsible*  
CMMAD - Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento  
DJSI - Índice Dow Jones de Sustentabilidade  
GVCES - Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas  
GRI - *Global Report Initiative*  
Ibase - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas  
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial  
ISO-- *International Organization for Standardization*  
IUCN - *International Union for Conservation of Nature*  
ONG - Organização não governamental  
ONU - Organização das Nações Unidas  
PNUMA - Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente  
SAM - *Sustainable Asset Management*  
SciELO - *Scientific Electronic Library Online*  
SPELL - *Scientific Periodicals Electronic Library*  
SRI - SRI – *Stanford Research Institute*  
TBL - *Triple Bottom Line*  
UNEP - *United Nations Environment Programme*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1 Justificativa .....	17
1.2 Objetivos.....	19
1.2.1 Objetivo geral .....	19
1.2.2 Objetivos específicos .....	20
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>21</b>
2.1 Estratégia.....	21
2.2 Sustentabilidade .....	25
2.3 Teoria dos <i>stakeholders</i> .....	34
<b>3 PLANO METODOLÓGICO</b> .....	<b>40</b>
3.1 Delineamento da pesquisa .....	40
3.2 Problema de pesquisa .....	41
3.3 Objetivos.....	41
3.4 Metodologia da pesquisa .....	42
3.5 Tipologia da pesquisa.....	43
3.6 Estratégia da pesquisa .....	44
3.6.1 Pesquisa documental.....	44
3.6.2 Entrevista semiestruturada.....	45
3.6.2.1 Análise de conteúdo .....	47
3.6.3 Piloto de <i>survey</i> .....	50
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>53</b>
4.1 Unidade de análise .....	53
4.1.1 O ISE por seus criadores .....	54
4.2 Análise das entrevistas semiestruturadas.....	56
4.2.1 Tema: Sustentabilidade / Categoria: Sustentabilidade ambiental .....	57
4.2.2 Tema: Estratégia / Categoria: Posicionamento estratégico atual .....	59
4.2.3 Tema: Estratégia / Categoria: Posicionamento estratégico futuro .....	60
4.2.4 Tema: Estratégia / Categoria: Abordagem estratégica.....	63
4.2.5 Tema: <i>Stakeholder</i> / Categoria: Comunicação interna.....	65
4.2.6 Tema: <i>Stakeholder</i> / Categoria: Ações comunicadas .....	66
4.2.7 Tema: <i>Stakeholder</i> / Categoria: Monitoramento.....	69
4.2.8 Tema: <i>Stakeholder</i> / Categoria: Colaborador em 1º lugar.....	70

4.3 Síntese da análise qualitativa .....	72
4.4 Análise de piloto de <i>survey</i> .....	74
4.4.1 Análise descritiva dos respondentes .....	74
4.4.2 Percepção sobre o conceito de sustentabilidade .....	76
4.4.3 Percepção sobre política ambiental .....	76
4.4.4 Percepção sobre sustentabilidade ser prioridade .....	77
4.4.5 Percepção sobre inovação x futuro .....	78
4.4.6 Percepção sobre a permanência da empresa no ISE .....	79
4.4.7 Percepção sobre o conhecimento das ações de sustentabilidade .....	80
4.4.8 Percepção sobre investimentos em novas energias .....	81
4.4.9 Percepção sobre a comunicação bilateral.....	82
4.4.10 Percepção sobre meta individual ou do setor .....	83
4.4.11 Percepção sobre a comunicação bilateral .....	84
4.4.12 Percepção sobre o conhecimento em relação à política ambiental ...	84
4.4.13 Percepção sobre sustentabilidade das ações ambientais.....	85
4.4.14 Percepção sobre relevância do ISE .....	87
4.4.15 Percepção sobre as ações de sustentabilidade .....	87
4.4.16 Percepção sobre a influência dos colaboradores.....	88
4.4.17 Percepção sobre o engajamento dos colaboradores .....	89
4.4.18 Percepção sobre o papel do stakeholders .....	89
4.5 Síntese da análise quantitativa .....	90
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>92</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>97</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>104</b>
Apêndice 1 – Categorias e resultados de pesquisa no repositório SPELL .....	104
Apêndice 2 – Categorias e resultados de pesquisa no repositório SciELO .....	105
Apêndice 3 – Categorias e resultados de pesquisa no repositório EBSCO .....	106
Apêndice 4 – Roteiro para entrevista semiestruturada do questionário para os gestores.....	107
Apêndice 5 – Carta convite aos gestores da AES.....	108
Apêndice 6 – Registro fotográfico do entrevistador em frente ao prédio da AES	109
Apêndice 7 – Piloto de Survey .....	110
Apêndice 8 – Lista de empresas com o índice ISE em 2015 .....	113



## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade vem adotando comportamento crítico em relação à sustentabilidade, seja exercendo sua cidadania e cobrando o poder público, seja atuando profissionalmente por meio das organizações ou do mundo acadêmico, dando ênfase no processo de educação e conscientização da importância da preservação ambiental, de simples ações como separar os resíduos recicláveis em sua residência até soluções alternativas para o uso correto e sustentável dos recursos naturais (DA SILVA; ALVES; VOLKMER, 2014).

É necessária a retomada histórica da própria essência da sustentabilidade e do seu desenvolvimento. Essa história tem como marco o ano de 1980, quando a União Internacional para a Conservação da Natureza (IUNC) divulgou para o mundo o documento “*World Conservation Strategy*” – Estratégia Mundial de Conservação – com o objetivo de alcançar o desenvolvimento de forma sustentável, conservando os recursos ditos vivos como fauna e flora, terrestres ou aquáticos. Embora criticado por alguns especialistas à época e também por uma parcela da sociedade, o documento recebeu apoio da Organização das Nações Unidas (ONU) por meio do programa *United Nations Environment Programme* (UNEP) – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente,(PNUMA), em português –, que popularizava o conceito de desenvolvimento sustentado, apresentando princípios fundamentais e conteúdo em sustentabilidade (BARONI, 1992).

Evoluiu daí o conceito de desenvolvimento sustentável publicado pela Comissão Brundtland no relatório de 1987 “*Our Common Future*” – *Nosso Futuro Comum*. Esse documento define desenvolvimento sustentável como “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades” (LEIS; D’AMATO, 1998). Dito de outra forma, a conclusão desse encontro e da própria definição gerada é de que não basta reduzir o padrão de consumo da humanidade para aliviar a pressão sobre a Terra (HASWANI, 2008). A solução estaria em promover a harmonia entre os aspectos sociais, econômicos e ambientais, o chamado tripé da sustentabilidade ou *Triple Bottom Line* (TBL) que engloba as relações entre sociedade, organizações e seus interesses (ELKINGTON, 1997).

Empresas de variados setores em todo o mundo estão atentas aos anseios da sociedade e por isso vêm adotando discursos convergentes junto a diversos grupos de interesse no que tange o tema sustentabilidade. Por outro lado, dentro

das organizações, colaboradores têm sido envolvidos nas práticas de responsabilidade socioambiental. A sociedade formada por clientes, colaboradores, governos, sindicatos, fornecedores, concorrentes, investidores e outros, compõe um grupo conhecido por stakeholders. Freeman (1984) define *stakeholders* como qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelas empresas em seus objetivos organizacionais.

Segundo Hart e Milstein (2004), dentre esses objetivos, a sustentabilidade estratégica ou estratégia de sustentabilidade são termos que se referem aos investimentos centrais das organizações e estão baseados tanto nas restrições quanto nos problemas ambientais e/ou sociais existentes. Porter e Kramer (2011) declaram que as empresas que adotam a abordagem estratégica de sustentabilidade buscam identificar problemas ambientais e sociais, transformando-os em oportunidades de negócio.

Entretanto, foi a partir da década de 90, após a publicação da norma BS7750 – norma de gerenciamento da *British Standards Institution* para controle ambiental na indústria e nos serviços – e da ISO 14000 – norma internacional para gerenciamento ambiental –, que as empresas passaram a considerar a sustentabilidade como uma necessidade, desde o uso das matérias primas que contivessem menos elementos tóxicos até a adoção de novos procedimentos de produção que buscavam diminuir os resíduos, melhorar a gestão da imagem da marca e questões ligadas ao consumidor final, tais como as relacionadas à saúde ou mesmo à reciclagem de materiais.

No setor de energia elétrica no Brasil, o tema ganhou força quando a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) determinou, em 2001, que as empresas divulgassem dados de sustentabilidade utilizando o modelo do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase). No entanto, foi apenas em 2006 que tanto o balanço social quanto o relatório de responsabilidade socioambiental foram introduzidos como itens obrigatórios dentro das empresas do setor elétrico por meio do despacho ANEEL nº 3.034, determinando que fosse utilizado o conceito baseado no TBL para a elaboração dos referidos relatórios.

Após o surgimento do modelo do TBL de John Elkington, em 1996, surgem diversas organizações não governamentais, entre elas o *Global Reporting Initiative* (GRI), uma organização sem fins lucrativos, criada em 1997 por meio de uma ação conjunta da *Coalition for Environmentally Responsible* (CERES) e do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), objetivando a construção de

relatórios de sustentabilidade com abrangência global e também o estímulo à adoção voluntária de indicadores que contassem com maior qualidade e rigor, tornando os relatórios harmônicos em quaisquer países (GRI, 2015).

Segundo Calixto (2013), relatórios GRI têm sido elaborados desde 1999 e a cada ano mais empresas aderem a sua utilização, que apresenta também indicadores sociais. O relatório do GRI é considerado, nos dias atuais, uma das principais ferramentas de gerenciamento de sustentabilidade em todo o mundo, posicionando-se como um padrão mundialmente aceito para medir o desempenho sustentável das empresas, a fim de medir e certificar parâmetros da transparência e da boa governança corporativa (CARREIRA; PALMA, 2012; CALIXTO, 2013; GRI, 2015).

Em virtude da pressão de investidores, foram criados índices isolados para informar para os *stakeholders* a situação das empresas em relação à sustentabilidade, os quais se destacam o *Dow Jones Sustainability* e, no Brasil, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), baseado na estrutura do GRI.

Esses *stakeholders* são os indivíduos ou grupo deles que exercem influência direta sobre a empresa, aqueles que aparecem nas primeiras análises das relações com a organização. São formados basicamente pelos colaboradores, fornecedores, clientes, concorrentes, investidores e proprietários como serão apresentados em detalhes, em capítulo seguinte, nos estudos de Freeman (1984) e Clarkson (1995).

E é exatamente sobre a parcela de colaboradores que este estudo pretende responder à pergunta-problema: qual a percepção dos *stakeholders* colaboradores sobre as ações de estratégia de sustentabilidade ambiental adotadas por uma organização com o ISE?

Entende-se, para fins desta pesquisa, que o termo *stakeholders* colaboradores refere-se aos funcionários ou empregados da empresa.

## 1.1 Justificativa

A demanda da sociedade por comportamentos mais sustentáveis tem aumentado em todo o mundo haja vista as iniciativas individuais de conscientização do uso mais adequado de recursos naturais, além da efetivação de políticas de sustentabilidade dentro das empresas. Nas organizações, a adoção das estratégias de sustentabilidade tem permitido a redução de custos e riscos derivados do consumo excessivo, da poluição e também da geração de resíduo.

Para que os dados sejam publicados em mesma métrica em diferentes países

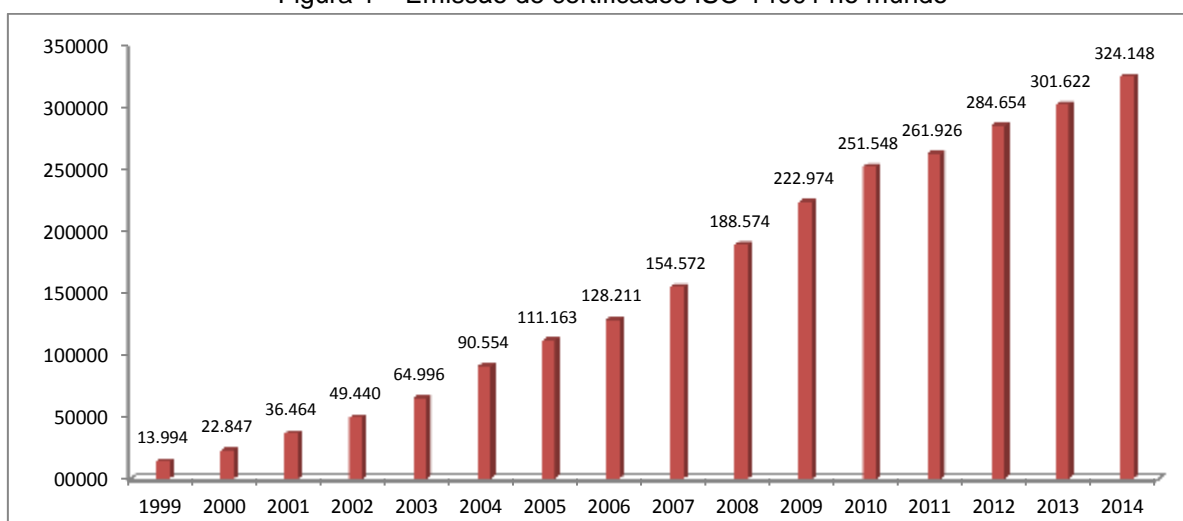
onde as empresas estão instaladas, o modelo desenvolvido pelo GRI acabou por se tornar padrão internacional para relatórios sociais ou de sustentabilidade. Leite Filho, Prates e Guimarães (2009, p. 2) definem o GRI como:

[...] uma organização não governamental internacional, que desenvolve diretrizes globais para a elaboração de relatórios de sustentabilidade. [...] o uso do padrão GRI permite uma comparabilidade entre companhias de todo o mundo, possibilitando que as organizações tenham um instrumento que facilite a implantação de um processo de melhoria contínua do desempenho rumo ao desenvolvimento sustentável.

Assim, o GRI é o modelo que possui maior aceitabilidade e reconhecimento (CALLADO; FENSTERSEIFER, 2009). Suas diretrizes são projetadas para incentivar a aprendizagem e a prestação de contas. Essa afirmação encontra sustentação em virtude do relatório de pesquisa da KPMG de responsabilidade corporativa de 2015, apontando que 60% das 250 empresas pesquisadas, que operam em 15 setores da indústria e que estão sediadas em 31 países, utilizam o GRI como base para relatórios anuais de sustentabilidade (KPMG, 2015).

Outra constatação que reforça o quão importante é atualmente o tema sustentabilidade são os dados obtidos pelo sítio eletrônico da instituição ISO (*International Standard Organization*). O certificado ISO 14001, que mantém padrões de qualidade atendendo aos requerimentos de impacto ambiental, mostra um aumento significativo do número de certificações, conforme Figura 1.

Figura 1 – Emissão de certificados ISO 14001 no mundo



Fonte: ISO (2016).

De acordo com a ISO, em 2014, mais de 324 mil certificados foram expedidos em todo o mundo, o que evidencia a preocupação crescente das empresas em

adotar políticas de qualidade aliadas à diminuição de impactos ambientais. A sustentabilidade torna-se, dessa forma, um vetor estratégico fundamental para as empresas que buscam desenvolver práticas sustentáveis, passíveis de medição por indicadores de sustentabilidade (VASCONCELOS, 2012).

Envolver o colaborador é condição *sine qua non* para a manutenção do cenário da empresa quer seja com certificação ISO, quer seja com ISE. Para Clarkson (1995), a organização é um sistema de grupo de *stakeholders* primários, e sua continuidade está atrelada à capacidade que tem de cumprir sua finalidade econômica e social, gerando valor ou riqueza. Nessa visão, as questões dos *stakeholders* distinguem-se das questões sociais, pois, segundo Clarkson (1995), uma empresa gerencia relacionamentos com seus *stakeholders* e não com a sociedade.

Pretende-se, com esta dissertação, apresentar a percepção do *stakeholder* colaborador em relação às estratégias de sustentabilidade adotadas e divulgadas por uma organização com ISE. A escolha da AES Brasil se deve ao fato de ser o grupo cuja concessionária distribui o maior volume de energia no Brasil, tem o maior volume de vendas líquidas no setor - cerca de 14 bilhões de reais -, além de ser o maior empregador no setor energético com cerca sete mil colaboradores próprios e 7500 contratados (AES, 2015).

No início de 2012, a AES Brasil deu um passo relevante para integrar e alinhar as iniciativas de sustentabilidade ao planejamento e à estratégia da empresa com o lançamento da Plataforma de Sustentabilidade, que reúne um conjunto de diretrizes alinhadas ao planejamento estratégico e que terão influência sobre todos os processos das organizações, entre elas, a AES Eletropaulo e AES Tietê, ambas empresas que atingiram o índice de sustentabilidade empresarial.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo geral deste trabalho é identificar a percepção dos *stakeholders* colaboradores sobre as ações de estratégia de sustentabilidade adotadas por uma organização com o ISE.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- 1) Examinar a percepção dos *stakeholders* colaboradores sobre o conceito de sustentabilidade na perspectiva ambiental;
- 2) Identificar quais as estratégias de sustentabilidade ambiental são adotadas pela empresa no Brasil;
- 3) Pesquisar se os *stakeholders* colaboradores têm conhecimento sobre as estratégias de sustentabilidade ambiental;
- 4) Apontar qual a percepção dos *stakeholders* colaboradores sobre as ações de sustentabilidade ambiental;
- 5) Investigar se ações de sustentabilidade ambiental são desenvolvidas com foco no engajamento do *stakeholder* colaborador;
- 6) Comparar o discurso professado de dada organização no relatório de sustentabilidade ambiental do ISE com o percebido pelos *stakeholders* colaboradores.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A finalidade deste capítulo é examinar estudos sobre os conceitos de estratégia, sustentabilidade na sua dimensão ambiental e *stakeholders*, tendo por objetivo propor uma revisão teórica dos trabalhos existentes sobre o tema abordado. Está estruturado em três tópicos, a saber: estratégia (2.1), sustentabilidade (2.2) e *stakeholders* (2.3).

Com o objetivo de investigar as tendências e trabalhos sobre o tema, a pesquisa também teve como base uma compilação de artigos científicos, nacionais e internacionais, na área de sustentabilidade e estratégia obtidos nos repositórios SPELL, SciELO e EBSCO. A busca foi realizada pelos títulos, indexação das palavras-chave, além da combinação dos termos compostos. As respostas foram tabuladas em 10 de novembro de 2015 (SPELL e SciELO) e em 19 de maio de 2016 (EBSCO). É a resultante de 79 artigos dos repositórios SPELL (vide apêndice 1), SciELO (vide apêndice 2) e EBSCO (vide apêndice 3) que forma parte da revisão bibliográfica desta dissertação.

### 2.1 Estratégia

Para a abordagem do aspecto da estratégia, o presente estudo se baseia nos princípios desenvolvidos e explicados por Mintzberg e Quinn (2001, p. 17) que define estratégia como “uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas frequentemente usamos de outra. Estratégia é uma consistência em comportamento ao longo do tempo”.

O estudo da estratégia nas organizações, de forma geral, tem sua origem atribuída à década de 1960. Kay, McKiernan e Faulkner (2003) argumentam que, naquela época, a estratégia tinha foco no plano corporativo, trocando, na década de 70, para um foco na diversificação e no planejamento de portfólio, dando ênfase no negócio central da empresa. Na década de 80, a ideia era de desenvolvimento menos analítico e orientado para pessoas e, a partir dos anos 90, as organizações estavam mais voltadas para os recursos e as capacidades organizacionais.

Devido à própria evolução do termo ao longo do tempo, pode-se imaginar que as definições para a palavra “estratégia” sofreram variações. Nas palavras de Mintzberg (1987, p. 11):

A natureza humana insiste em uma definição para cada conceito. O campo de gestão estratégica não pode se permitir depender de uma só definição de estratégia, certamente a palavra tem sido usada há muito tempo implicitamente de diferentes formas mesmo que tenha sido tradicionalmente definida de uma só forma. O reconhecimento explícito destas múltiplas definições pode ajudar os praticantes e pesquisadores de forma semelhante a manobrar neste difícil campo.

Ao longo do tempo, os conceitos de estratégia empresarial transformaram-se conforme a visão de alguns autores. Von Neumann e Morgenstern (1947) definiram pela primeira vez o termo “estratégia”, ligado às organizações, como sendo uma série de ações da firma que são decididas de acordo com uma situação ou momento em particular. Drucker (1954) incorporou uma visão com olhos para o futuro. Segundo ele, “estratégia” é analisar uma situação presente e, se necessário, mudá-la, incorporando nisto o conhecimento sobre os recursos atuais e aqueles que deveriam vir a ser.

Corroboram com uma visão para o futuro os estudos de Chandler (1962), que definia “estratégia” como a determinação dos objetivos de longo prazo da organização e a alocação dos recursos necessários à consecução desses objetivos. Ansoff (1965), por sua vez, afirmava que “estratégia” era uma regra para tomada de decisões determinada pelo escopo da matriz produto/mercado, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia.

Também olhando para o futuro estava Ackoff (1974) quando apontou que a “estratégia” se ocupava com os objetivos de longo prazo, mas ingressava também com a ideia de formas de perseguir tais objetivos e que tais ações afetariam o sistema como um todo. Com isso, McCarthy e Minichiello (1975), além de fazerem uma análise do ambiente, apontaram que era necessário fazer uma seleção das alternativas econômicas que se encaixavam aos objetivos e recursos corporativos com risco controlado sobre o lucro e viabilidade que as alternativas ofereciam.

De outra maneira, Mintzberg (1979) afirmava que “estratégia” era a força mediadora entre a organização e seu ambiente, com padrões consistentes de feixes e decisões organizacionais para lidar com o ambiente. Outro estudo de Mintzberg e Quinn (2001) considera “estratégia” como:

[...] o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas e relativas, mudanças no meio ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 20).



Um dos principais autores sobre o tema, Porter (1980) cunhou o termo “estratégia competitiva”, definindo-a como as ações ofensivas ou defensivas para assegurar sua posição sustentável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter um retorno maior sobre o investimento.

Porter procurou apresentar um conceito de estratégia em seu artigo “*What’s strategy?*”. Para ele, ter uma estratégia significa ser diferente, podendo escolher um conjunto diferente de atividades que, reunidas, permitam a proposta de uma oferta de valor único. Porter (1996, p. 68) acaba por definir “estratégia” como a ideia de:

[...] integrar um conjunto de atividades de uma empresa. O sucesso da estratégia depende de se conseguir fazer muitas coisas bem e integrá-las. Se não houver adaptação entre as atividades, não há estratégia distintiva nem sustentabilidade. Mais uma vez, os resultados dependeriam da eficiência operacional.

Barney (1997) defendia estratégia como a teoria de como atingir altos níveis de desempenho em seus mercados e indústrias dentro das quais opera a empresa. Posteriormente, redefine como a teoria de como obter vantagens competitivas. (BARNEY; HESTERLY, 2006)

Como visto, o termo “estratégia” foi utilizado por diferentes autores e diferentes setores da sociedade, como também pela comunidade científica e a mídia. No entanto, há outros aspectos que devem ser verificados nas definições de estratégia. Por exemplo, as definições de Porter e as de Barney divergem quanto ao foco das organizações. Enquanto Porter (1980; 1985; 1996) observa o ambiente externo por meio de três fontes genéricas de vantagem competitiva, Barney (1991) olha para dentro das organizações com suas definições de RBV, ou seja, visão baseada em recursos. Um aspecto importante é que, em comum, as definições têm relação com as decisões de longo prazo, com uma visão de futuro. Também convergem que a organização é afetada pelo ambiente no qual está inserida.

Diversos autores têm procurado responder ao que é estratégia, no entanto, este estudo está alinhado com os pensamentos de Mintzberg (1995), que adotou uma estrutura com cinco definições, intitulada como os 5Ps da estratégia: Planejamento, Pretexto, Padrão, Posição e Perspectiva, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Definição dos 5Ps da Estratégia

P	Definição	Característica
<b>Plano</b>	Curso ou ação, diretriz	- Preparadas previamente às ações; - Desenvolvidas conscientemente e deliberadamente.
<b>Pretexto</b>	Manobra específica	- Relacionadas à estratégia como um plano, com o intuito de manobrar a concorrência.
<b>Padrão</b>	Consistência de comportamento	- Padrão relacionado à ação, com intenção; - Pode haver um plano implícito atrás do padrão.
<b>Posição</b>	Posição em relação a uma referência	- Ponto de referência: ambiente, concorrente, mercado; - Olhar para fora, posicionamento.
<b>Perspectiva</b>	Conceito da organização, visualizado internamente	- Perspectiva compartilhada; - Olhar para dentro, perspectiva.

Fonte: Mintzberg e Quinn (2001)

- i. Estratégia como Plano: o significado nesse prisma é de que existe um caminho a ser conscientemente seguido, ou seja, há uma linha guia que conduz para determinada situação e pode ser estabelecida de maneira explícita (documentos) ou não;
- ii. Estratégia como Pretexto: é uma manobra intencional para enganar um oponente ou competidor;
- iii. Estratégia como Padrão: esse tipo de estratégia é a ocorrida, encontrada ou realizada independente de ter sido pretendida ou não;
- iv. Estratégia como Posição: tipo de estratégia que interage ou faz a mediação entre a empresa e o ambiente, um misto entre organizações e meios interno e externo. A estratégia em termos ecológicos pode ser um nicho ambiental; em termos econômicos, um lugar que gera renda; em termos administrativos, um domínio do produto/mercado. No que se refere à estratégia de posição, qualquer uma das definições expostas são compatíveis com o seu significado; e
- v. Estratégia como Perspectiva: compreende o olhar dentro das organizações, em particular, a mente e o pensamento do estrategista.

Para Ferreira (2012), cada uma delas adiciona elementos à discussão do conceito de estratégia. Como plano, introduz a noção de intenção e enfatiza o papel de liderança consciente. Já como padrão realizado, focaliza-se sobre a ação efetiva, o comportamento realizado e introduz a noção que estratégia pode emergir. Como posição, introduz o contexto ambiental encorajando a considerar questões de competição, cooperação e podendo reforçar a importância da manipulação. Sob o ponto de vista do pretexto, uma visão tática. E por último, como perspectiva, lembra que estratégia é o conceito focado sobre o aspecto interno da organização.

A compreensão para este trabalho faz uso de uma ideia defendida por Ferreira (2012) de que as empresas utilizam a estratégia como posição para suas ações ligadas ao campo da sustentabilidade empresarial, ou seja, introduz o contexto do ambiente das organizações estimulando a pôr em pauta a competição bem como a cooperação.

## **2.2 Sustentabilidade**

O entendimento de Elkington (1997) e Barbieri (2007) nortearão os conceitos de sustentabilidade sob o ponto de vista do TBL, conhecido como tripé da sustentabilidade, e a abordagem em relação ao meio ambiente. Estes conceitos consideram que o crescimento e saúde de uma empresa devem e podem ser mensurados também por sua ética, responsabilidade social e pelo seu desempenho ambiental.

Em dezembro de 1972, a Organização das Nações Unidas (ONU) criou o PNUMA, agência para o meio ambiente que tem como objetivo coordenar ações internacionais de proteção ao meio ambiente e também promover o desenvolvimento sustentável. Para que esses objetivos sejam atingidos, o PNUMA trabalha também com pesquisadores, organizações internacionais ligadas aos governos nacionais e organizações não governamentais.

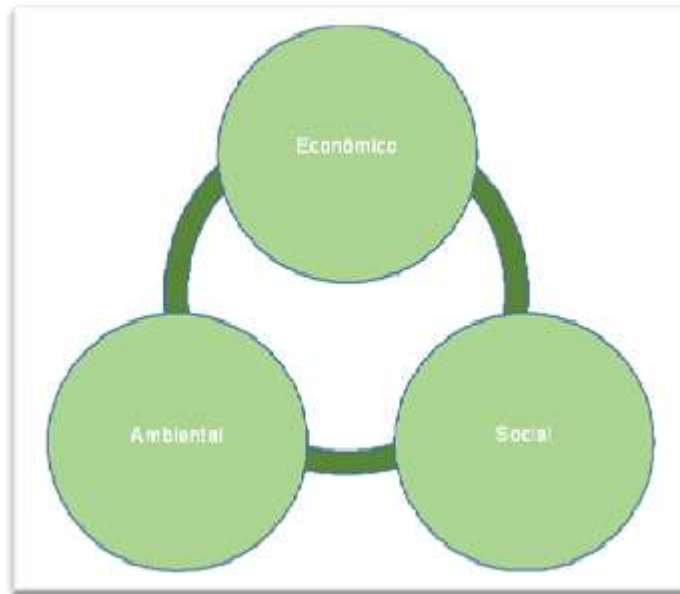
De acordo com Cavalcanti (1998), Ignacy Sachs – considerado um dos criadores do conceito de desenvolvimento sustentável – foi um dos pesquisadores a atuar na primeira conferência da agência acima citada. Em 1974, Sachs fez uma primeira proposta de elaboração conceitual de ecodesenvolvimento. Buscando configurar uma plataforma para o desenvolvimento da pesquisa nessa área, a versão de Sachs caracterizava, num primeiro momento, um estilo orientado

prioritariamente pela busca de satisfação de necessidades básicas (materiais e psicossociais) e pela promoção da autonomia (*self-reliance*) das populações envolvidas no processo. A integração da dimensão ambiental é pensada com foco na abertura à pesquisa de recursos atuais ou potencialmente existentes em cada contexto socioambiental. Num segundo momento, o conceito designa também um enfoque de planejamento participativo e contextual de estratégias de desenvolvimento integrado.

No entanto, no início dos anos 80, o conceito de sustentabilidade passou a ser utilizado com maior frequência. Organizações como o PNUMA ganharam força devido à aderência de empresas, grupos como a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) são desenvolvidos, documentos como o “*World Conservation Strategy*” - Estratégia Mundial de Conservação – são divulgados com o objetivo de alcançar o desenvolvimento de forma sustentável, além do estabelecimento de conceitos e definições, como o da Comissão Brundtland que definia desenvolvimento sustentável como “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades” (LEIS; D’AMATO, 1998).

Para suprir essas necessidades, a solução estaria em promover a harmonia entre os aspectos sociais, econômicos e ambientais, o chamado tripé da sustentabilidade (Figura 2) - *Triple Bottom Line* (TBL) – ou seja, “a busca pelo equilíbrio entre o pilar econômico (*profit*), social (*people*) e ambiental (*planet*)” (ELKINGTON, 1997, p. 21). Nesse contexto, o autor define a estrutura de sustentabilidade da seguinte maneira:

- *Profit* – Lucro – é a representação das empresas que devem gerar lucros para que se mantenham vivas e sustentáveis, praticando outros dois pilares: *planet* - planeta e *people* – pessoas;
- *Planet* – Planeta – é a representação do meio ambiente e ecologia, a saúde do planeta e de suas condições climáticas. É preciso que sejam sustentáveis para que deem qualidade e condições de vida para toda a humanidade; e
- *People* – Pessoas – representado pelo lado social, o humanitário, o trabalho é desenvolvido aos que têm menor acesso aos recursos para que possam ter uma qualidade de vida saudável e sustentável.

Figura 2 – Os três pilares da sustentabilidade (*Tripple Bottom Line*)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sachs (2004) acrescenta duas dimensões ao TBL. Além das dimensões social, econômica e ambiental, ele soma as dimensões políticas - pois a liberdade faz toda a diferença; e a territorial, que está relacionada à disposição física ou distribuição espacial dos recursos. Apesar do equilíbrio das definições acima, o discurso nas organizações é divergente quando observado em maior profundidade. De acordo com Cavalcanti (1998), Sachs formula, então, os seis aspectos que deveriam servir de guia para o desenvolvimento, já que frequentemente os conceitos ecodesenvolvimento e desenvolvimento sustentável são usados por ele como sinônimos:

- a) A satisfação das necessidades básicas;
- b) A solidariedade com as gerações futuras;
- c) A participação da população envolvida;
- d) A preservação dos recursos naturais e do meio ambiente em geral;
- e) A elaboração de um sistema social garantindo emprego, segurança social e respeito a outras culturas; e
- f) Programas de educação.

No entanto, de acordo com Silva (2010), outro significado atribuído à sustentabilidade e que em muito se aproxima ao atendimento dos interesses das empresas é o cumprimento da legislação ambiental, ou seja, uma exigência que não representa significativa mudança organizacional. Para a autora:

[...] cumprir a legislação pode ser considerado importante para a preservação e recuperação ambiental, assim como para que prevaleça um bom relacionamento com as comunidades em que a organização atua. Porém, as organizações não estariam fazendo nada além daquilo previsto legalmente e a motivação que as levaria a tomar essa atitude não representaria uma mudança na visão dessas empresas. O cumprimento da legislação não deve ser visto como um diferencial da organização ou alguma alteração em seu sistema de valores, mas como uma exigência que deve ser observada para o funcionamento de qualquer organização (SILVA, 2010, p.155).

A autora apresenta uma análise da sustentabilidade em organizações de diferentes setores, e seus estudos revelam que a maior parte das organizações define sustentabilidade como algo ligado a sua própria permanência e que, apesar de um conceito central equânime, aponta para distorções “desconsiderando completamente o seu conceito original, elaborado pela biologia e ecologia, de que deveria envolver a capacidade de manutenção do equilíbrio dinâmico dentro de um ecossistema” (SILVA, 2010, p. 147).

Silva (2010) conclui ainda que o termo “sustentabilidade” é utilizado de forma a enfraquecer sua ideia inicial e observa que as empresas estão associando a palavra “sustentabilidade” muito mais à permanência da própria empresa do que em relação ao meio ambiente, podendo isso ser observado quando as organizações falam em atender aos interesses dos acionistas, apontar estratégias para o aumento do número de clientes e serviços, manter um bom relacionamento com os stakeholders, reduzir os riscos ou aumentar a rentabilidade da organização.

Por outro lado, Veiga (2010), discutindo as diferentes definições do conceito de sustentabilidade, lembra que noções importantes “[...] podem jamais ter definições suficientemente claras para que seu sentido venha a ser aceito por largo consenso” (VEIGA, 2010, p. 13). Para o autor, a sustentabilidade, assim como a justiça, é um valor, decorre daí a dificuldade de tratá-la com uma definição precisa e capaz de ser facilmente operacionalizada.

Dessa forma, pode-se dizer que há pouco consenso em torno do tema, mas os autores destacam a importância das pessoas na concretização de uma estratégia de sustentabilidade. Segundo Hart (2006), a integração da sustentabilidade à gestão organizacional ganha maior complexidade e efetividade quando interfere no comportamento das pessoas que atuam na organização. Para o autor, “[...] é pouco mais difícil – mas talvez mais importante – mudar a forma como as pessoas se comportam na companhia a partir dos processos que elas seguem” (HART, 2006, p.

219). Como parece intuitivo concluir, somente pode-se dizer que uma organização coloca em prática uma estratégia de sustentabilidade se as pessoas que nela trabalham adotarem um comportamento alinhado com o conceito.

Assim, Almeida Júnior e Gomes (2012) observam a mobilização das empresas ao enfrentarem as questões da sustentabilidade por meio de uma estratégia que lhes proporcionem força no mercado. Essa meta pode ser alcançada com ações de redução de custos de produção com o desenvolvimento tecnológico e de tecnologias limpas; com o próprio desenvolvimento de novos produtos que pudessem ser sustentáveis ou ainda com uma melhor imagem da companhia aplicando marketing sustentável.

Esse tipo de ação, segundo Rados e Dias (2011), vem sendo praticada dada a inovação de ruptura já que as melhorias antes eram voltadas para o produto em vez do meio ambiente. Exemplo disso são as lâmpadas de LED que já superam de 2 a 3 vezes a eficiência das lâmpadas usuais de mercado tais como as fluorescentes compactas, as de vapor metálico e também as de vapor de sódio em alta pressão. São consideradas mais sustentáveis por terem alta durabilidade, menor índice de descarte no meio ambiente, componentes recicláveis (CONSUMIDOR MODERNO CONSCIENTE, 2015). Talvez a maior questão esteja justamente na abordagem que as empresas têm em relação ao meio ambiente. Assim, Barbieri (2007) identificou três principais abordagens:

- 1) Controle da poluição: a preocupação básica da organização é o cumprimento da legislação e oferecer respostas para a comunidade. A postura típica é reativa, suas ações são sempre corretivas, a percepção dos empresários é que essa abordagem gerará um custo adicional aos negócios, o envolvimento da alta administração é esporádico; e as áreas envolvidas estão confinadas às áreas produtivas;
- 2) Prevenção da poluição: a empresa faz uso eficiente dos insumos, tem postura tanto reativa quanto proativa; as ações são tanto corretivas quanto preventivas; usa-se tecnologia limpa; a percepção dos empresários é a de que deve haver redução de custos e aumento da produtividade; o envolvimento da alta administração é periódico; e as áreas envolvidas são predominantemente as de produção, mas também há envolvimento crescente de outras áreas; e

- 3) Estratégica: a preocupação básica da organização é a competitividade, tem uma postura tanto reativa quanto proativa; suas ações são tipicamente corretivas, preventivas e antecipatórias com o uso de tecnologias limpas; tem uma vantagem competitiva na percepção dos empresários; o envolvimento da alta administração é permanente e sistemático; e as áreas envolvidas são todas as quais onde se dissemina as políticas ambientais, com ações ambientais ao longo da cadeia produtiva.

Objetivando impactar positivamente a imagem das organizações, tornou-se fundamental divulgar para todos os *stakeholders* as práticas de sustentabilidade adotadas pelas empresas (SEHNEM; LUKAS; MARQUES, 2015). De acordo com os autores, a ferramenta principal utilizada para comunicar tais eventos bem como o alcance ou não das metas são os relatórios de sustentabilidade. Os relatórios têm como objetivo mostrar os progressos dos empreendimentos em relação à sustentabilidade. Esses progressos e o alcance das metas, como dito, podem ser positivos ou negativos. Os relatórios de sustentabilidade servem para: i) a empresa identificar o que está fazendo bem; ii) o que não foi atingido e, portanto, deve ser melhorado em relação ao desenvolvimento sustentável; e iii) mostrar aos *stakeholders* ações socioambientais daquela organização.

Há diversas ferramentas utilizadas para a mensuração da sustentabilidade, a exemplo do *Global Reporting Initiative* (GRI), *Dashboard of Sustainability*, *Dow Jones Sustainability World Index* (DJSI World), Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e Instituto Akatu pelo Consumo Consciente (SEHNEM; LUKAS; MARQUES, 2015).

De acordo com sua página oficial na internet, o *Dow Jones* foi o primeiro grande grupo a incorporar sustentabilidade aos seus produtos, dando origem ao Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI). Em 1999, a *Dow Jones Indexes* e a *Sustainable Asset Management* (SAM), gestora de recursos suíça especializada em empresas comprometidas com responsabilidade social, ambiental e cultural, lançaram o referido índice que acompanha o desempenho financeiro de empresas líderes no campo do desenvolvimento sustentável, incluindo 317 empresas de 26 países na edição de 2015. A seleção das companhias é feita a partir de um



questionário com 2500 empresas e centrado nos desempenhos ambiental, social e econômico, incluindo indicadores de governança corporativa (DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX, 2016).

Para Callado e Fensterseifer (2009), a estrutura de sustentabilidade do GRI contempla as três dimensões propostas por Elkington, ou seja, a econômica, a ambiental e a social. Na dimensão econômica são avaliados os aspectos relacionados aos clientes, fornecedores, funcionários, investidores e setor público, a presença no mercado, os impactos econômicos indiretos e as práticas de compra. Na dimensão ambiental são avaliados os aspectos materiais, energia, água, biodiversidade, emissões e resíduos, fornecedores, produtos e serviços, adequação à legislação e transporte. Por fim, na dimensão social, as categorias de análise são práticas trabalhistas, direitos humanos, sociedade e responsabilidade sobre produtos e serviços. Os detalhes de cada uma das categorias são pormenorizados:

- a) Econômica – *Profit* – Lucro – sinalizam que a dimensão do lucro é compreendida como econômica e considera a categoria de impactos econômicos diretos. São avaliados os aspectos dos clientes, fornecedores, funcionários, investidores e setor público. Além disso, avalia-se o desempenho econômico, a presença no mercado, os impactos econômicos indiretos e as práticas de compra;
- b) Ambiental – *Planet* – Planeta – na dimensão ambiental, observando-se pela ótica de impactos ambientais, são avaliados os aspectos de materiais, das energias (renováveis ou não), dos efeitos sobre o uso da água, da proteção da biodiversidade, das emissões de CO<sub>2</sub> e resíduos de toda forma, da análise dos fornecedores, dos produtos e serviços vendidos, da adequação à legislação e mesmo do transporte de forma geral; e
- c) Social – *People* – Pessoas – dentro dessa dimensão, a social, as categorias de análise são práticas trabalhistas, direitos humanos, sociedade e responsabilidade sobre produtos e serviços, cabendo aqui uma subdivisão:
  - No que diz respeito às práticas trabalhistas, os aspectos avaliados são emprego, relações com funcionários, saúde e segurança, treinamento e educação, diversidade e oportunidade;

- Sobre direitos humanos, os aspectos avaliados são estratégia e gestão, não discriminação, liberdade de associação e de negociação coletiva, trabalho infantil, trabalho forçado e compulsório, procedimentos disciplinares, procedimentos de segurança e direitos indígenas;
- Sobre a categoria sociedade, são avaliados os aspectos comunidade, suborno e corrupção, contribuições políticas, competição e política de preços; e
- Acerca da categoria responsabilidade sobre produtos e serviços, os aspectos avaliados são saúde e segurança dos consumidores, produtos e serviços, propaganda e respeito à privacidade.

Envolvidas nessa nova maneira de enxergar tais questões, as empresas buscam abordar a perspectiva de sustentabilidade em suas diretrizes. A adoção dessas práticas tem o objetivo de divulgar ações das empresas para seus projetos sociais e/ou ambientais, criando um círculo virtuoso de gestão em que as empresas que reportam os dados de forma transparente acabam aprimorando o planejamento de longo prazo e executando tais práticas em prol do bem comum (HART; MILSTEIN, 2004; PORTER; KRAMER, 2011).

De acordo com Hart e Milstein (2004), a sustentabilidade empresarial poderia ser definida como uma metodologia integrada cujo objetivo é abordar um maior leque de oportunidades de negócios e também de projetos cujo interesse final é o meio ambiente; a condição dada aos trabalhadores, ao consumidor, ao trato com fornecedores; os interesses da comunidade local; e o atendimento às demandas dos governos e outros *stakeholders*. Os mesmos autores concluem ainda que sustentabilidade empresarial é fonte de vantagem competitiva, devendo gerar valor para os *stakeholders* nas estratégias de longo prazo.

Já o termo “sustentabilidade estratégica” é o que se refere a uma gama de investimentos ligados ao negócio central da empresa, considerando as restrições e os problemas ambientais e sociais existentes. As organizações que seguem essa abordagem estratégica de sustentabilidade devem buscar identificar tais problemas, tornando-os oportunidades de negócio (PORTER; KRAMER, 2011).

O Quadro 2, adaptado de Claro e Claro (2014), traz um comparativo das definições de sustentabilidade sob o ponto de vista empresarial e estratégico.

Quadro 2 – Alinhamento entre sustentabilidade empresarial e estratégica.

Sustentabilidade		
Tipo	Empresarial	Estratégica
O que é	Método	Investimentos
Onde	Ampla gama de negócios e projetos	Negócio central da empresa ( <i>Core Business</i> )
Base	Os interesses do meio ambiente, dos trabalhadores, do consumidor, dos fornecedores, da comunidade local, do governo, entre outros <i>stakeholders</i>	Restrições e problemas ambientais e sociais existentes
Crescimento	Fonte de vantagem competitiva e de geração de valor para acionistas e partes interessadas no longo prazo	Envolve as três dimensões — ambiental, social e econômica
Objetivo	Gestão dos <i>stakeholders</i>	Identificar os problemas ambientais e sociais e transformá-los em oportunidades de negócio

Fonte: Adaptado pelo autor de Claro e Claro (2014).

Os autores acima revelam que o crescimento das organizações, quando a sustentabilidade é adotada em sua vertente estratégica, envolve diretamente o referenciado tripé da sustentabilidade, reforçando também os objetivos de tal empresa tal como Porter e Kramer (2011).

Milne e Gray (2013) afirmam que tanto o "*triple bottom line*" quanto as diretrizes do GRI são condições suficientes para que empresas contribuam para um futuro melhor. Sehnem, Lukas e Marques (2015) destacam que o número de empresas industriais que declaram a adoção das diretrizes do GRI só cresce, minimizando as críticas acerca das práticas de responsabilidade corporativa adotadas pelas empresas.

Destaque para o fato que o GRI procura, por meio de seus relatórios, auxiliar as empresas a responderem a uma questão crítica para as organizações que é o quanto vale essa jornada ou empreitada, ou seja, quais motivos levam as organizações a embarcarem em um processo de relato de sustentabilidade.

De acordo com o GRI (2015), os elementos centrais para a adoção do uso de relatórios de sustentabilidade analisados pelas organizações que aderiram ao modelo podem ser descritos por: a) demonstrar compromisso e ser transparente, b) demonstrar capacidade de participar em mercados competitivos, c) planejar

atividades, tornar-se mais sustentável e posicionar a empresa, e d) seguir a legislação.

Há uma necessidade de identificar um padrão de medidas para cada indústria, sendo o grau de sustentabilidade entre as empresas uma característica que pode ser comparada por meio de tempo e espaço (BONACCHI; RINALDI, 2006). Os autores sinalizam que os estudos e métricas não podem ser aplicados à bancos, haja vista serem um segmento cujo comportamento é deveras específico.

No cenário de sustentabilidade estratégica, Nunes et al. (2012) consideram que não há diferenças significativas entre empresas sustentáveis ou não sustentáveis. As empresas sustentáveis deveriam ser capazes de gerar receita suficiente para terem lucro e também se preocuparem com os recursos naturais, assim, aumentaria o interesse dos investidores. Os autores concluem que é “possível indicar que os argumentos para incentivar as empresas a integrarem a sustentabilidade em sua estratégia devem ser de natureza não financeira” (NUNES et al., 2012, p. 433).

Por outro lado, Nobre e Ribeiro (2013) destacam que a abordagem do TBL deve ser considerada como uma alternativa à abordagem econômica, tendo em vista que tais medidas podem proporcionar benefícios econômicos. Esses mesmos autores reforçaram expressões como organizações sustentáveis, estratégia de criação de valor, indicadores de sustentabilidade empresarial e organização inovadora sustentável. Para eles, é necessário considerar a necessidade de avaliação, mensuração e controle das dimensões da sustentabilidade empresarial por meio de índices, além da busca de uma maior transparência nos negócios das organizações.

### **2.3 Teoria dos *stakeholders***

A teoria dos *stakeholders* será sustentada por Freeman (1984), que os define como grupos que fornecem apoio necessário para a sobrevivência da organização e Clarkson (1995) que aponta que *stakeholders* são pessoas ou grupos que têm ou reivindicam propriedade, direito ou interesse por uma corporação e por suas atividades passadas, presentes e futuras.

O termo *stakeholder* apareceu pela primeira vez em um memorando do Instituto de Pesquisa de Stanford (SRI), nos anos 60 (FREEMAN; MC VEA, 2001). Discutia-se a atuação do gestor de empresa ligada a múltiplos objetivos com foco

nos *stakeholders*, ou seja, todo o público interessado. Por esse prisma, a gestão empresarial deveria ser desenvolvida para assegurar o apoio de cada um desses interessados, o que garantiria o sucesso das organizações em longo prazo.

Diversos autores tais como Freeman (1984), Donaldson e Preston (1995), Jones (1995), Metcalfe (1998) e Moore (1999) discorrem que é objetivo das organizações atender aos interesses de todos os *stakeholders* e, dessa forma, acionistas são apenas mais um grupo de *stakeholders* cujos interesses as organizações devem atender, no entanto estes não são os únicos nem os mais importantes.

De acordo com Freeman (1984), a teoria dos *stakeholders* está fundada na capacidade da empresa ser influenciada e, por sua vez, também influenciar atores e suas coalizões em seu ambiente externo, com destaque para fornecedores, acionistas, distribuidores, executivos etc. Esse meio ambiente é constituído por sistemas reguladores e profissionais de considerável interdependência e complexidade.

Para Savage et al. (1991), compreendendo o potencial dos *stakeholders*-chave como o foco para ameaçar ou cooperar, os executivos podem evitar a implementação de planos que serão opostos aos dos demais *stakeholders*, reconhecendo suas necessidades, modificando planos para envolvê-los, e esquivando-se de problemas associados com a organização. Os mesmos autores explicam ainda os passos para satisfazer as necessidades e dar voz aos *stakeholders*:

- 1) Identificar aqueles que influenciam a organização;
- 2) Fazer duas avaliações críticas:
  - a) O potencial desses *stakeholders* em ameaçar a organização e
  - b) O potencial desses *stakeholders* em cooperar com a organização.

Já Donaldson e Preston (1995) consideram os *stakeholders* como atores diversos, sejam eles pessoas, sejam grupos ou entidades, e que tenham relações ou interesses diretos ou indiretos com ou na empresa. As definições menos abrangentes, por sua vez, consideram-os como atores (colaboradores, fornecedores, proprietários ou acionistas, clientes) sem os quais a empresa inexistiria.

Autores como Atkinson e Waterhouse (1997) defendem a importância de cada um dos grupos de *stakeholders* pelo grau da sua contribuição ao desempenho

organizacional e salientam que cada *stakeholder* tem objetivos próprios. Os *stakeholders*, na visão desses autores, servem como verdadeiros suportes para o desenvolvimento sustentável, tornando-se pilares importantes e responsáveis pela reputação externa da organização. Por outro lado, Freeman (1984), Donaldson e Preston (1995) consideram que a partir do objetivo organizacional sejam produzidas respostas para todos os *stakeholders*.

Clarkson (1995) define os *stakeholders* primários como aqueles sem os quais a corporação não sobrevive (acionistas, investidores, empregados, clientes e fornecedores), junto com aqueles considerados como *stakeholders* públicos: os governos e as comunidades, que oferecem infraestrutura e mercados, cujas leis e regulamentos precisam ser obedecidos, aliás, para os quais as taxas e as obrigações são devidas. Além disso, os *stakeholders* secundários são aqueles que afetam ou influenciam, são afetados ou influenciados pela corporação, mas que não estão diretamente engajados em transações feitas com ela, nem são essenciais para sua sobrevivência; entretanto, isso não afasta a possibilidade de se ter que construir relacionamentos duradouros, em longo prazo, com todos os interessados.

Segundo Clarkson (1995), os gestores devem resolver os inevitáveis conflitos entre os grupos de *stakeholders* na distribuição da riqueza e do valor criados pela corporação. A resolução de conflitos, de forma justa, requer julgamento e escolhas éticas, e, quando as corporações e os seus gestores assimilam responsabilidades e obrigações com os *stakeholders*, reconhecem suas reivindicações e legitimidade, entram no domínio dos princípios morais e do desempenho ético. Os sete princípios de Clarkson (1995) são:

- 1) Reconhecer e monitorar ativamente os interesses de todos os *stakeholders*, focando a tomada de decisão e as operações;
- 2) Escutar abertamente seus *stakeholders*, detectando interesses e contribuições;
- 3) Adotar processos e medidas que atendam aos interesses dos *stakeholders* e suas particularidades;
- 4) Conhecer a interdependência dos esforços e das recompensas dos *stakeholders* e conseguir uma distribuição justa de benefícios, analisando os riscos e as vulnerabilidades;
- 5) Trabalhar de forma cooperativa com outras entidades, públicas e privadas, evitando danos corporativos;

- 6) Evitar atividades que desprezem os direitos humanos invioláveis e que causem riscos, pois podem ser inaceitáveis para os demais *stakeholders*;  
e
- 7) Reconhecer os conflitos potenciais entre os *stakeholders*, utilizar a comunicação aberta e apropriada para transformar o conflito em oportunidade.

Por outro lado, Sousa e Almeida (2006), sinalizam que os clientes são considerados *stakeholders*-chave, pois influenciam a decisão do gestor do que fazer em termos de custo e qualidade do produto ou serviços fornecidos pela empresa, já que são eles os compradores desses produtos e serviços. Os clientes são os únicos agentes do sistema com poderes absolutos para discutir com quaisquer integrantes da empresa, portanto, o gestor deve manter uma monitoria constante sobre seus clientes. Consumidores são *stakeholders* finais, pois, como define o Código de Defesa do Consumidor (2011), em seu artigo 2º, consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final.

Empregados são *stakeholders* internos sobre os quais o gestor tem ação direta. Segundo Rocha e Goldschmidt (2010), a melhor forma de gerenciá-los é promover a política de portas abertas que dá liberdade ao funcionário para falar diretamente com seu gestor sobre questões internas.

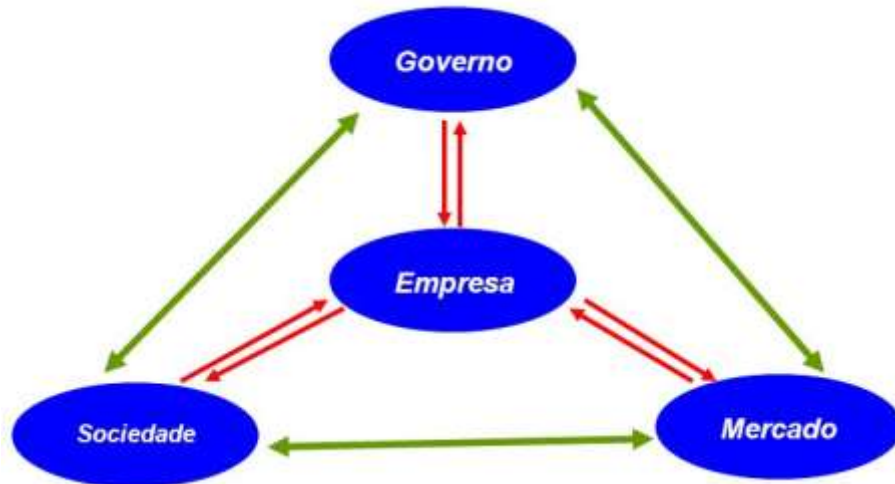
A comunidade, de acordo com Sousa e Almeida (2006), é o *stakeholder* que respalda a legalidade e a moralidade operacional da empresa tendo perfil mais passivo e indireto do que dos demais *stakeholders*. A expectativa da comunidade é de que a empresa opere de forma ética e com responsabilidade social.

O governo, segundo Sousa e Almeida (2006), além de criar e fiscalizar as normas e regras das atuações empresariais promulga leis fiscais, trabalhistas, de incentivos fiscais e de patentes. Além disso, regulamenta o sistema cambial e monetário. Nesse jogo comercial, o governo procura defender o interesse público que, muitas vezes, é conflitante com interesse privado, caracterizando, portanto, o governo como um importante *stakeholder*.

Exatamente por conta do interesse da coisa pública é que Barbieri (2007) considera que as preocupações ambientais dificilmente emergem das próprias organizações, mas sim que são influenciadas por três grandes grupos de *stakeholders* que interagem reciprocamente: mercado, governo, sociedade (Figura

3). Não houvesse pressões da sociedade e medidas governamentais, não se observaria o crescente envolvimento das empresas no que tange as questões ambientais.

Figura 3 – Fluxo de influências dos três principais grupos de *stakeholders*



Fonte: Barbieri (2007).

As setas mais finas em vermelho da figura acima indicam que as empresas também exercem influência sobre os outros atores, enquanto as setas verdes e mais grossas indicam os caminhos pelos quais futuras leis são criadas, influenciando as organizações.

Outro aspecto importante diz respeito às legislações ambientais. Essas, por exemplo, incentivam a percepção de problemas ambientais por parte de segmentos da sociedade que passam a pressionar os agentes estatais para vê-los solucionados e a aprovação dessas leis mostra que o tema entrou em definitivo na agenda política.

*Stakeholders* de organizações não governamentais (ONG) e da sociedade civil que atuam nas áreas ambientais e sociais têm, por outro lado, se tornado influências que se manifestam por meio de denúncias ou formação de opinião, e o envolvimento em âmbito global dessas ONGs tem garantido que o cumprimento dos acordos. Seguradoras também são elencadas como empresas que geram pressão sobre as organizações já que sinistros ambientais podem atingir grandes somas.

Por fim, o aumento do nível de consciência da população no que tange ao tema responsabilidade socioambiental tem merecido atenção por parte das empresas. Diferenciar produtos ou serviços com selos ambientais ou rótulos verdes



tem sido uma forma de apelo aos consumidores que se utilizam dessa comunicação para fazer suas escolhas que variam desde suas embalagens biodegradáveis e/ou retornáveis chegando até níveis de eficiência energética.

Conforme preconiza Barbieri (2007), não faltam pressões para que as empresas adotem medidas de proteção ao meio ambiente, mostrando que a reputação da empresa se torna um ativo intangível relacionado com seu desempenho financeiro e mercadológico.

### 3 PLANO METODOLÓGICO

Este capítulo tem por finalidade apresentar o delineamento, revisar o problema de pesquisa, objetivo geral, os objetivos específicos, abordar o método, a tipologia da pesquisa, a estratégia e as técnicas de coleta de dados bem como explicar os métodos de análise e interpretação.

A metodologia pode ser interpretada como sendo um caminho que o pesquisador escolhe percorrer para realizar seu estudo e mostra “como uma pesquisa foi ou será realizada” (SILVA; MENEZES, 2005, p. 9), bem como apresentar o conjunto dos vários elementos adotados para implementar as análises. Para realizar esse percurso, o investigador deve levantar as informações necessárias para responder ao problema de pesquisa (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

#### 3.1 Delineamento da pesquisa

O delineamento de uma pesquisa, de acordo com Gil (1999, p. 64) reflete o “[...] contraste entre a teoria e os fatos e sua forma é a de uma estratégia ou plano geral que determine as operações necessárias para fazê-lo” e constitui “[...] a etapa em que o pesquisador passa a considerar a aplicação dos métodos discretos, ou seja, daqueles que proporcionem os meios técnicos para a investigação”.

Assim sendo, o processo começou com a compreensão dos conceitos centrais desta dissertação, ou seja, conceitos acerca de estratégia, sustentabilidade ambiental e *stakeholders*. Após verificar as várias possibilidades de recorte com base na literatura, procedeu-se o enfoque em estratégias de sustentabilidade, mais especificamente no tocante daquilo que é percebido pelo *stakeholder* colaborador. No que tange à estratégia, aquelas que são elencadas pela organização e que se aproximam dos *stakeholders* colaboradores. E, ainda, se eles percebem essas estratégias. No recorte em sustentabilidade, a análise da vertente ambiental nas organizações. Entre as partes, está a unidade de análise, isto é, a unidade de observação sobre a qual foi aplicada a pesquisa – no caso, a concessionária AES Brasil.

### 3.2 Problema de pesquisa

A partir da fundamentação teórica, foram levantadas questões que aderissem à pergunta de pesquisa e aos objetivos desta dissertação. Cada questão direcionou a atenção para algo que deve ser examinado dentro do escopo do estudo.

O problema de pesquisa, de acordo com Lakatos e Marconi (2003), relaciona-se à análise de um tema, que representa o assunto que se deseja provar ou desenvolver, ou ainda uma dificuldade ou lacuna do conhecimento ainda sem solução proposta. Para os autores, a pergunta de pesquisa exprime o problema e individualiza o assunto. Para Fachin (2006) o problema de pesquisa é a questão objeto de discussão ou elemento central do trabalho de pesquisa. Ao formulá-lo, o pesquisador deve realizá-lo de forma objetiva, verificando ainda se tal problema é passível de ser investigado (SANTOS, 2012), bem como resolvido por meio de métodos científicos (MARCONI; LAKATOS, 2003).

No presente estudo formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa: qual a percepção dos *stakeholders* colaboradores sobre as ações de estratégia de sustentabilidade ambiental adotadas por uma organização com o ISE?

### 3.3 Objetivos

De acordo com Fachin (2006), os objetivos de uma pesquisa são a finalidade de um trabalho científico, indicando o que o pesquisador pretende fazer. Os objetivos devem, de forma clara e sucinta, descrever a finalidade da pesquisa (SANTOS, 2012).

Vergara (1998) analisa a conexão entre o problema de pesquisa e o objetivo da pesquisa. Ele coloca o primeiro como uma questão a investigar e o segundo como um resultado a alcançar. Para o autor, o objetivo propõe-se a dar uma resposta ao problema. Richardson (1989) diz que a formulação dos objetivos é parte do levantamento do problema e é composta da elaboração de um objetivo geral, que explicita genericamente o que se pretende alcançar com a pesquisa, e de objetivos específicos, que envolvem aspectos menores que contribuam com o alcance do objetivo geral.

O presente estudo teve como objetivo geral:

- Identificar a percepção dos *stakeholders* colaboradores sobre as ações de estratégia de sustentabilidade ambiental adotadas por uma organização com ISE.

Por conta dos desdobramentos desse objetivo geral, este trabalho ainda suscitou os seguintes objetivos específicos:

- Examinar a percepção dos *stakeholders* colaboradores sobre o conceito de sustentabilidade na perspectiva ambiental;
- Identificar quais as estratégias de sustentabilidade ambiental são adotadas pela empresa no Brasil;
- Pesquisar se os *stakeholders* colaboradores têm conhecimento sobre as estratégias de sustentabilidade ambiental;
- Apontar qual a percepção dos *stakeholders* colaboradores sobre as ações de sustentabilidade ambiental;
- Investigar se ações de sustentabilidade ambiental são desenvolvidas com foco no *stakeholder* colaborador;
- Comparar o discurso professado de dada organização no relatório de sustentabilidade ambiental do ISE com o percebido pelos *stakeholders* colaboradores.

A AES Brasil foi a empresa escolhida para este estudo e a descrição da unidade de análise encontra-se no capítulo 4. Foram entrevistados para esta pesquisa três gestores da AES que atuam em áreas correlatas com o tema deste estudo, além de 31 colaboradores que responderam a um piloto de *survey*. Esses três gestores exercem influência entre os *stakeholders* colaboradores dada suas posições de chefia e liderança nas áreas de sustentabilidade, suprimentos e RH. A descrição dos cargos ocupados, o tempo de casa e um resumo da atuação de cada um em suas devidas áreas são apresentados no capítulo de análise dos dados.

### **3.4 Metodologia da pesquisa**

Destaca-se, para fins desta pesquisa, o caminho metodológico percorrido, que compreende a abordagem qualitativa, cujos objetivos serão alcançados por meio de pesquisa descritiva; e abordagem quantitativa, por meio de um piloto de *survey*.

Os métodos quantitativos geralmente resultam em números, que são analisados para descrever as características de uma dada população. Martins e Teóphilo (2007, p. 107) definem a pesquisa quantitativa como aquela “em que os dados e as evidências coletados podem ser quantificados, mensurados”. Esses autores conceituam *surveys* como próprios para os casos em que o pesquisador deseja responder a questões acerca da distribuição de uma variável.

Já a pesquisa qualitativa resulta geralmente em registros textuais, não passíveis de análise estatística. Ela reúne evidências por meios não matemáticos, em que a informação textual constitui a parte de maior significância dos dados, seja ela a transcrição de uma entrevista, o registro de observações ou a análise documental. Para Malhotra (2000), a pesquisa qualitativa caracteriza-se por uma metodologia não estruturada e exploratória, baseada em pequenas amostras, as quais fornecem evidências para o entendimento do problema. Sobre esse método, Sampieri, Collado e Lucio (2006, p. 5) definem esse tipo de pesquisa como “aquela que evidencia descrições e observações [...] entrevistas abertas, revisão de documentos [...]”.

Na visão de Malhotra (2001), parece haver um consenso sobre a utilização de pesquisa qualitativa e quantitativa, pois a ideia é de que ambas as abordagens sejam encaradas como complementares ao invés de mutuamente concorrentes. Essa visão também é compartilhada por outros autores (DEMO, 2002, p. 35):

[...] não faz nenhum sentido desprezar o lado da quantidade, desde que bem feito. Só tem a ganhar a avaliação qualitativa que souber se cercar inteligentemente de base empírica, mesmo porque qualidade não é a contradição lógica da quantidade, mas a face contrária da mesma moeda.

Também Martins e Theóphilo (2009) concordam que a mescla de métodos qualitativos e quantitativos oferece maior contribuição para interpretar dados e validar resultados.

### **3.5 Tipologia da pesquisa**

A forma como serão coletados os dados para análise caracteriza o tipo de pesquisa, sendo utilizada para o presente estudo a pesquisa descritiva, pois busca a descrição e a relação das dimensões do fenômeno investigado. Segundo Gil (2009),

a pesquisa descritiva é aquela que exige do investigador informações sobre o que se deseja pesquisar. O autor ainda define esse tipo de estudo como aquele que pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade, sendo a análise documental um exemplo de pesquisa descritiva.

A pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de uma população ou fenômeno, estabelecendo com a maior precisão possível a frequência com que elas ocorrem, suas conexões, natureza e outros elementos, conforme entendem Triviños (1992), Köche (1997) e Vergara (1998). Para os autores, a pesquisa descritiva abrange técnicas padronizadas de coletas de dados, como questionários, formulários e observações sistemáticas.

Destaca-se o caráter descritivo desta pesquisa porque tem como contribuição proporcionar novas perspectivas sobre uma realidade já conhecida por meio de dados ou fatos pesquisados, no caso deste estudo, as estratégias de sustentabilidade das organizações pertencentes ao ISE. Ao final, pretendeu-se reunir e analisar outras visões sobre o assunto pesquisado, tal seja a percepção dos *stakeholders* colaboradores.

### **3.6 Estratégia da pesquisa**

A investigação está dividida em etapas: inicialmente os procedimentos adotados foram a pesquisa documental; posteriormente entrevistas semiestruturadas com roteiro e, por fim, um piloto de *survey*.

#### **3.6.1 Pesquisa documental**

Santos (1999) esclarece que a pesquisa documental é realizada em fontes como tabelas estatísticas, cartas, pareceres, fotografias, atas, relatórios, obras originais de qualquer natureza – pintura, escultura, desenho, notas, diários, projetos de lei, ofícios, discursos, mapas, testamentos, inventários, informativos, depoimentos orais e escritos, certidões, correspondência pessoal ou comercial, documentos informativos arquivados em repartições públicas, associações, igrejas, hospitais, sindicatos.

Dessa forma, a pesquisa documental deste estudo teve como ponto de partida a leitura dos relatórios anuais de sustentabilidade de 10 concessionárias de

energia listadas pelo ISE no ano de 2015. Nessa fase inicial, considerando a variável ambiental, detectou-se em sua totalidade a ausência de informações sobre investimentos nos *stakeholders* colaboradores.

Além dessa leitura, dados sobre investimentos em *stakeholders* colaboradores de concessionárias de energia elétrica foram levantados no sítio eletrônico do ISE. Examinaram-se questionários de perguntas e respostas, elaborados e divulgados anualmente pelo ISE. Das empresas respondentes, 40 receberam o índice. Dessas, 25% eram do setor de energia elétrica, o mais representativo setor dentre as eleitas pelo Conselho do ISE. A concessionária AES Eletropaulo foi a que apresentou um dos maiores investimentos sob o ponto de vista ambiental.

Observou-se, em uma análise detalhada, que os relatórios de todas as empresas não revelavam dados pormenorizados de investimentos em *stakeholders* colaboradores, apenas informavam o valor total de investimentos em sustentabilidade, em programas de educação e treinamento voltado para temas como ética, valores corporativos e anticorrupção. Especificamente sobre investimentos diretos nos *stakeholders* colaboradores, não foi encontrada nenhuma evidência quando considerado o tema sustentabilidade ambiental.

Surgiu daí uma dúvida sobre o quão impactados se sentem esses *stakeholders* colaboradores em decorrência das estratégias de sustentabilidade ambiental das organizações.

### **3.6.2 Entrevista semiestruturada**

Entende-se por entrevista, a técnica de pesquisa que visa coletar as informações, obter um número maior de dados e de evidências, objetivando a compreensão sobre o que os entrevistados são capazes de avaliar quanto às questões que lhe serão feitas e as situações às quais são expostos (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Além deste estudo ter como base a pesquisa documental, a fundamentação teórica levou ao desenvolvimento de um questionário semiestruturado formulado pelo pesquisador e desenvolvido em conjunto com seu orientador.

Dessa forma, uma entrevista semiestruturada com o uso de roteiro (vide apêndice 4) e fundamentado pelas teorias de estratégia, sustentabilidade e

*stakeholders* citadas no capítulo 2, foi realizada junto a três gestores da AES. Para isso, elaborou-se formalmente uma carta-convite de apresentação da Universidade Paulista (UNIP) explicando os objetivos do estudo (vide apêndice 5)

A meta era obter respostas para a principal questão do objetivo geral qual seja a de identificar quais ações de sustentabilidade ambiental são adotadas por uma organização do setor de energia elétrica no Brasil. Além disso, a entrevista também teve como proposta conseguir informações que respondessem aos objetivos específicos, entre eles o de investigar quais ações de sustentabilidade são desenvolvidas com foco no *stakeholder* colaborador.

Triviños (1992) delimita a entrevista semiestruturada como forma do pesquisador apoiar-se em teorias e hipóteses surgidas a partir das respostas dos entrevistados. Ele ainda afirma que a entrevista semiestruturada “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]” (TRIVIÑOS, 1992, p. 152). O autor ainda ressalta que é necessário manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações.

Complementando o autor supracitado, Manzini (1990/1991) explica que a entrevista semiestruturada faz uso de um roteiro com perguntas principais que servem de guia para a entrevista. Outras questões podem ser elaboradas de acordo com a circunstância e o contexto da entrevista. Segundo Manzini, como as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas, esse tipo de entrevista pode suscitar novos questionamentos.

Após o aceite da carta-convite enviada aos gestores, as entrevistas foram realizadas por telefone nos dias 29 e 30 de novembro de 2016 com duração média de 45 minutos cada uma. Com a autorização dos respondentes, as entrevistas foram gravadas e transcritas integralmente e são assim identificados:

Respondente 1 (R1) –gerente de planejamento e desenvolvimento da AES Brasil. Responsável pela gestão da “inteligência” da área de suprimentos. É considerado principal executivo para assuntos de sustentabilidade na cadeia de suprimentos, além de ser ponto focal para a certificação dos processos de suprimentos (ISO, FPNQ, Ethos, ISE-Bovespa, PAS55, GRI). Está entre os executivos responsáveis pelo atendimento de auditorias internas e externas. Oferece suporte metodológico para projetos de melhoria contínua (PDCA, Six Sigma). É administrador com ênfase em comércio exterior e especialização em gestão de



contrato. Atua na área de Diretoria de Suporte Logístico, gestão de compras e operação logística, além da gestão do relacionamento com os fornecedores;

Respondente 2 (R2) –analista de sustentabilidade da AES Eletropaulo e uma das responsáveis por desenvolver o Programa de Eficiência Energética que dissemina o uso consciente e o combate ao desperdício de energia elétrica e água. Atua no AES Eletropaulo nas Escolas, trabalho este que já atingiu mais de 1 milhão e trezentas mil pessoas. Colaboradora responsável pelo acompanhamento de desenvolvimento dos índices no GVCES, da FGV. É formada em Comunicação e Marketing, trabalha há 8 anos na AES.

Respondente 3 (R3) – gerente de RH na AES, é colaborador da empresa desde 2003. Formado em Contabilidade e pós-graduado em Gestão Estratégica de Pessoas. Possui vivência em processos de mudanças organizacionais e cultura corporativa. Apresenta perfil generalista em Recursos Humanos com atuação em seus diversos subsistemas: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Cargos e Salários, Administração de Pessoal, Relações Trabalhistas e Sindicais, Benefícios, Saúde e Segurança do Trabalho, Gestão de Indicadores de Desempenho, Endomarketing.

### **3.6.2.1 Análise de conteúdo**

A interpretação dos dados coletados na etapa qualitativa a partir das entrevistas semiestruturadas foi realizada considerando o método da análise de conteúdo. A análise de conteúdo é conceituada por Bardin (2004) como um conjunto de técnicas de análise dos discursos que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, categorias, quantitativas ou não, que permitem inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens. Silva (2011) esclarece que a análise de conteúdo de Bardin possibilita compreender o sentido da comunicação, mas permite que se desvie o olhar para outra significação, que pode se manifestar por trás da mensagem principal. Segundo Bardin (1977), esse método de análise é dividido em três fases, i) pré-análise, ii) exploração do material e iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na primeira fase da pré-análise, foram realizadas as seguintes tarefas: transcrição na totalidade das entrevistas realizadas, constituindo o *corpus* da pesquisa, obedecendo às seguintes regras:

- a) Exaustividade, em que nada foi omitido,
- b) Representatividade da amostra, caracterizada por três gestores da AES,
- c) Homogeneidade dos dados, que foram obtidos da mesma forma, com as mesmas perguntas, pelo mesmo entrevistador,
- d) Pertinência, considerando que o questionário foi adaptado ao conteúdo e objetivo da pesquisa; e
- e) Exclusividade, em que os elementos não são classificados em mais de uma categoria.

Após o contato com os documentos e com a transcrição das entrevistas, foi realizada uma leitura flutuante com o objetivo de sistematizar as primeiras impressões e orientações para a elaboração de categorias.

Na segunda fase, a da exploração do material, foram identificadas as unidades de registro e unidades de contexto. “Unidade de registro” é a parte mais ampla do conteúdo a ser analisado e, em geral, inclui características definidoras específicas, deve estar adaptada a esta ou aquela investigação e pode ser de diferentes tipos, como, por exemplo, a palavra, o tema, o personagem, o acontecimento. Um exemplo de unidade de registro no presente estudo pode ser identificado como “tripé da sustentabilidade”; “uso consciente dos recursos”; “gestão ambiental”.

A “unidade de contexto” é indispensável para a necessária análise e interpretação dos textos a serem decodificados e serve para que se possa estabelecer a necessária diferenciação resultante dos conceitos de significado e sentido, servindo também para compreender a unidade de registro, podendo ser exemplificada pela frase para a palavra e o parágrafo para o tema (SILVA, 2011). Exemplos dessa unidade de contexto são observados na fala de um dos respondentes: “aqui a gente não separa [...] eu não separo ambiental, social e econômico, para mim eu trato tudo junto, mas se eu isolasse o ambiental, pensando numa visão de suprimentos aqui, seria condição que eu consiga avaliar um produto, por exemplo, do berço ao berço”.

Para Bardin (1977), as categorias devem possuir certas qualidades como exclusão mútua (cada elemento só pode existir em uma categoria), homogeneidade

(para definir uma categoria é preciso que haja uma só dimensão de análise), pertinência (categorias devem dizer respeito às intenções do pesquisador, aos objetivos da pesquisa e às questões norteadoras, entre outras), objetividade e fidelidade (se as categorias foram bem definidas e os indicadores foram claros) e produtividade (categorias produtivas e resultados férteis). Feito isso, agrupam-se temas nas categorias definidas em quadros matriciais.

Vergara (2015) explica que, na análise de conteúdo, é necessário categorizar os elementos, ou seja, é necessário isolá-los para, em seguida, agrupá-los em grades que podem ser: fechadas, abertas ou mistas. Nesse estudo, optou-se pela grade fechada conforme explicação a seguir:

- Grade fechada: definem-se preliminarmente as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa. Identificam-se, no material selecionado, os elementos a serem integrados nas categorias já estabelecidas;
- Grade aberta: identificam-se categorias de análise, conforme vão surgindo ao pesquisador. Procede-se ao rearranjo das categorias durante o andamento da pesquisa. Estabelecem-se categorias finais de análise; e
- Grade mista: definem-se preliminarmente as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa, porém admite-se a inclusão de categorias surgidas durante o processo de análise. Verifica-se a necessidade de subdivisão, inclusão ou exclusão de categorias. Estabelece-se o conjunto final de categorias, considerando o possível rearranjo.

Na terceira fase, o foco voltou-se para a interpretação dos dados. A interpretação vai além do conteúdo manifestado em discursos, e a inferência se orienta por diversos polos de atração da comunicação (BARDIN, 1977).

A análise de conteúdo, em sua vertente qualitativa, parte de uma série de pressupostos, os quais, no exame de um texto, servem de suporte para captar seu sentido simbólico. Esse sentido nem sempre é manifesto e o seu significado não é único. Poderá ser focado em função de diferentes perspectivas. Por isso, um texto contém muitos significados:

O sentido que o autor pretende expressar pode coincidir com o sentido percebido pelo leitor do mesmo, o sentido do texto poderá ser diferente de acordo com cada leitor; um mesmo autor poderá emitir uma mensagem, sendo que diferentes leitores poderão captá-la com sentidos diferentes e um texto pode expressar um sentido do qual o próprio autor não esteja consciente. (OLABUENAGA; ISPIZÚA 1989, p. 185)

É importante salientar que sempre será possível investigar os textos dentro de múltiplas perspectivas.

Ao final e a partir dessa etapa - de caráter qualitativo – a pesquisa seguiu para a etapa quantitativa com a elaboração de um piloto de *survey*, pré-testado com os demais colaboradores da amostra.

### **3.6.3 Piloto de *survey***

O *survey* é descrito como a obtenção de dados ou informações e características, opiniões ou ações de determinado grupo, por meio de um instrumento de pesquisa (FORZA, 2002; SANTOS, 1999).

Forza (2002) afirma que o método é apropriado para pesquisas em fases de estágios iniciais de investigação e cujo objetivo seja obter dados preliminares sobre um tema que possa oferecer bases e profundidade para pesquisas futuras. É, na visão do autor, indicado para se responder questões do tipo “o quê?”, “por quê?”, “como?” e “quanto?”, podendo ser exploratória e descritiva, quando visa identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões se manifestam numa população.

A pesquisa com *survey* pode ser referida como sendo a obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa (FONSECA, 2002, p. 33). Segundo Babbie (1999), o piloto de *survey* diz respeito ao exame em pequena escala do todo do desenho da pesquisa, tal como um *survey* em escala reduzida. Assim, o piloto de *survey* objetiva assegurar a geração de dados úteis para a pesquisa.

Nesse caso, a coleta de dados deve ser conduzida como uma versão em menor escala de um estudo completo, com foco a testar adequadamente tanto instrumentos quanto procedimentos de coleta de dados.

Após serem coletadas as entrevistas com os gestores da AES e com o objetivo de verificar o professedo pela organização por meio dos relatórios de sustentabilidade e questionários do ISE, deu-se início ao piloto de *survey*. Para esta dissertação, o piloto de *survey* foi aplicado de forma anônima. De 7500 colaboradores, foi possível realizar o piloto com 31 *stakeholders* colaboradores da AES Brasil. A aplicação do questionário aconteceu dia 27 de dezembro de 2016 do lado externo do edifício sede da AES Brasil, em Barueri, São Paulo (Apêndice 6). A

abordagem dos participantes ocorreu, de forma aleatória, entre 11h e 14h, intervalo de almoço para a maioria dos colaboradores.

Apesar de não ser uma prática comum, é prudente a condução de um pré-teste pelo pesquisador, principalmente se este for iniciante. Os pré-testes podem ser realizados inclusive nos primeiros estágios, quando o instrumento ainda está em desenvolvimento, quando o próprio pesquisador pode realizá-lo ou através de entrevista pessoal. Ou seja, o pré-teste pode ser considerado um ensaio geral (MATTAR, 1994).

Assim, e de acordo com Mattar (1994), o objetivo deste pré-teste foi o de verificar possíveis erros, corrigir eventuais problemas, antever outras questões que pudessem aparecer quando o questionário fosse efetivamente aplicado, minimizar impactos negativos como dispendir recursos financeiros, investir tempo em demasia em algo infrutífero ou mesmo resultar em perda da credibilidade do projeto. A partir do pré-teste fazem-se então as correções e ajustes necessários.

De acordo com Malhotra (2011), o pré-teste tem por objetivo identificar se o questionário contempla os objetivos da pesquisa, visando identificar se eles estão associados aos constructos e, conseqüentemente, se contribuem para o atendimento dos objetivos da pesquisa e se porventura existem possíveis dificuldades em uma situação real de coleta de dados. O piloto de *survey* (apêndice 7) foi realizado com um pequeno grupo amostral, buscando identificar:

- Se as perguntas do questionário seriam compreendidas pelos pesquisados;
- Se as perguntas tinham um número adequado de opções de respostas;
- Se a sequência das perguntas estaria correta;
- Se haveria ou não objeções quanto às perguntas;
- A qualidade dos dados obtidos; e
- Cronometrar o tempo de aplicação da pesquisa.

Dessa forma, foram desenvolvidas 20 proposições com o intuito de verificar junto ao *stakeholders* sua percepção sobre o tema e também foram orientadoras para responder aos objetivos específicos do trabalho. Para a elaboração das proposições, foram considerados o relatório de sustentabilidade da empresa, o questionário respondido pela empresa para a avaliação do ISE, ambos respaldados pelas orientações do GRI, bem como as informações obtidas nas entrevistas

semiestruturadas na etapa qualitativa. Optou-se pelo uso de escala de Likert, modelo comumente utilizado para mensurar o grau de concordância dos respondentes, numa escala que variava entre “concordo totalmente”, “concordo parcialmente”, “nem concordo nem discordo”, “discordo parcialmente” e “discordo totalmente”.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentadas a unidade de análise deste estudo, a análise das evidências primárias (entrevistas semiestruturadas e piloto de *survey*) e secundárias (questionários do ISE e relatórios de sustentabilidade).

### 4.1 Unidade de análise

A escolha pelo setor de energia elétrica para o tema desta pesquisa considerou pontos significativos, a saber:

- a) A relevância estratégica desta área;
- b) A transparência na comunicação de dados e informações por meio de documentos auditados;
- c) O acesso e a disponibilidade por meio de relatórios do ISE; e
- d) As práticas internacionais de governança.

Aliadas a essas práticas, as organizações desse setor estão sob a atenção do poder público federal por meio da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) e têm suas análises de impactos ambientais fiscalizadas pelos poderes municipal, estadual e federal. Mais um aspecto a ser considerado é que o setor de energia elétrica está entre os 16 setores principais das ações negociadas na BM&FBovespa, representando 25% da composição da carteira do ISE (ISE, 2015).

A unidade de análise na qual a pesquisa será aplicada é a AES Brasil, responsável pela maior distribuidora de energia para o mercado, AES Eletropaulo. Essa unidade de análise é adequada e tem convergência com a pergunta de pesquisa porque tem 7.500 colaboradores próprios (AES, 2015) e a maior representatividade no setor que atua (ABRADEE, 2015).

Considerando que os recursos naturais são finitos, é de se esperar que investidores vislumbrem nas ações de empresas sustentáveis uma alternativa de longo prazo para retornos positivos. De acordo com Di Agustini (2012), a demanda por papéis desse tipo tem sido estimulada, quer seja pela necessidade constante da salvaguarda dos recursos da natureza, quer seja pelas exigências das estratégias das organizações. No entanto, havia uma necessidade de um instrumento que apontasse quais empresas e investimentos em sustentabilidade estavam sendo

feitos considerando a relevância no mercado nacional e internacional. Para atender essas necessidades foi criado em 2005, pela Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM&FBOVESPA), o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). A Fundação Getúlio Vargas (FGV), por meio do Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVCES) é a responsável por toda a pesquisa e também pela metodologia do ISE (DI AGUSTINI, 2012).

O ISE é composto por empresas de diferentes setores, notadamente sendo o de energia com maior número de empresas participantes na carteira do ano de 2015, base deste estudo. Nesse relatório, 40 empresas obtiveram o índice, sendo 25% da carteira concessionárias de energia (ISE, 2015). A lista das empresas que compõem a referida carteira do ISE em 2015 bem como seus setores econômicos encontram-se no apêndice 8 deste trabalho.

#### **4.1.1 O ISE por seus criadores**

Relatórios de sustentabilidade de qualquer empresa no mundo são baseados, em sua maioria, no GRI. Esses relatórios constituem uma plataforma para as empresas divulgarem suas iniciativas baseadas no tripé da sustentabilidade. Essa plataforma é divulgada com as seguintes categorias, de acordo com as premissas do GRI (2015):

- Econômica (EC);
- Ambiental (EN);
- Trabalho (LA);
- Social (SO);
- Direitos Humanos (HR); e
- Produto (PR).

Neste trabalho, foi analisada apenas a categoria EN por se tratar do aspecto ambiental.

Com o objetivo de compreender melhor a metodologia para a obtenção do ISE, foi realizada uma entrevista com o prof. Me. Aron Belinky, responsável pela área de Transparência e Desempenho do ISE de GVCES, e também com Renato Moya, gestor de projetos e especialista em indicadores na mesma instituição.



Dentre os aspectos mais relevantes da entrevista, Belinky<sup>1</sup> destaca a falta de compreensão pela população do termo sustentabilidade:

[...] a sociedade reconhece a sustentabilidade como uma coisa importante? Só faz sentido você perguntar se ela reconhece o indicador da sustentabilidade, se você entender que ela reconhece a sustentabilidade como importante (informação verbal).

Sobre a ausência de ranking entre as empresas detentoras do ISE, Moya<sup>2</sup> explica a metodologia aplicada pelo GVCES durante a pesquisa com as empresas da carteira:

Então, por conta dessa metodologia e por todo esse esforço que a gente faz mesmo de não ranquear e não influenciar a posição de mercado dessas empresas, a gente não gera ranking. Na hora de gerar uma matriz, se uma empresa está mais bem colocada do que a outra, você até conseguiria gerar um ranking dessa primeira olhada, mas a gente, inclusive, a gente não divulga (informação verbal).

Moya ainda reforça que a equipe do centro de estudo trabalha com a variável quantitativa, no caso, os questionários, e a variável qualitativa que tem a ver com a parte das evidências:

A partir desses resultados, dessas evidências, a gente constrói uma matriz onde a gente posiciona as empresas nessa matriz. Então, as empresas que estão mais bem colocadas do lado de cima, direito da matriz, essas empresas estão praticamente na carteira; as empresas que estão à esquerda, muito abaixo, têm forte chance de não entrar na carteira e tem aquele meio, que está no meio da matriz, que aí a gente prepara todo o material dessas empresas e leva para deliberação do Conselho do ISE que daí eles vão dar uma revisada pra ver o que a gente está considerando como mais bem colocada na matriz, vão dar uma revisada em que está considerada pior colocada na matriz e faz a deliberação em cima das empresas que estão ali naquele meio da matriz. Daí entra mais uma visão subjetiva, a visão dos conselheiros. A gente leva muitas informações para discussão, mas eles também trazem muita experiência de mercado deles. Para definir essas empresas, para definir essa carteira (informação verbal).

Assim, a base do processo de seleção das empresas que compõem a carteira do ISE é o questionário desenvolvido pela equipe do GVCes, composto por sete dimensões que avaliam diferentes aspectos da sustentabilidade: Dimensão Geral; Dimensão Natureza do Produto; Dimensão Governança Corporativa; Dimensão Mudanças Climáticas; Dimensões Econômico-Financeira, Dimensão Ambiental e

---

<sup>1</sup> Entrevista concedida ao autor em 10/05/2016.

<sup>2</sup> Entrevista concedida ao autor em 10/05/2016.

Dimensão Social. Neste trabalho, serão consideradas apenas as variáveis ambientais, destacadas pela abreviação AMB. Além disto, as empresas são destacadas em grupos específicos de acordo com suas atividades-fim.

Abaixo um breve resumo dos grupos A e D, destacados exatamente por essas letras nos relatórios, formando as variáveis AMB-A e AMB-D. Foram citados apenas esses dois grupos neste trabalho por terem sido eles os utilizados considerando, respectivamente, AES Tietê e Eletropaulo:

- GRUPO A: Cervejas e Refrigerantes; Cigarro e Fumo; Madeira, Papel e Celulose; Água e Saneamento; Energia Elétrica (Geração e Transmissão); Açúcar e Álcool; Agricultura e Pecuária (Produção); e
- GRUPO D: Aluguel de Carros; Serviços de Apoio e Armazenagem; Transporte Aéreo; Transporte Ferroviário; Transporte Hidroviário; Transporte Rodoviário; Distribuição de Combustíveis e Gás; Distribuição de Energia Elétrica.

Para fins desta dissertação, utilizou-se a carteira 2014 / 2015, anunciada em 26 de novembro de 2014 e que vigorou de 05 de janeiro de 2015 a 02 de janeiro de 2016. Essa carteira reúne 51 ações, dentre elas AES Tietê e Eletropaulo, de 40 companhias, sendo a AES Brasil uma delas, a qual foi a empresa escolhida como unidade de análise e aplicação da pesquisa de campo. A reunião dessas empresas representou 19 setores e soma R\$ 1,22 trilhão em valor de mercado, o equivalente a 49,87% do total do valor das companhias com ações negociadas na BM&FBOVESPA em 24/11/2014 (ISE, 2015).

## **4.2 Análise das entrevistas semiestruturadas**

Como descrito no capítulo 3, foram realizadas entrevistas com três gestores de diferentes áreas da AES Brasil. As áreas escolhidas foram: i) sustentabilidade, área altamente relevante com o tema escolhido, permitindo um aprofundamento no tema; ii) recursos humanos, em que se direcionou saber as impressões dos *stakeholders*, compreender as políticas e ações, bem como a compreensão do engajamento dos colaboradores; e iii) suprimentos, área estratégica da organização na relação com o ambiente externo da empresa.

Espera-se, com a apresentação em tópicos, analisar o conteúdo das respostas de cada entrevistado conforme as questões elaboradas por tema, ou seja, estratégia, sustentabilidade e *stakeholders*. E, a partir daí, ilustrar as principais posições encontradas e como essas encontram sustentação na literatura.

Abaixo estão os quadros matriciais com as categorias de acordo com a grade fechada citada no capítulo 3 e os termos que se repetiram com muita frequência entre os respondentes, recortados do texto em unidades de registro e de contexto para a análise temática. Também estão nos quadros os autores da teoria de base expostos no capítulo 2 e que fundamentaram a elaboração das questões das entrevistas semiestruturadas.

#### 4.2.1 Tema: Sustentabilidade / Categoria: Sustentabilidade ambiental

O Quadro 3 representa o objetivo específico 1 deste trabalho qual seja o de examinar a percepção dos *stakeholders* colaboradores sobre o conceito de sustentabilidade na perspectiva ambiental.

Quadro 3 – Matricial referente à categoria sustentabilidade ambiental

	<b>Tema:</b> Sustentabilidade
	<b>Categoria:</b> Sustentabilidade ambiental
	<b>Pergunta orientadora:</b> Qual o seu conceito da palavra sustentabilidade ambiental?
	<b>Principal Referência:</b> Elkington (1997), Cavalcanti (1998), Sachs (2004), (Veiga, 2010)
	<b>Unidade de registro:</b> tripé da sustentabilidade; uso consciente dos recursos; gestão ambiental.
	<b>Unidade de contexto</b>
R1	eu não separo ambiental, social e econômico, berço ao berço, trabalho para codificar todos os impactos ambientais, transformar em grana, ciclo de vida do produto, mais gritante, traduzimos em grana, contratação ou não de fornecedor.
R2	eficiência do uso dos recursos, reduzir o uso de recursos naturais, a gente não separa muito, uso mais consciente e eficiente dos recursos, setor que causa estrago, conciliar demanda sem ampliar impacto ambiental.
R3	afeta a sociedade, impacto grande, fala muito aqui dentro, replantio e repovoamento de peixes, traduzir de forma prática para todos os danos, dano ambiental versus desenvolvimento para o país, passa para todos os colaboradores, garantir o tripé da sustentabilidade, bem internalizado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo o conceito do tripé da sustentabilidade de Elkington (1997), para ser sustentável uma organização ou negócio deve ser financeiramente viável, socialmente justo e ambientalmente responsável. Todos os respondentes reforçaram esse conceito, conscientes que a empresa gera impactos ambientais e tenta usar os recursos naturais de forma mais eficiente. Portanto, o tripé da sustentabilidade proposto por Elkington (1997) é reforçado como aponta R1:

É que aqui a gente não separa, para mim, eu não separo ambiental, social e econômico, para mim eu trato tudo junto, mas se eu isolasse o ambiental, pensando numa visão de suprimentos aqui, seria condições que eu consiga avaliar um produto, por exemplo, do berço ao berço, não do berço ao mercado, é aquela história dele voltar para a cadeia, voltar ao ciclo produtivo, é por isto que eu falo que é do berço ao berço. (R1)

A definição de sustentabilidade ambiental dada por Sachs (2004) que se refere à manutenção da capacidade de sustentação dos ecossistemas implicando na capacidade de absorção e recomposição dos ecossistemas em face das agressões é ratificada por R2:

[...] a gente não costuma separar muito (sustentabilidade ambiental) [...] o que a gente tem feito aqui na AES é mesmo buscar um uso mais consciente e eficiente dos recursos naturais, principalmente porque a gente é de um setor que causa bastante estrago principalmente na parte da geração elétrica. (R2)

A teoria é corroborada por R3 quando observado o trecho:

Então a AES dá uma importância muito grande e passa isto para todos os colaboradores, para as áreas específicas ou de sustentabilidade [...], ela traz esta conscientização para que todos, inclusive a minha área de RH ou de políticas internas, para que a gente consiga influenciar todas as pessoas que tem de alguma forma uma atribuição em relação a isto, direta ou indireta, e a gente consiga mostrar realmente a importância e garantir o tripé da sustentabilidade. (R3)

A definição de sustentabilidade de Cavalcanti (1998) dando o significado da possibilidade de se obterem continuamente condições iguais ou superiores de vida para um grupo de pessoas e seus sucessores em dado ecossistema não foi identificada.

Cabe ressaltar que no campo estudado, a questão segurança está em alinhamento com sustentabilidade e pode ser observada pela fala de R1:

[...] tem uma gerência de meio ambiente, tem toda uma cultura, todo o processo de licitação, na verdade esta área é tão importante que ela está junto com segurança, então a segurança e meio ambiente é uma área só, segurança tanto da população como dos colaboradores. (R1)

Esse discurso foi reforçado por R2 quando sinalizou em suas palavras:

[...] o meio ambiente e segurança estão juntos, então eles realizam tanto uma palestra com segurança, quanto uma palestra sobre conceito ambiental [...] a gente tem segurança que é o valor nº 1 da empresa [...] é a coisa que vem sempre antes de qualquer coisa. (R2)

R3 também esteve alinhado com palavras muito próximas ao dos 2 outros gestores que responderam anteriormente:

A gente está falando só da (sustentabilidade) ambiental, mas tem as outras práticas da sustentabilidade [...] acho que isto está bem internalizado, a gente discute bastante isto. A empresa faz workshops e a gente sente, porque quando a gente para pra conversar sobre isto a gente vê que tem um caminho gigantesco. [...] a questão de segurança que é o nosso valor nº 1 e dentre eles a questão da sustentabilidade. [...] toda a liderança da AES, de gerente para cima, ela tem uma meta de fazer uma caminhada de segurança e pode estar atrelada também a uma caminhada de meio ambiente. (R3)

#### **4.2.2 Tema: Estratégia / Categoria: Posicionamento estratégico atual**

De acordo com Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia como posição é uma forma de localizar a empresa no seu meio ambiente, melhorando sua posição competitiva. Dessa forma, a estratégia permite definir o local (dentro do ambiente mais amplo) onde a empresa vai focar os seus recursos, visando manter ou melhorar a posição. Assim, como mostra o quadro 4, a empresa busca, ou no nicho, ou na área em que atua, estabelecer um posicionamento que lhe permita defender e sustentar sua posição, definindo como a empresa é percebida externamente pelo mercado.

A gente busca a eficiência dos recursos, a gente sabe que o uso dos recursos naturais ele é inevitável, precisa principalmente considerando que o Brasil no setor elétrico tem uma grande utilização da água, mas a gente entende que a AES [ela] tem, pode e deve contribuir para que este uso seja mais consciente mesmo, a gente não tem infelizmente condições de zerar o impacto. Mas a gente entende que a gente tem uma participação muito grande para que a gente consiga realmente melhorar isto. [...] o que a gente entende na AES como responsabilidade com a sustentabilidade ambiental é que a gente realmente tem um impacto, este impacto é inevitável, mas que a gente tem que fazer de tudo [para] que isto gradativamente seja menor possível, independente da gente crescer [para] que este impacto sempre diminua. (R2)

Quadro 4 – Matricial referente à categoria posicionamento estratégico atual

	<b>Tema:</b> Estratégia
	<b>Categoria:</b> Posicionamento estratégico atual
	<b>Pergunta orientadora:</b> Como a empresa se posiciona atualmente quando considerando o tema sustentabilidade ambiental?
	<b>Principal Referência:</b> Mintzberg e Quinn (2001)
	<b>Unidade de registro:</b> monitoramento, eficiência, disseminar informação
	<b>Unidade de contexto</b>
R1	hierarquia de tudo que é envolvido ao meio ambiente, teve um filtro, impacto pra organização, o que consegue acompanhar, critérios de avaliação e monitoramento, periodicidade, 108 categorias, ferramenta de monitoramento de fornecedores.
R2	busca eficiência dos recursos, uso de recursos naturais é inevitável, grande utilização de água no setor, uso mais consciente, não tem condições de zerar o impacto, questão das emissões, setor que pode mudar a realidade, melhorar fontes geradoras, impacto ambiental inevitável, faz de tudo para ser o menor possível, impacto diminua sempre.
R3	precursoras ambientais, muitas ações, leva isto para o os colaboradores, levar de forma mais prática para os colaboradores, não sei se todos têm este mesmo nível de informação, disseminar cada vez mais o engajamento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentro disso, percebe-se que a empresa pretende manter-se na posição de referência junto ao ISE porque é uma das poucas organizações que participou de todas as carteiras desde 2005. Nota-se também no discurso do respondente que há uma compreensão quanto aos impactos causados pela empresa no meio ambiente. Por outro lado, um uso mais consciente e, por consequência, mais eficiente desses recursos pode colocar a organização em destaque junto aos demais *stakeholders*.

#### 4.2.3 Tema: Estratégia / Categoria: Posicionamento estratégico futuro

Para Chandler (1962, p. 13), “estratégia é a determinação de metas e objetivos básicos e de longo prazo de uma empresa; e a adoção de ações e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos”. Esse conceito remete à ideia daquilo que a organização pretende ser. Esse trecho encontra reforço no discurso de R3:

Então quando você me pergunta como a gente fala sobre sustentabilidade dentro de um conceito estratégico, nada mais é do que eu explicar para as pessoas qual é a estratégia da empresa e embutir dentro dela todos aqueles assuntos que fazem parte do meu processo e aí incluindo a questão da sustentabilidade, um dos objetivos de longo prazo que vão corroborar com a nossa chegada àquela visão das melhores é continuar dentro do ISE que é o índice de sustentabilidade da Bovespa. (R3)

Pensar estrategicamente e agir operacionalmente significam dominar o presente e conquistar o futuro, superando adversários que estão tentando fazer a mesma coisa. Assim está fundamentado o pensamento estratégico, relacionado com ações empreendedoras e criativas sobre uma organização e seu ambiente, por meio de pensar nas estratégias futuras das organizações. Ademais, tão importante quanto saber qual é a estratégia utilizada pela empresa, é entender como ocorre o processo de gestão estratégica nas empresas (MINTZBERG; QUINN, 2001). Por isso, entende-se que está em linha o discurso de R1 quando associa os objetivos de longo prazo com a missão da organização:

[...] por exemplo, estar na carteira do ISE está lá na missão, o objetivo estratégico é estar na carteira do ISE, por exemplo, está lá, está escrito. A partir daí, eu vou estar na carteira do ISE [...] (R1)

Dessa maneira, os gestores foram indagados sobre o posicionamento futuro da empresa com relação ao tema sustentabilidade ambiental. Durante as entrevistas notou-se que a pergunta os tomou de surpresa pelo fato de a empresa praticamente não ter concorrência no seu mercado.

[...] a gente é monopólio, o público que a gente atende, a gente atende sozinho, a gente não tem uma concorrência declarada. A gente vai sim, nos próximos anos, acredito que muito rapidamente, ter uma concorrência muito maior, com novas energias. (R1)

Ainda assim, as respostas não foram convergentes, exceção feita ao posicionamento que a empresa deve ter em relação ao ISE explicitado pelos três gestores que, de forma direta ou indireta, apontaram a importância do tema na organização. De forma direta, pode-se identificar a pré-disposição de R1 em relação ao ISE pelo seguinte trecho:

Para mim o posicionamento que a AES manda para o mercado é assim: eu quero estar entre as empresas reconhecidas como uma empresa sustentável. Quero que os negócios sejam sustentáveis, mas eu quero que a minha empresa seja associada a uma empresa líder por ser uma empresa sustentável e ter a sustentabilidade dentro do seu planejamento estratégico. (R1)

Um discurso muito semelhante teve R3, quando comenta a mesma questão:

Se posicionar numa empresa do ISE e estar entre as melhores para se trabalhar. Isto, na verdade é assim, são quatro objetivos de longo prazo, dentre estes quatro tem estes dois que eu te falei que estão diretamente ligados a sua pergunta. (R3)

O discurso de R2 teve uma informação interessante quanto ao posicionamento da empresa no futuro, destacando-se dos demais quando sinaliza:

[...] então a gente tem que apostar bastante na inovação mesmo, pensar em novas soluções de verdade, não só pelo lado de energias renováveis, mas até como aquela seção das baterias ou da microgeração de energia também e com outras formas também [...], é mesmo buscar o uso mais eficiente dos recursos naturais. (R2)

Quadro 5 – Matricial referente à categoria posicionamento estratégico futuro

	<b>Tema:</b> Estratégia
	<b>Categoria:</b> Posicionamento estratégico futuro
	<b>Pergunta orientadora:</b> Como a empresa pretende se posicionar em relação à concorrência nos próximos anos considerando o tema sustentabilidade ambiental?
	<b>Principal Referência:</b> Mintzberg e Quinn (2001)
	<b>Unidade de registro:</b> referência para o mercado, inovação, cascatear a informação
	<b>Unidade de contexto</b>
R1	importância que dá para o tema (sustentabilidade), envolvimento da alta gestão, eu quero estar entre as empresas reconhecidas como uma empresa sustentável, quero que a minha empresa seja associada a uma empresa líder por ser uma empresa sustentável
R2	inovação, crescente demanda pela energia, não tem fontes viáveis para atender a demanda que acreditam quem terão, concorre com uso de recursos naturais, apostar na inovação, novas soluções.
R3	se posicionar como uma empresa ISE, estar entre as melhores para se trabalhar, onde a empresa quer chegar, pesquisa de clima interna, <i>great place to work</i> , formam comitê de clima segmentado por setor, <i>clusters</i> (liderança, comprometimento, cliente, segurança, sustentabilidade), discutir com as áreas para incrementar a pesquisa dos <i>clusters</i> , cascateamento dos bons resultados, preparar plano de ação para implementar as ações sugeridas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dessa maneira, pode-se inferir, de acordo com a visão dos gestores, que o posicionamento da empresa no futuro será o de ser uma empresa inovadora em serviços de geração e distribuição de energia, participante do ISE, uma das melhores empresas para se trabalhar e reconhecida como uma empresa sustentável que se comunica perfeitamente bem com seus colaboradores.



#### 4.2.4 Tema: Estratégia / Categoria: Abordagem estratégica

De acordo com Porter e Kramer (2011), as oportunidades não são estáticas e mudam constantemente conforme a evolução da tecnologia, economias se desenvolvem e prioridades da sociedade mudam. Uma exploração contínua das necessidades da sociedade levará a empresa a descobrir novas oportunidades de diferenciação e reposicionamento em mercados tradicionais e a reconhecer o potencial de mercados novos anteriormente ignorados.

Assim, na fala dos gestores, ficou evidente que surgem oportunidades para a criação de valor, porque problemas sociais podem trazer custos econômicos para a cadeia de valor da empresa. Muitas das chamadas externalidades acarretam um custo interno para a empresa, ainda que na ausência de regulamentação.

Uma das oportunidades com detalhes na explicação emergiu de R1 que diz:

O mercado de energia vai mudar [...] acredito que muito rapidamente, terá uma concorrência muito maior, com novas energia, com geração, geração distribuída, aquela história de placa solar, energia eólica, pequenas usinas que próprio cliente pode montar uma pequena usina e ele gerar a própria energia. Isto vai gerar novos negócios, e um novo *approach* em relação ao mercado e pensando em sustentabilidade também. [...] a AES Ergos [ela] foi criada com 2 vertentes, uma para ser uma prestadora de serviços para *utilities*, ou seja, ela presta um serviço de empreiteira, ela faz rede, assim como prestar serviço como *utilitie* dentro dos segmentos normais de distribuição que você conhece, tradicional, agora tem uma outra vertente que a gente chama de *customer* que é novos negócios e ela está buscando o quê? Novas energias, então é fazenda solar, alguém quer comprar uma placa solar, teoricamente o cliente que vai por as placas [solares], ele vai sair da nossa distribuição, nós vamos perder este cliente como Eletropaulo, mas vamos ganhar este cliente da Ergus. Se eu acho que no futuro vai ter uma grande mudança no mercado de energia e que provavelmente a distribuição tradicional, as empresas de distribuição tradicional vão perder clientes, eu quero perder para mim mesmo. [...] é uma empresa dupla, então nós estamos estruturando esta nova empresa que é a AES Ergos para ser uma empresa de soluções para os clientes. Então eu quero ser uma empresa de soluções para o cliente, que o cliente me escolha. Eu quero bateria solar, show de bola, eu vou contratar a AES, pode fazer uma usina para mim com geração, vou contratar, é isto. É um posicionamento estratégico, para mim o posicionamento da AES está claro e isto tem tudo a ver com sustentabilidade porque com estas novas energias teoricamente são limpas, mais limpas, mais sustentáveis, menos dependência. (R1)

As evidências ficam claras quando esse discurso de R1 corrobora com o proposto por Porter e Kramer (2011):

O consumo de energia ao longo da cadeia de valor está sendo revisto, seja em processos, transportes, edificações, cadeias de suprimento, canais de distribuição ou serviços de apoio. Deflagrado por saltos no preço da energia e uma nova consciência de oportunidades para eficiência energética, esse reexame já estava em curso antes mesmo de emissões de carbono terem virado uma preocupação global. O resultado foram avanços incríveis na utilização de energia graças a melhores tecnologias, reciclagem, cogeração e inúmeras outras práticas — práticas que geram valor compartilhado. (PORTER; KRAMER, 2011, p. 9)

De fato, a maior conscientização ambiental e avanços tecnológicos estão catalisando novas abordagens em áreas como utilização da água, matérias primas e embalagens, bem como a expansão da reciclagem e do reuso. Embora nem toda empresa vá achar oportunidades em toda área, a experiência dos autores mostra que a empresa descobre mais e mais oportunidades à medida que suas unidades operacionais assimilam o conceito. Uma série de fatores, como a crescente conscientização social de trabalhadores e cidadãos e a crescente escassez de recursos naturais, abrirá oportunidades sem precedentes para a geração de valor compartilhado (PORTER; KRAMER, 2011).

Sendo assim, e em decorrência dessa análise, compreende-se que a empresa transforma problemas em oportunidades de negócios.

Quadro 6 – Matricial referente à categoria abordagem estratégica

	<b>Tema:</b> Estratégia
	<b>Categoria:</b> Abordagem estratégica
	<b>Pergunta orientadora:</b> Como a empresa identifica problemas ambientais existentes e os transforma em oportunidades de negócio?
	<b>Principal Referência:</b> Porter e Kramer (2011)
	<b>Unidade de registro:</b> inovação, parceria, ferramentas
	<b>Unidade de contexto</b>
R1	empresa de distribuição vai perder cliente para mim mesmo; que o cliente me escolha; é um posicionamento estratégico; para mim o posicionamento da AES está claro e isto tem tudo a ver com sustentabilidade porque com estas novas energias teoricamente são mais limpas, mais sustentáveis, menos dependência.
R2	exemplo da bateria; todo impacto é sempre por conta de um risco que vira oportunidade; financeiramente viável; alto custo de reflorestamento; parceria com SOS Mata Atlântica; viabilizar e agilizar o reflorestamento; garantir que a árvore vai crescer; parceria com empresa de gestão ambiental; técnicas de reflorestamento; projetos de educação; hábitos de consumo mais eficiente; 15 escolas com redução de 15 a 20% no consumo.
R3	ferramentas (relatos de perigo, <i>safety walk</i> - caminhada de meio ambiente); o retorno dele vem para a pessoa que abriu; plano de ação daquilo que foi divulgado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.2.5 Tema: *Stakeholder* / Categoria: Comunicação interna

Clarkson (1995) define os *stakeholders* primários como aqueles sem os quais a corporação não sobrevive (acionistas, investidores, empregados, clientes e fornecedores) e entre os sete princípios indicados por ele estão o de reconhecer e monitorar ativamente os interesses de todos os *stakeholders*, focando a tomada de decisão e as operações, além de escutá-los abertamente, detectando seus interesses e contribuições.

Assim, de acordo com as entrevistas realizadas, pode-se entender que existe uma comunicação entre todos os níveis da organização no que tange ao tema sustentabilidade ambiental. Os gestores tiveram um discurso unânime sobre as ferramentas utilizadas para que todos os colaboradores sejam comunicados das estratégias e sintam-se à vontade para dar contribuições para a empresa. Destaque para R2:

Realmente o que a gente tem buscado é comunicar aquilo que está ligado com a estratégia até para ele entender que aquilo tem a ver com ele, que aquilo tem a ver com o negócio. O que a gente tem buscado tentar dentro da comunicação, isto é um aprendizado diário, é fazer por links. Então, um exemplo claro, é fazer eventos, é manter isto claro, o que tinha de workshop fazer aqui [...] chamaram uma consultoria especializada, ficaram 4 horas, uma manhã inteira (falando para os gestores) [...] que a gente queria que eles divulgassem por 2 motivos: primeiro porque a gente queria a parceria dele, segundo que era muito melhor ele falar que aquilo tinha a ver com a atividade técnica dele do que eu ir lá falar o que eles tinham que fazer [...] os líderes adoravam o workshop e falavam: agora eu estou entendendo o que isto tem a ver com o negócio. Ai que bom que ele (líder) agora entendeu o que a sustentabilidade tem a ver com o negócio dele [...] depois de 40 workshops com as lideranças, daí vinham no final, o que você pode fazer: acho que posso reduzir o consumo do copo plástico, aí eu falava: acho que vou [ter] que começar tudo de novo. (R2)

Quadro 7 – Matricial referente a categoria comunicação interna

Tema: Stakeholder	
	<b>Categoria:</b> Comunicação interna
	<b>Pergunta orientadora:</b> É utilizada uma comunicação interna e bilateral entre a alta gestão e os colaboradores quando o tema é sustentabilidade ambiental?
	<b>Principal Referência:</b> Clarkson (1995)
	<b>Unidade de registro:</b> cascatear, leque de canais, desafio
	<b>Unidade de contexto</b>
R1	sustentabilidade no planejamento estratégico, BSC, objetivos estratégicos, desdobrados em plano de ação, cascateamento até colaborador, missão de estar no ISE, comunicando para toda a organização, impacta no meu bolso, acompanhado mensalmente, acurácia do processo, cobra isto das pessoas, tá na meta de todo mundo, a meta individual do colaborador.
R2	tem sim, um leque de canais de comunicação interna, palestra mensal da área de meio ambiente, é uma coisa meio mandatória aqui, a gente tem metas internas a atingir das nossas atividades, workshop com gerentes depois multiplicar esta informação com a equipe, tem tentado buscar instrumentos para ver se a gente consegue ouvir e organizar as demandas, qualquer colaborador pode mandar com sugestão.
R3	este é o grande desafio para a gente aqui das áreas corporativas, dentro de uma planta que tem um gestor acompanhando este cara diretamente tem um gerente que vai lá, acabam impactando na forma como a informação chega para este cara, momento ligado, que o gestor pare pelo menos uma vez por semana para falar com todos os colaboradores, acho que tem várias ferramentas, a gente tem até competições internas aqui no Brasil para as pessoas colocarem as suas ideias,

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.2.6 Tema: *Stakeholder* / Categoria: Ações comunicadas

Clarkson (1995) propõe uma direção pragmática nas pesquisas incorporando os *stakeholders*. A imputação da responsabilidade social e ambiental às organizações a partir de seus *stakeholders* (consumidores, acionistas, fornecedores, empregados e comunidade) é factível, segundo o autor, porque os administradores entendem o significado da responsabilidade e da sustentabilidade no contexto dos negócios, ou seja, da produção, marketing, finanças e recursos humanos.

Surge daí a necessidade de identificar o diálogo com os *stakeholders*, pois o importante é a empresa promover tal conversa e comunicar o que, de fato, está realizando. Ferramentas e processos de engajamento de *stakeholders* são necessários focando a educação e o incentivo a modos de vida sustentáveis e à responsabilização individual dos funcionários.

O entendimento de que o engajamento de *stakeholders* deve ser utilizado para o direcionamento das ações e dos compromissos da empresa pode ser observado nas proposições de Clarkson (1995) que descreve três importantes ações: i) necessidade em distinguir entre questões de *stakeholders* e questões sociais, porque as corporações administram relações com *stakeholders* e não relações com a sociedade; ii) necessidade para conduzir a análise no nível apropriado: institucional, organizacional ou do indivíduo e; iii) a possibilidade de analisar e avaliar ambos, a performance social das corporações e a performance de seus administradores na administração das responsabilidades corporativas, além de relacioná-las com seus *stakeholders*.

Assim, pode-se dizer que na visão dos gestores entrevistados não apenas as principais ações em sustentabilidade são comunicadas, mas também quando o cascadeamento é feito, em outras palavras, a comunicação de cima para baixo iniciada desde o CEO da empresa até o nível operacional:

Foi bom você ter falado nisto porque a gente está justamente no momento sobre isto, a gente teve recentemente a definição desta estratégia, até o nosso CEO [ele] fala muito, existe uma complexidade para você entender e para que todos entendam a estratégia da empresa, então o que a gente tem feito e ele principalmente tem feito também. A gente fez um cascadeamento primeiro com ele, então ele apresentou toda a estratégia para toda a liderança, é uma reunião de 3 horas, no auditório, esta estratégia ela passa por muitos caminhos [...] a gente treinou, para você ter ideia, em 2 meses a gente treinou toda a liderança da empresa nesta disseminação da estratégia para que o líder, daí estou falando do coordenador e do gerente, para que eles pudessem entender de forma lúdica, prática, com exemplos, enfim como é que eles traduzem esta estratégia no dia a dia deles. Uma coisa é eu explicar esta estratégia para um gerente de sustentabilidade, outra coisa é eu chegar e explicar a mesma estratégia para um coordenador operacional que está lá na zona leste cuidando de turma, então este treinamento ele tinha o intuito de equalizar este entendimento para que todos entendessem e pudessem fazer este cascadeamento. E esta estratégia, como eu te falei, fala muito sobre nossos valores, as nossas atitudes, os nossos objetivos de longo prazo e por fim a nossa visão. O que a gente quer com tudo isto? Que todo mundo conheça onde a gente está e aonde a gente quer chegar. (R3)

Quadro 8 – Matricial referente à categoria ações comunicadas

	<b>Tema:</b> <i>Stakeholder</i>
	<b>Categoria:</b> Ações comunicadas
	<b>Pergunta orientadora:</b> Quais as principais ações de estratégia de sustentabilidade da empresa que são comunicadas para os colaboradores?
	<b>Principal Referência:</b> Clarkson (1995)
	<b>Unidade de registro:</b> desempenho, desafios, disseminação da estratégia, visão
	<b>Unidade de contexto</b>
R1	meta dos colaboradores, índice de desempenho de fornecedores, gestor cumpre metas, performance do fornecedores, fornecedor com performance adequada, não só profissional mas também do ponto de vista de sustentabilidade, gestor de contrato vai acompanhar, tem que garantir, treinar gestor para também olhar quesitos de sustentabilidade, mudança cultural, responsabilidade mais ampla, grande mudança cultural.
R2	comunicar o que está “ <i>linkado</i> ” com a estratégia, para ele entender que aquilo tem a ver com ele, projeto que conversa pouco com o negócio da organização, o que isto tem a ver com a empresa, fazer por <i>links</i> , fazer eventos, workshop, revisou a estratégia, consultoria especializada, como é difícil trabalhar com a liderança, comunicava por dois motivos – porque queria a parceria dele e porque era melhor ele falar que tinha a ver com a atividade técnica dele, sinergia, sustentabilidade, agora estou entendendo, o que a sustentabilidade tem a ver com o negócio, depois de 40 workshops falhou, primeiro toma consciência, depois mede aceitação, depois mais compreensão, workshop, melhor aceitar que sustentabilidade era o copo, existiam outras oportunidades, antes era difícil.
R3	definição da estratégia, estratégia da empresa, cascadeamento, CEO apresentou a estratégia para a liderança, treinou liderança para disseminação da estratégia, traduzir a estratégia para o dia a dia, treinamento, estratégia fala sobre valores e atitudes e objetivos de longo prazo e visão, que todos conheçam onde está e aonde quer chegar, programa pé na estrada, sustentabilidade dentro de um conceito estratégico nada mais é do que eu explicar para as pessoas qual é a estratégia da empresa e embutir dentro dela todos aqueles assuntos que fazem parte do meu processo e aí incluindo a questão da sustentabilidade, continuar no ISE

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.2.7 Tema: *Stakeholder* / Categoria: Monitoramento

A expressão da opinião dos *stakeholders*, das mais críticas até os comentários de erros na condução dos processos de implementação, é fruto da análise das ações das empresas que impactam diretamente os colaboradores.

Dá-se maior destaque para o fato de que os itens dessa questão impactarem, na sua maioria, a todos os *stakeholders*, tendo uma função ampla e integradora da empresa como um agente na busca de transformação econômica e socioambiental na comunicação de suas práticas sustentáveis. Por exemplo, para R1 existe uma área dentro da organização para fazer isto:

Sim, eu entendo que sim, a gente tem uma cultura nas metas [...] nós temos uma área bem estruturada de meio ambiente, é uma área, tem uma gerência de meio ambiente, tem toda uma cultura, todo o processo de licitação, na verdade esta área é tão importante que ela está junto com segurança. [...] é exatamente esta área [é] a responsável por fazer toda a divulgação, todos os acompanhamentos, todas as ocorrências [...] tem toda uma documentação que fica disponível para qualquer ocorrência, toda vez que tem treinamento a gente é certificado pela ISO, o nosso portal tem toda uma parte dedicada ao meio ambiente, que tem todos os procedimentos, processos. (R1)

Segundo Clarkson (1995), a organização não pode sobreviver sem os *stakeholders* primários, pois eles exercem uma influência direta sobre a firma, acarretando um nível elevado de interdependência. Então, de acordo com as falas dos gestores, pode-se inferir que, ainda que a empresa tenha tomado contato com as demandas dos colaboradores sobre o tema sustentabilidade ambiental através de diferentes processos, no fundo a empresa quer saber se o colaborador, de fato, compreendeu o que foi passado, o que pode ser notado na fala de R2:

A gente tem uma pesquisa que a área de meio ambiente faz, também a área de comunicação sobre alguns temas que eles acham importante, eu não sei dizer agora de pronto, de verdade, porque na área de sustentabilidade a gente não olha especificamente quais são os temas que os colaboradores apontam ambientalmente falando, porque, como a gente já tem uma área de meio ambiente que já pesquisa isto, então a gente não procura muito o colaborador, não. O que a gente tem feito é pesquisa para ver se o colaborador entende a mensagem que a gente passa e se ele entende que a empresa está fazendo o papel dela na sustentabilidade seja ambiental ou social, de um modo mais abrangente, especificamente qual é o entendimento do tema, não, a gente fala um pouco mais abrangente. (R2)

Quadro 9 – Matricial referente à categoria monitoramento

	<b>Tema:</b> <i>Stakeholder</i>
	<b>Categoria:</b> Monitoramento
	<b>Pergunta orientadora:</b> A empresa monitora os interesses dos colaboradores quanto ao tema sustentabilidade ambiental?
	<b>Principal Referência:</b> Clarkson (1995)
	<b>Unidade de registro:</b> segurança do <i>stakeholder</i> na sustentabilidade, compreensão, pesquisas, sem medição.
	<b>Unidade de contexto</b>
R1	cultura de metas, segurança e meio ambiente numa área só, tanto população como colaborador, divulgação das ocorrências, toda a parte dedicada ao meio ambiente, procedimentos, processos, conteúdo disponibilizado e cobrado, disseminado em todos os níveis.
R2	pesquisa sobre temas que eles (colaboradores) acham importante, tem área de meio ambiente que já pesquisa isto, a gente não procura muito o colaborador não, tem feito pesquisa pra ver se o colaborador entende a mensagem, empresa fazendo o papel dela em sustentabilidade ambiental e social, qual o entendimento do tema
R3	não sabe se tem ferramenta específica, parceria com SOS Mata Atlântica, não tem algo como um painel, levar a preocupação e fazer com que eles (colaboradores) pensem

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.2.8 Tema: *Stakeholder* / Categoria: Colaborador em 1º lugar

Para Ackoff (1974), a estratégia, conceitualmente, compreende um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento da organização; é também vista como uma ferramenta para trabalhar com as dificuldades e as condições variáveis que cercam as organizações. O mesmo autor afirma ainda que planejamento é a definição de futuro desejado e de meios eficazes para alcançá-los. Diz ainda que o sucesso no uso de um planejamento estratégico, assim como a propensão a sua utilização por parte dos executivos, está diretamente ligado à



capacidade de mensurar e comunicar os resultados obtidos, ou seja, fornecer um *feedback* aos *stakeholders* colaboradores sobre seu desempenho real, por meio de medidas de desempenho que sejam compatíveis com objetivos e metas organizacionais. Notar que Clarkson (1995) definiu como os colaboradores como *stakeholders* primários, aqueles sem os quais a corporação não teria condições de se manter.

Posto isso e com base nos dados das entrevistas, pode-se notar que as ações tomadas com foco no colaborador para atingir os objetivos de longo prazo são aquelas reproduzidas por R1 quando salienta sobre treinamentos específicos e a maturidade do time, além dos demais respondentes colocarem foco em estar no ISE sem que “o como” tenha ficado claro para este pesquisador:

A minha área, por exemplo, eu tinha te falado, a minha área é pequena eu tenho mais analistas, a formação do pessoal que trabalha comigo, tem administrador, tem economista, mas o perfil principal deles tem muito perfil de qualidade, na área de qualidade, qualidade e metodologia de qualidade, na minha área eu tenho Green Belt, é um pessoal que gosta muito de estatística, análises, etc. [...] este é o perfil da molecada que eu tenho aqui. Em relação a minha área, a minha área é assim, é uma área com característica de *benchmark*, mesmo fora do setor, de praticar fóruns e discussões, a Patrícia que está comigo e eu também e gente da minha área, a gente faz parte do GV, do Centro de Estudos de Sustentabilidade da GV, o foco é sempre sustentabilidade, então a gente faz parte do grupo da GV, de discussões, de sustentabilidade. Tem outros fóruns que a gente participa Etos, todos os fóruns que a gente participa, TNV, enfim, aquele que eu te falei de avaliação de fornecedores ele está no fórum de boas práticas da Fundação Nacional de Qualidade. Neste fórum a gente compartilha práticas com empresas para que elas possam estar fazendo. Tem os treinamentos específicos que a gente dá aqui internamente para os gestores de contrato sob o tema sustentabilidade, que é uma coisa bem difícil de se fazer, como eu te falei, em termos culturais, ambiental. E aquilo que te falei o gestor de contrato ele é um bom técnico, digamos assim, um bom técnico operacional, ele dá uma aula para nós, mas se eu falar para ele uma coisa ambiental, ele não sabe se posicionar ou até tinha medo e evitava, então a gente foi dar treinamento para eles, capacitar eles. [...] qual o nível de conhecimento e maturidade que as pessoas têm do tema e a gente conseguiu claramente classificar, no caso do nosso fornecedor, a gente conseguiu mapear, inclusive por categorias qual era o nível de maturidade e com os colaboradores a mesma coisa, tem áreas que estão mais preparadas, mais engajadas que a minha, enfim, tem ação para caramba para falar. (R1)

Quadro 10 – Matricial referente à categoria colaborador em 1º lugar

	<b>Tema:</b> <i>Stakeholder</i>
	<b>Categoria:</b> Colaborador em 1º lugar
	<b>Pergunta orientadora:</b> Conhecendo os objetivos estratégicos de longo prazo em relação à sustentabilidade ambiental, quais ações são desenvolvidas com foco nos colaboradores?
	<b>Principal Referência:</b> Clarkson (1995)
	<b>Unidade de registro:</b> treinamentos específicos, objetivos estratégicos, ser referência
	<b>Unidade de contexto</b>
R1	perfil da área é qualidade, área de <i>benchmark</i> , faz parte do GVCES, faz parte dos fóruns e dos grupos de discussão de sustentabilidade, participa da Ethos, TNV, avaliação de fornecedores, fórum de boas práticas da Fundação Prêmio Nacional da Qualidade, compartilha práticas, tem treinamentos específicos aqui dentro, dar treinamento para o técnico, alguns treinamentos a gente não ministra sozinho, Rede Ideias Sustentáveis, workshop, treinamento, trabalhou com colaborador no grau de maturidade, público interno e externo, nível de conhecimento e maturidade das pessoas, mapear categoria dos fornecedores e com colaboradores, tem áreas mais preparadas e engajadas.
R2	segurança valor número 1, conjunto de metas da área dentro dos 4 objetivos estratégicos, reduzir riscos, meio ambiente, crescimento, reduzir risco com foco dia a dia, reduzir gastos.
R3	estar no ISE e nas melhores empresas para se trabalhar, se está no caminho da visão.

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 4.3 Síntese da análise qualitativa

Após a análise do conteúdo das entrevistas realizada com os gestores, identificou-se que uma parte considerável daquilo que é posto em prática emerge dos teóricos, entenda-se também mundo acadêmico, ainda que estes gestores não saibam, caso não tenham estudado a teoria, ou não se recordem, caso já tenham visto. Acredita-se que tais discursos gerenciais se alinham com a teoria em virtude dos níveis de estudos aos quais os gestores foram expostos, face mesmo aos pré-requisitos que se imagina para o cargo, aliado aos muitos treinamentos que a organização informa realizar. Um resumo das análises por tema pode ser visto no quadro a seguir:

Quadro 11 – Síntese da análise qualitativa

<p>Tema Sustentabilidade: o discurso dos gestores está em linha com as principais referências teóricas utilizadas nesta pesquisa. Sobre o que foi divulgado nos relatórios de sustentabilidade da própria organização bem como as respostas dadas ao questionário ISE, notou-se convergência entre estes elementos comunicados pela organização para as partes interessadas (<i>stakeholders</i>). É perceptível que o tema sustentabilidade está incutido na fala e na análise do conteúdo dos gestores participantes da pesquisa.</p>
<p>Tema Estratégia: a organização pretende manter sua posição no mercado, beirando ter a intenção de ser reconhecida como uma referência para outras organizações do setor (<i>benchmark</i>). Busca ainda repetir sua participação anual na carteira do ISE como o faz desde o início da criação do referido índice. Converte para ter uma posição futura em ser uma das melhores empresas para se trabalhar, uma empresa de inovação e sustentável. Alinha-se ao discurso da organização, exceção feita ao tema inovação, citado por apenas um respondente.</p>
<p>Tema <i>Stakeholder</i>: a comunicação é feita em todos os níveis, desde a alta gestão até os supervisores de campo, fazendo chegar as informações no nível operacional. As ações estratégicas mais relevantes nas quais a participação do <i>stakeholder</i> colaborador é fundamental são devidamente comunicadas, bem como o monitoramento do entendimento dos colaboradores por intermédio de pesquisas e outras ferramentas. As informações apontam no sentido de que o colaborador está no topo das estratégias da empresa.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

No entanto, ainda que houvesse o discurso dos gerentes alinhados, em sua maior parte, com o divulgado pela organização no ISE por meio dos questionários, faltava verificar se os demais colaboradores da empresa haviam assimilado da mesma forma a comunicação das estratégias propostas por ela. Como dito anteriormente, talvez a própria natureza do cargo dos referidos gestores pudesse direcioná-los para um maior nível de consciência sobre os temas sustentabilidade, estratégia e *stakeholders* de tal forma que fosse diferente para os demais colaboradores de outros níveis hierárquicos.

Para que tal dúvida fosse sanada, foi elaborado, aplicado e analisado o piloto de *survey* que segue nesta pesquisa para que se atinja o objetivo específico de número 6, que é o de comparar o discurso professado de dada organização no relatório de sustentabilidade do ISE com o percebido pelos *stakeholders* colaboradores, comparando os dados obtidos na próxima fase com os divulgados tanto nos relatórios do ISE como pelos gestores.

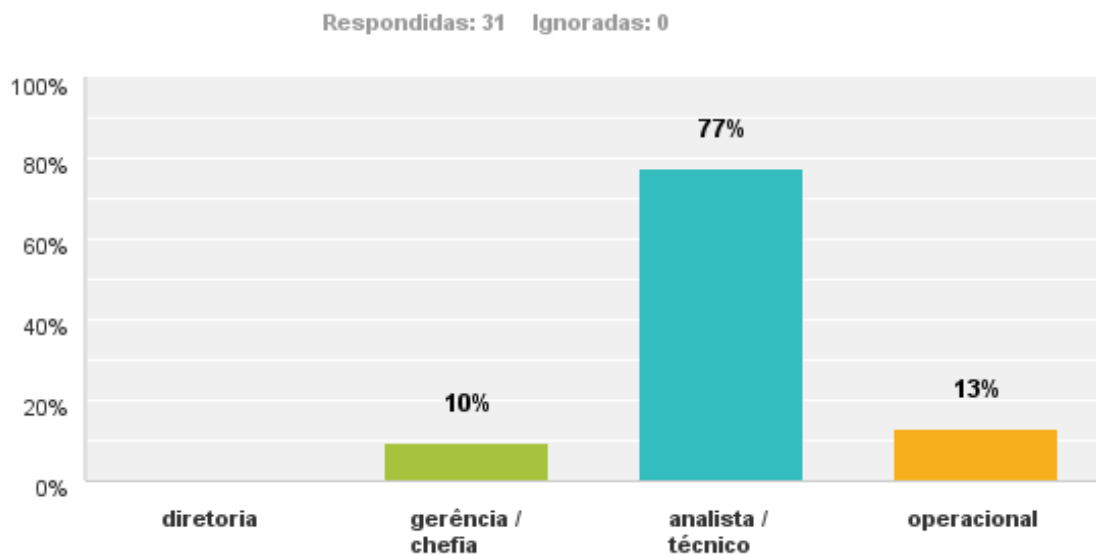
#### 4.4 Análise de piloto de *survey*

Conforme explicado anteriormente no capítulo 3, um questionário foi elaborado e serviu de piloto para uma amostra de 31 respondentes abordados de forma aleatória, em frente ao prédio sede da AES, em Barueri. Os dados obtidos foram inseridos na plataforma *Survey Monkey Plus*, um software de questionários e pesquisas online. Para esse estudo, optou-se pela estatística descritiva, ou seja, “aquela que consiste na obtenção, análise e interpretação de dados numéricos através da criação de instrumentos adequados: quadros, gráficos e indicadores numéricos” (REIS, 1996, p. 15), sem, no entanto, ter a pretensão de estimar parâmetros como média, desvio padrão ou outros, porque se trata de um piloto. Huot (2002, p. 60) define estatística descritiva como “o conjunto das técnicas e das regras que resumem a informação recolhida sobre uma amostra ou uma população, e isso sem distorção nem perda de informação”.

##### 4.4.1 Análise descritiva dos respondentes

Conforme o gráfico 1, 77% dos respondentes têm nível de analista ou técnico dentro da corporação. Os cargos de nível operacional correspondem a 13% e os de nível de gerência e/ou chefia foram representados por 10% do universo de respondentes.

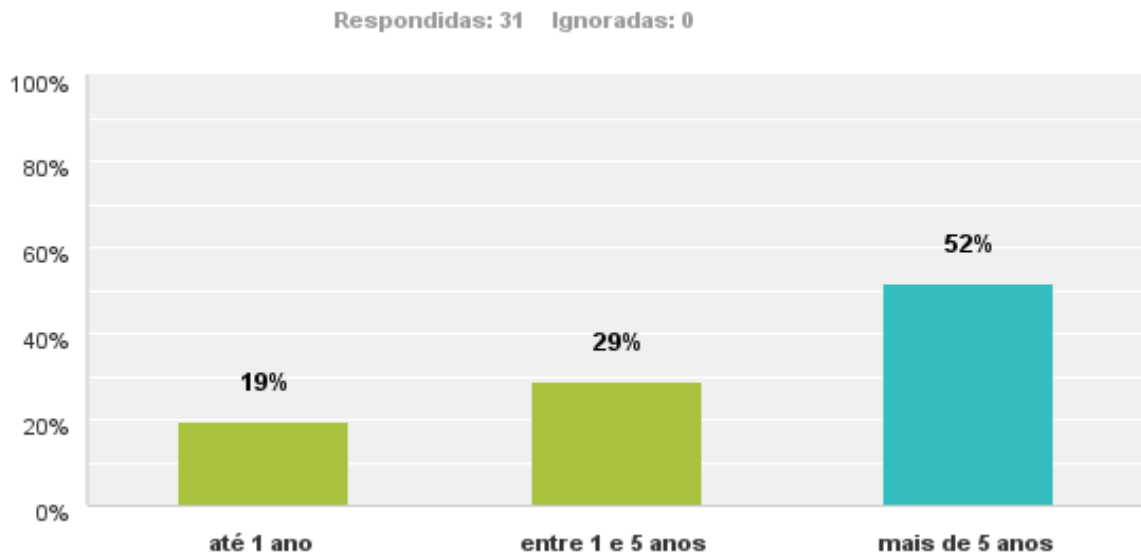
Gráfico 1 – Q1 O nível que mais se aproxima do meu cargo / função é:



Fonte: *Survey Monkey*.

Sobre o tempo em que atuam na empresa, 52% estão empregados há mais de cinco anos; 29% trabalham entre um e cinco anos na organização e 19% têm até um ano de tempo de serviço, como mostra o gráfico 2.

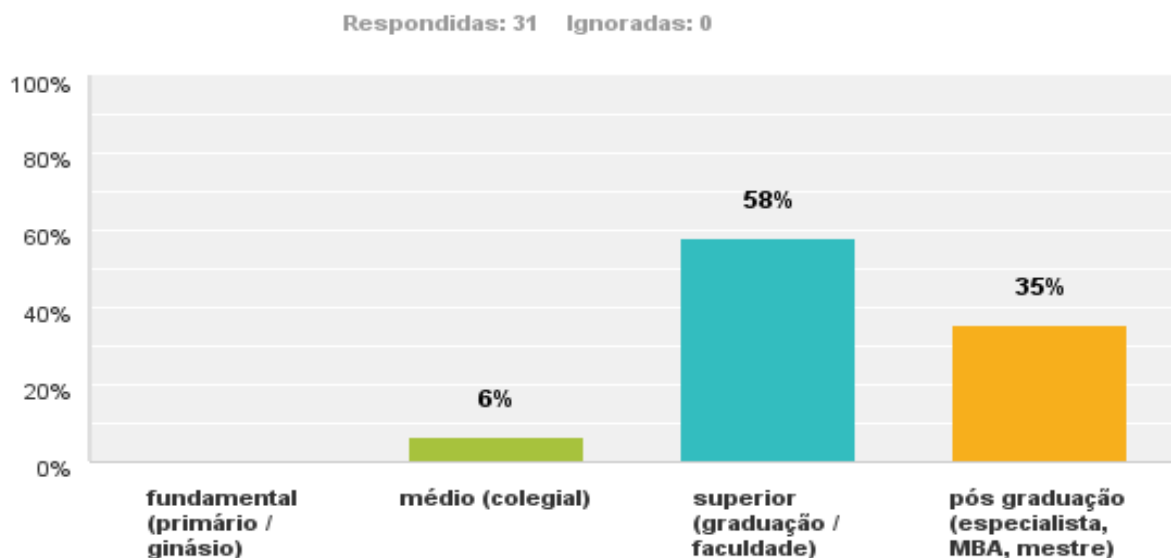
Gráfico 2 – Q2 Há quanto tempo você trabalha na empresa?



Fonte: Survey Monkey.

O gráfico 3 a seguir traz uma visão do nível de instrução dos respondentes. Concluíram o curso superior 58% dos respondentes. Já 35% possuem pós-graduação e 6% finalizaram o ensino médio.

Gráfico 3 – Q3 Meu nível de instrução / escolaridade é:



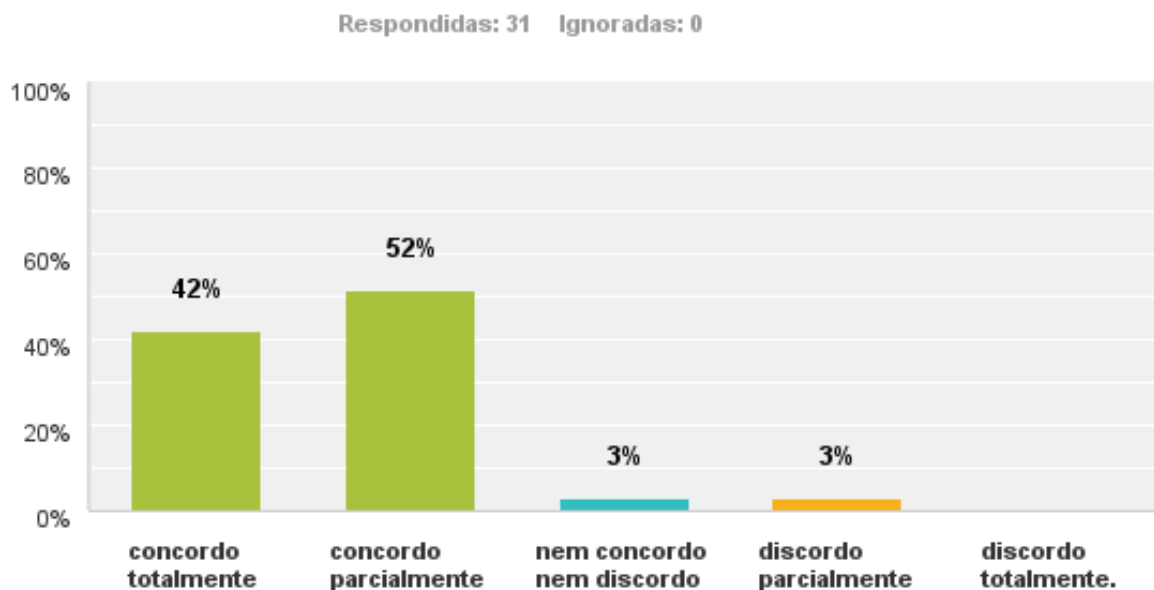
Fonte: Survey Monkey.

Após verificar o perfil dos respondentes, o piloto de *survey* teve como finalidade verificar a percepção dos *stakeholders* sobre as informações e dados declarados pela empresa nos relatórios de sustentabilidade do ISE e nas entrevistas semiestruturadas. Esse questionário visou verificar se os dados comunicados pela AES e por seus gestores são compreendidos em igual forma pelos colaboradores.

#### 4.4.2 Percepção sobre o conceito de sustentabilidade

O gráfico 4 revela uma aderência dos *stakeholders* aos conceitos de sustentabilidade de Elkington (1997). A sustentabilidade como equilíbrio econômico, social e ambiental tem concordância parcial de 52% dos respondentes. Já 42% da amostra concordam totalmente com essa proposição. Manifestaram indiferença e/ou discordaram parcialmente 6% dos respondentes.

Gráfico 4 – Q4 Sustentabilidade pode ser traduzida como o equilíbrio econômico, social e ambiental



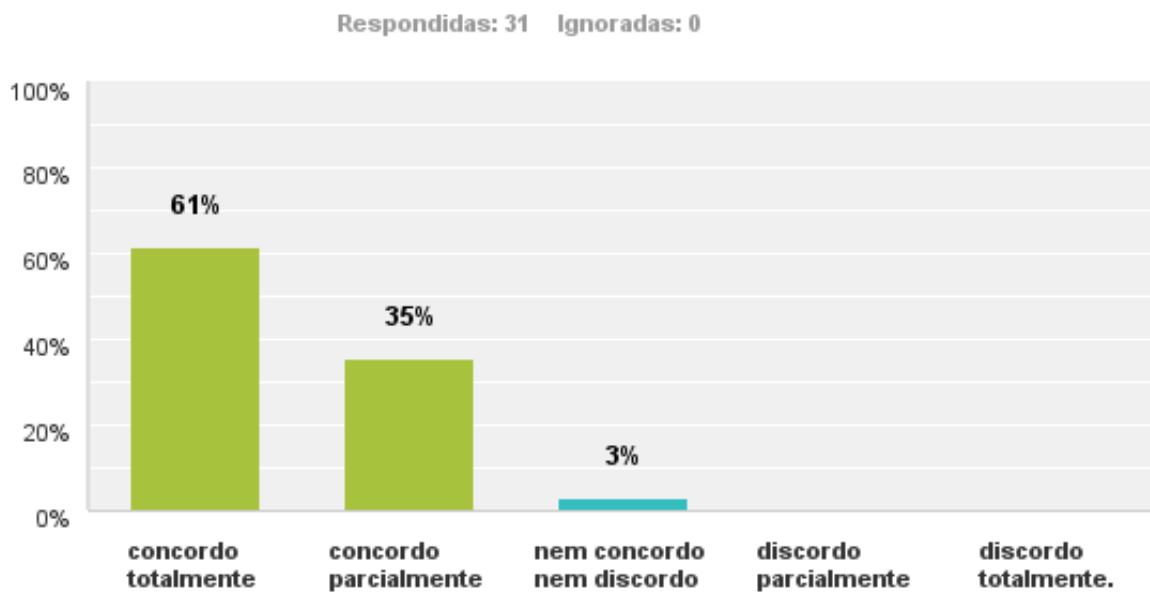
Fonte: Survey Monkey.

#### 4.4.3 Percepção sobre política ambiental

Ainda considerando o objetivo específico 1, a pergunta seguinte, conforme gráfico 5, deriva da variável ambiental do ISE AMB-A 1 e AMB-D 1 que indaga se a companhia possui uma política corporativa que contemple o aspecto de meio ambiente, cujas diretrizes são refletidas nos seus processos de planejamento e

gestão. A resposta da organização foi afirmativa, ou seja, sim, possui política ambiental e adota procedimentos para alinhar a sua cadeia de valor com esta política. Assim, de acordo com os respondentes foi possível verificar que o discurso está em linha com o percebido pelos colaboradores. Concordaram totalmente, 61%; concordaram parcialmente 35% e nem concordaram nem discordaram 3%.

Gráfico 5 – Q5 A empresa possui uma política que contempla os aspectos ambientais



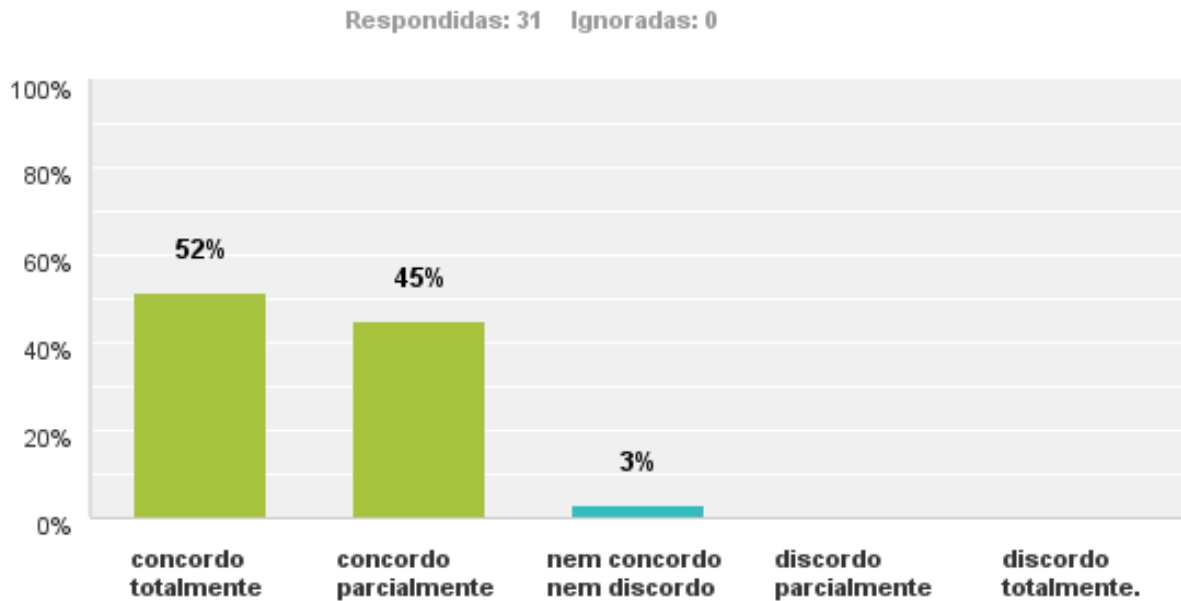
Fonte: Survey Monkey.

#### 4.4.4 Percepção sobre sustentabilidade ser prioridade

A questão seguinte, representada pelo gráfico 6, está atrelada ao objetivo específico de número 2, qual seja o de identificar quais estratégias de sustentabilidade ambiental são adotadas pela empresa no Brasil. Essa questão nasceu da análise do relatório GRI G4, mais precisamente do indicador EN27, que solicita iniciativas para mitigar os impactos ambientais. No relatório ISE, essa questão é abordada por meio da AMB-D 4, que visa saber a situação da companhia em relação à avaliação ambiental periódica de seus aspectos e impactos ambientais. Nesse ponto, a organização assume que é uma prática plenamente implementada na companhia, abrangendo todos os processos, sites ou situações pertinentes. Por se tratar de uma questão cujos investimentos demorarão a retornar, a pergunta foi posta de forma a identificar prioridades de longo prazo.

Concordaram totalmente 52% dos respondentes, concordaram parcialmente 45% e mantiveram-se indiferentes 3%.

Gráfico 6 – Q6 O tema sustentabilidade ambiental está entre as prioridades de longo prazo da sua empresa



Fonte: Survey Monkey.

#### 4.4.5 Percepção sobre inovação x futuro

Ainda contemplando o objetivo específico de número 2, após a sinalização dos gestores em suas respostas, foi suscitada a questão a seguir, cujo resultado das respostas está demonstrado no gráfico 7. Considerou-se, para tanto, que a empresa preocupada com uma visão de longo prazo teria os elementos inovação e eficiência em seu discurso.

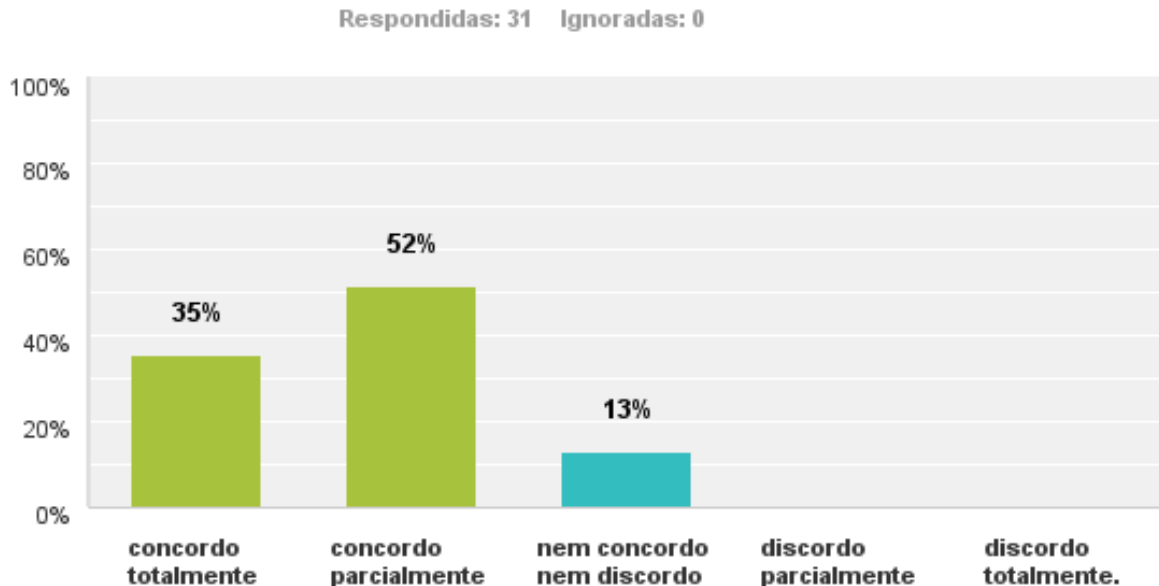
Dessa forma, pode-se apontar que a organização tem planos para se destacar, futuramente, com inovação e eficiência. Fato interessante é que a firma está descentralizando uma parte de suas empresas para um novo negócio chamado AES Ergos, uma empresa que também prestará serviços.

Ou seja, ainda que a empresa tenha ciência de que irá perder clientes no futuro, ela já montou uma nova empresa que irá concorrer com seu próprio negócio objetivando a manutenção desse cliente na sua carteira, sabendo que, uma vez que o cliente opte por novas tecnologias, ele pode migrar para outras empresas.



Concordaram totalmente 35%, concordaram parcialmente 52% e mantiveram-se indiferentes 13% dos respondentes.

Gráfico 7 – Q7 A empresa se destacará no futuro por ser uma empresa de inovação e eficiência em sustentabilidade ambiental



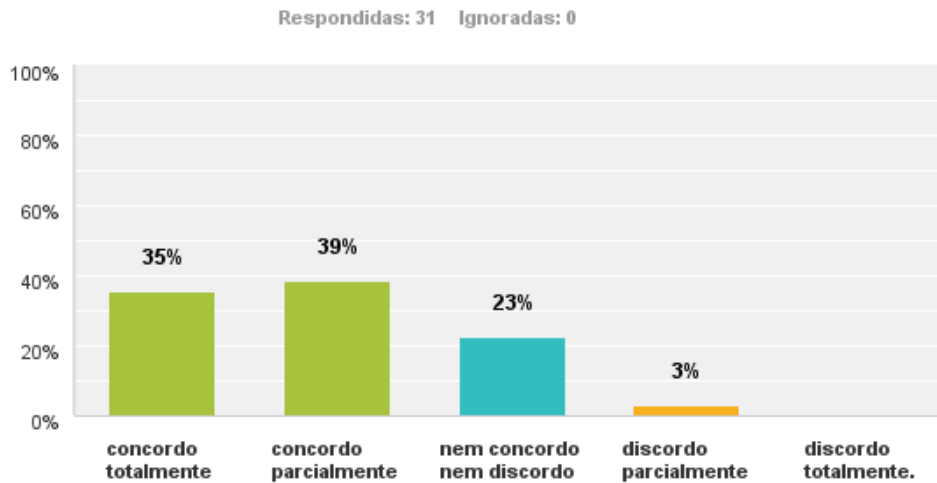
Fonte: Survey Monkey.

#### 4.4.6 Percepção sobre a permanência da empresa no ISE

Também tendo por base o objetivo 2, a pergunta a seguir cujas respostas estão expostas no gráfico 8, remete, além do posicionamento no futuro da organização, o discurso apresentado pelos gestores. Os respondentes manifestaram-se da seguinte forma: 35% concordaram totalmente, 39% concordaram parcialmente, 23% manifestaram-se indiferentes e 3% discordaram parcialmente.

Chama a atenção do pesquisador o fato de que a soma dos respondentes que sinalizaram “nem concordam nem discordam” somados àqueles que “discordam parcialmente”, passou de 25%. Considerando a fala dos gestores e todos os reforços, esse é um ponto que necessitaria maior aprofundamento junto aos colaboradores. Dessa maneira, fica sinalizado um ponto divergente entre o discurso e o entendimento.

Gráfico 8 – Q8 A empresa será membro do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) nos próximos anos

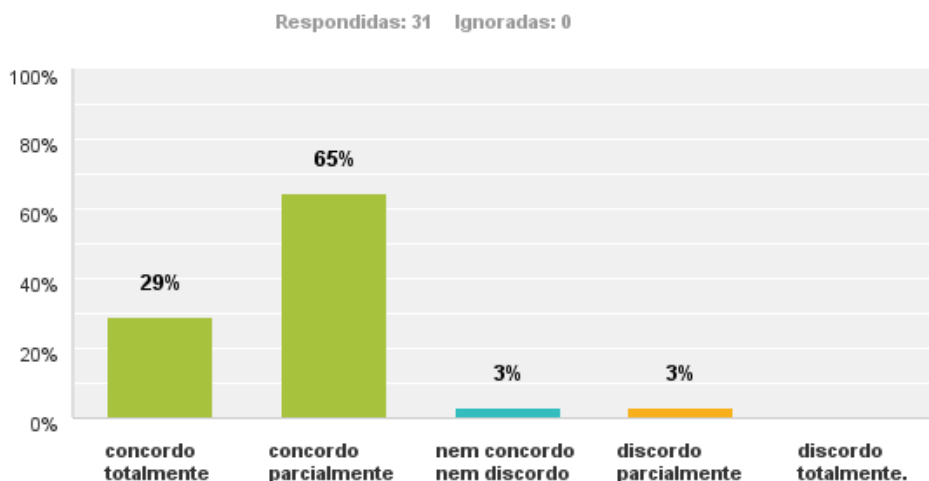


Fonte: Survey Monkey.

#### 4.4.7 Percepção sobre o conhecimento das ações de sustentabilidade

As duas próximas questões, 9 e 10, têm relação direta com o objetivo específico de número 3, a saber, o de pesquisar se os *stakeholders* colaboradores têm conhecimento sobre as estratégias de sustentabilidade. Essas questões estão baseadas nos indicadores GRI G4 de EN1 até EN26, além do EN28. Também são contempladas nos indicadores AMB-A 14 e AMB-D 12 do ISE. Essa diretriz pede que a empresa indique a situação da companhia quanto à comunicação com partes interessadas em relação ao meio ambiente, e a resposta foi a que a companhia divulga informações por meio de relatórios e *website*, atende demandas específicas de partes interessadas e possui canal dedicado para essa finalidade.

Gráfico 9 – Q9 As principais ações a serem realizadas pela empresa na área de sustentabilidade são comunicadas aos colaboradores

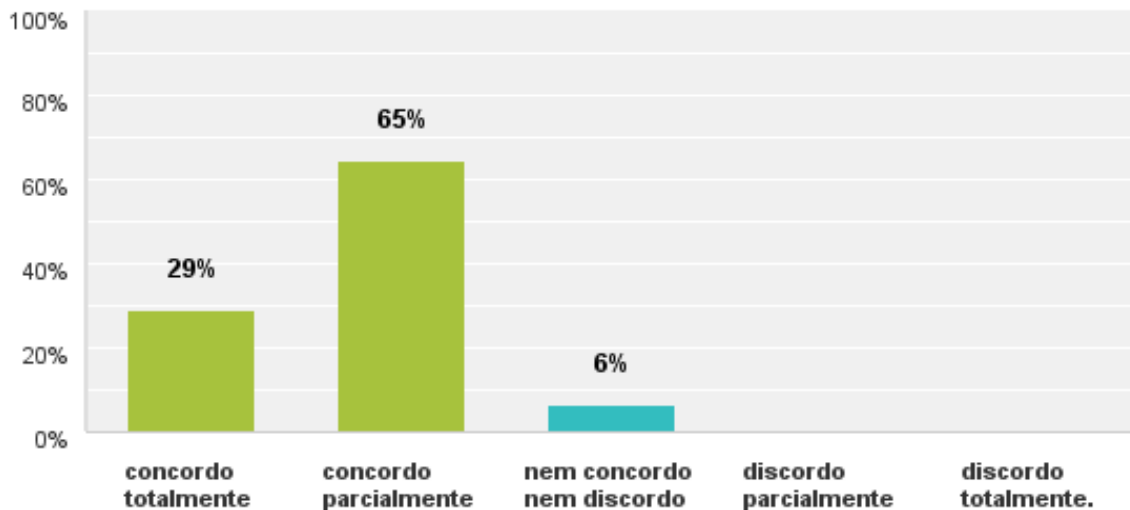


Fonte: Survey Monkey.

O gráfico 9 mostra que concordaram totalmente 29% dos respondentes; 65% concordaram totalmente, e expressaram indiferença ou discordaram parcialmente 3% dos entrevistados.

Gráfico 10 – Q10 É possível identificar ações de sustentabilidade da organização

Respondidas: 31 Ignoradas: 0



Fonte: Survey Monkey.

Já o gráfico 10 mostrou que concordaram totalmente 29% dos respondentes; 65% concordaram totalmente e expressaram indiferença 6% dos entrevistados.

Os índices apontados nos gráficos 9 e 10 acima tiveram a mesma tendência nas respostas, a de que mais de 90% dos colaboradores deram atribuição de concordância nesses dois quesitos, mesmo ponto reforçado pelos gestores inúmeras vezes no decorrer da entrevista qualitativa.

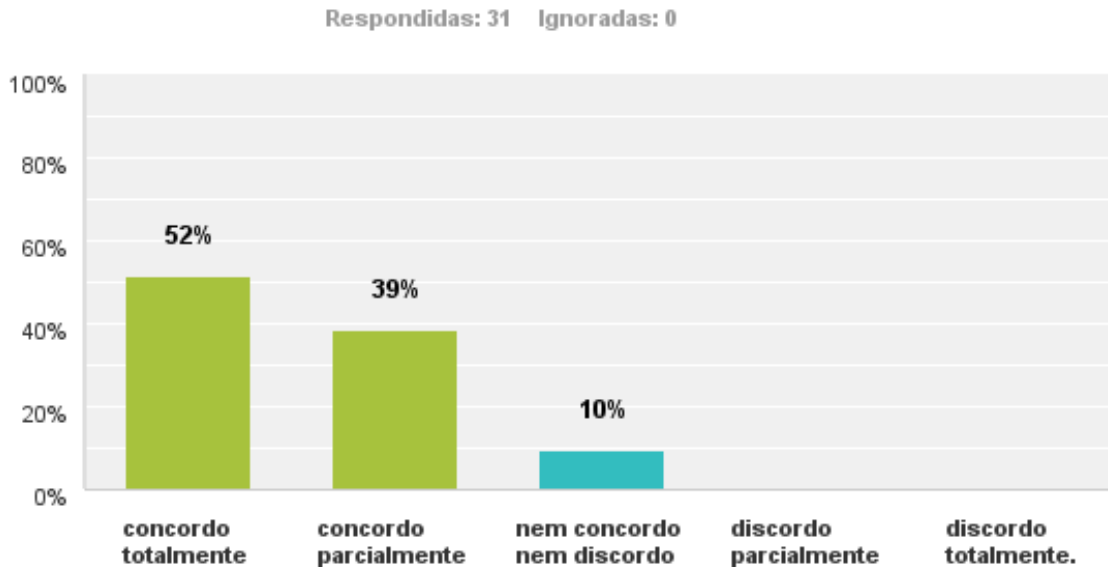
#### 4.4.8 Percepção sobre investimentos em novas energias

A próxima questão foi motivada em decorrência das leituras das entrevistas. As sinalizações dos gestores denotam tanto a parte de comunicação quanto a parte de estratégias de sustentabilidade ambiental da empresa que são adotadas por ela, conforme objetivo específico número 2.

Como informado pelos gestores durante as entrevistas, a empresa está buscando novas tecnologias, sejam elas produtos, tais como bancos de baterias ou sistemas de captação de energia solar, sejam elas serviços como a criação de uma

nova organização (AES Ergos). Constatou-se, assim, que todos, empresa, gestores e colaboradores, compreendem que tais tecnologias diminuirão os impactos ambientais, conforme gráfico 11.

Gráfico 11 – Q11 Investimentos em novas energias podem minimizar os danos ambientais causados pela sua empresa



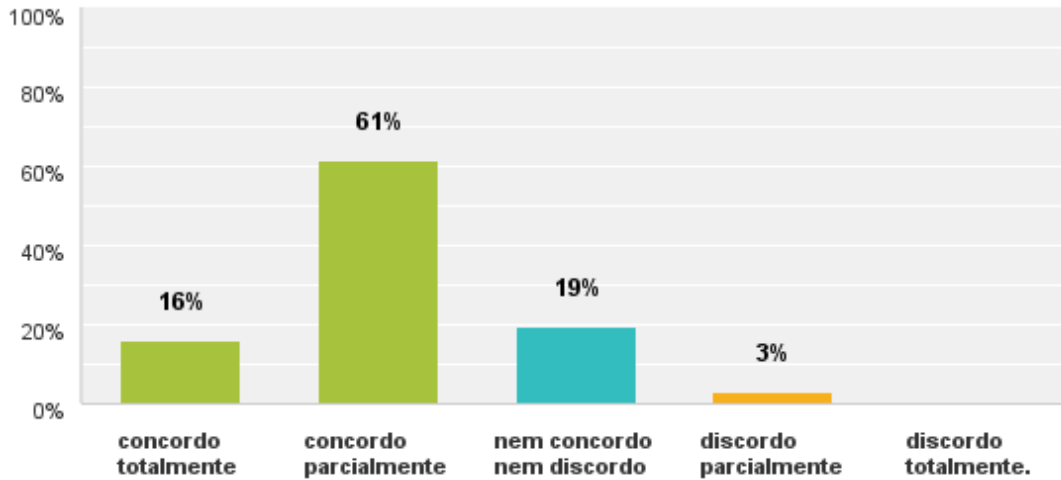
Fonte: Survey Monkey.

#### 4.4.9 Percepção sobre a comunicação bilateral

A questão a seguir, ainda atrelada ao objetivo de número 3, também derivou da análise das variáveis AMB-A 14 e AMB-D 12 do relatório do ISE. Nesse momento, objetivou-se compreender a comunicação com as partes interessadas, resumindo o tópico do entendimento dos indicadores das variáveis ambientais (GRI G4 – EN). Assim, buscou-se saber se há, tal como o preconizado pela organização, canal de comunicação aberto bilateralmente, ou seja, tanto da organização em direção aos colaboradores como em sentido contrário. Considerando que 61% dos respondentes apontaram no sentido de haver uma concordância parcial, conforme gráfico 12, deve-se ressaltar a importância dessa questão e desdobrá-la para um entendimento mais amplo. Fato que, depois das entrevistas com gestores, imaginou-se que haveria uma concordância total muito maior do que 16% dos respondentes.

Gráfico 12 – Q12 É utilizada uma comunicação aberta e bilateral entre a alta gestão e os colaboradores quando o tema é sustentabilidade ambiental

Respondidas: 31 Ignoradas: 0



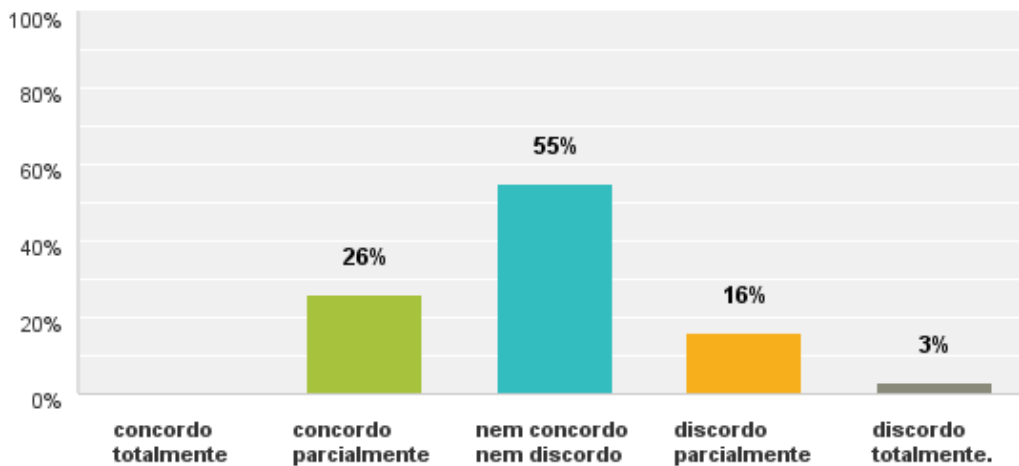
Fonte: Survey Monkey.

#### 4.4.10 Percepção sobre meta individual ou do setor

Também tendo como intenção responder ao objetivo de número 3, a questão seguinte do gráfico 13 surgiu após entrevista com os gestores que haviam apontado na direção de se ter metas específicas e coletivas dentro da organização quando se tratava de sustentabilidade ambiental e, diferentemente daquilo que fora sinalizado, os colaboradores são neutros, em sua maioria, quando indagados sobre metas. É, por certo, um ponto que deve sofrer maiores investigações.

Gráfico 13 – Q13 Existe meta individual ou do seu setor em termos de sustentabilidade ambiental

Respondidas: 31 Ignoradas: 0

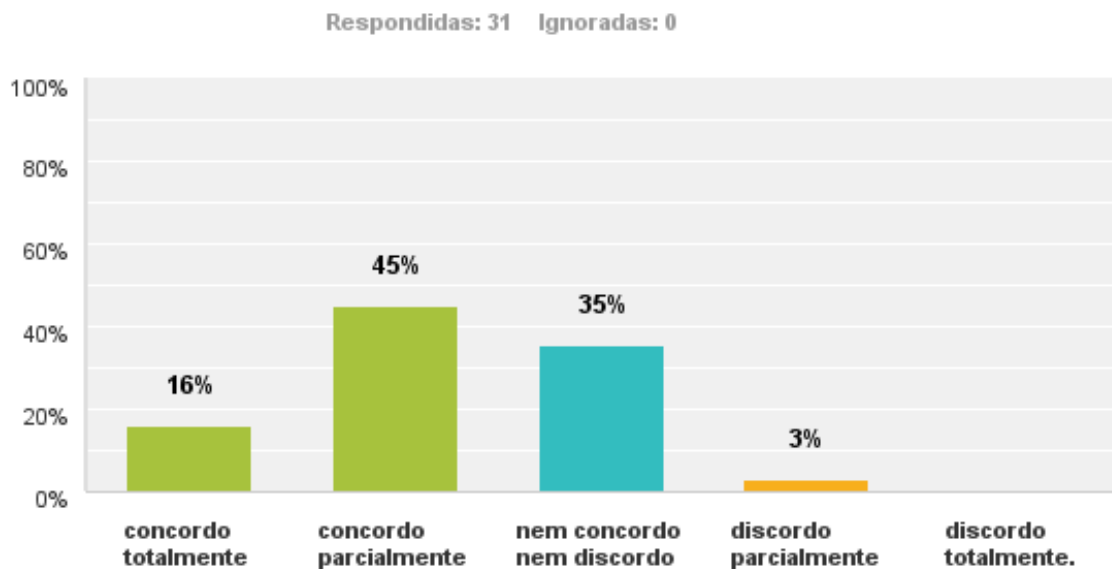


Fonte: Survey Monkey.

#### 4.4.11 Percepção sobre a comunicação bilateral

Ainda com a meta de responder ao objetivo específico 3, a questão seguinte foi construída por conta das diversas explicações dos três gestores em suas falas, apontando para a responsabilidade deles e dos demais gestores, de forma geral, em cascadear o conhecimento e objetivos recebidos. Nota-se, como base no seguinte gráfico 14, a concordância parcial (45%) e a neutralidade (35%) face à pergunta que somam 80%, índice elevado quando comparado com os discursos analisados.

Gráfico 14 – Q14 Os gestores explicam para os colaboradores ações no que tange o tema meio ambiente



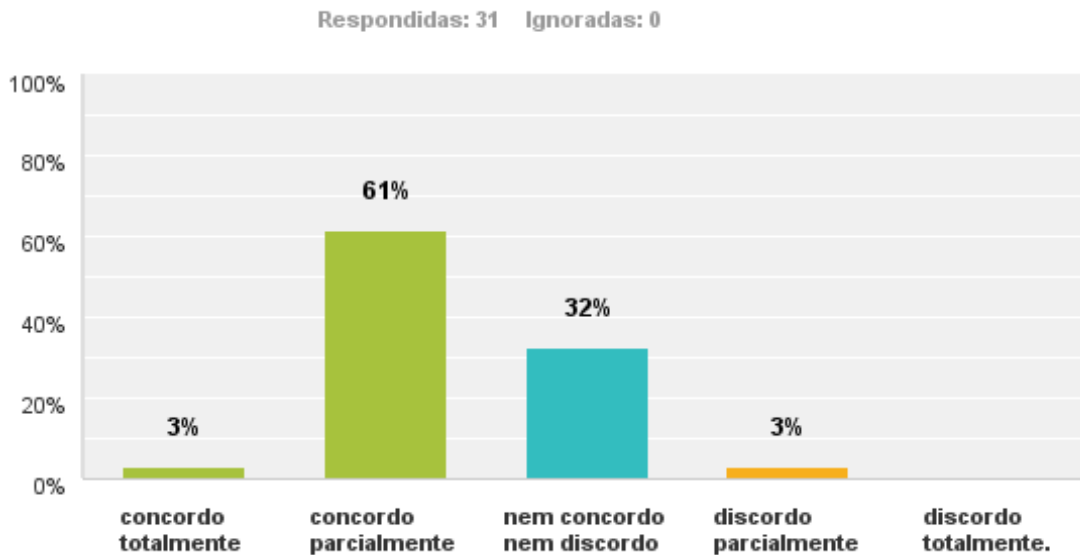
Fonte: Survey Monkey.

#### 4.4.12 Percepção sobre o conhecimento em relação à política ambiental

Uma informação inesperada na pesquisa apontou na direção que, ainda que haja treinamentos repetidos dentro da organização para a multiplicação dos conhecimentos e do comprometimento dos colaboradores, ou não há mecanismos para aferir tais resultados ou, se há, a percepção é de que existe de forma parcial. A soma desses dois elementos, concordo parcialmente (61%) e nem concordo nem discordo (32%), chegam a 93%, o que destaca este como um ponto crítico na análise das entrevistas e do professorado nas variáveis ISE AMB-A 1.1 e AMB-D 1.1, a qual indaga a organização se há mecanismos utilizados para verificação do nível de conhecimento e comprometimento do público interno em relação à política

ambiental. Para o relatório ISE, a organização respondeu que tem avaliação de terceira parte ou avaliação interna verificada por terceira parte.

Gráfico 15 – Q15 A empresa utiliza mecanismos para verificação do nível de conhecimento e comprometimento dos colaboradores em relação à política ambiental



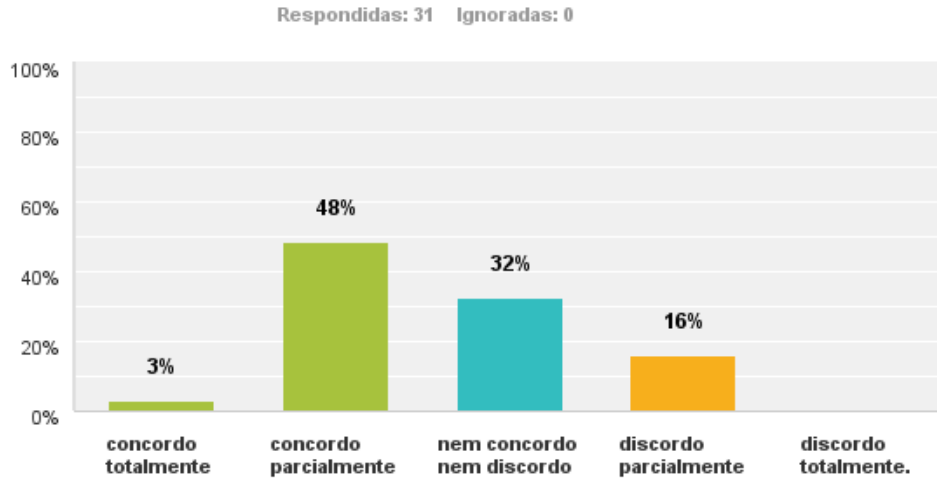
Fonte: Survey Monkey.

#### 4.4.13 Percepção sobre sustentabilidade das ações ambientais

As próximas quatro questões estão relacionadas ao objetivo específico de número 4, qual seja o de apontar qual a percepção dos *stakeholders* colaboradores sobre as ações de sustentabilidade ambiental. O fato é que a análise das questões 16, 17 e 18 a seguir demonstram que 80% ou mais respondentes declararam que ou concordavam parcialmente ou eram indiferentes às questões da empresa pesquisar o entendimento deles, colaboradores, sobre sustentabilidade das ações ambientais que ela, empresa, implementara, ou da empresa procurar saber a opinião deles sobre interesses na área de sustentabilidade ambiental e, por fim, se depois de ouvi-los sobre os interesses em sustentabilidade ambiental, a empresa tomava medidas para atender seus interesses.

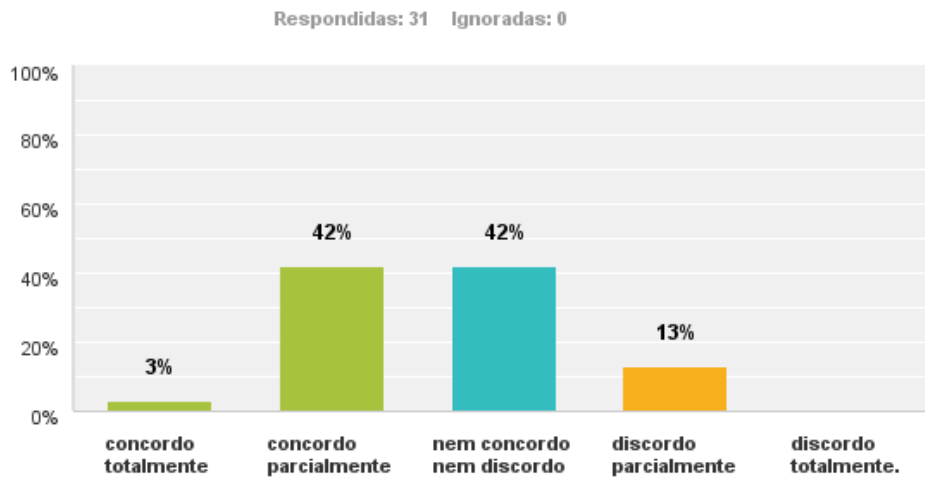
Após a análise do conteúdo dos entrevistados e da leitura dos relatórios ISE, a maior parte dos respondentes apontou em sentido diferente daqueles apontados pela organização que respondeu ao ISE que a companhia divulga informações por meio de relatórios e *website*, atende demandas específicas de partes interessadas e possui canal dedicado para essa finalidade.

Gráfico 16 – Q16 A empresa pesquisa o entendimento do colaborador sobre sustentabilidade das ações ambientais que ela implementa



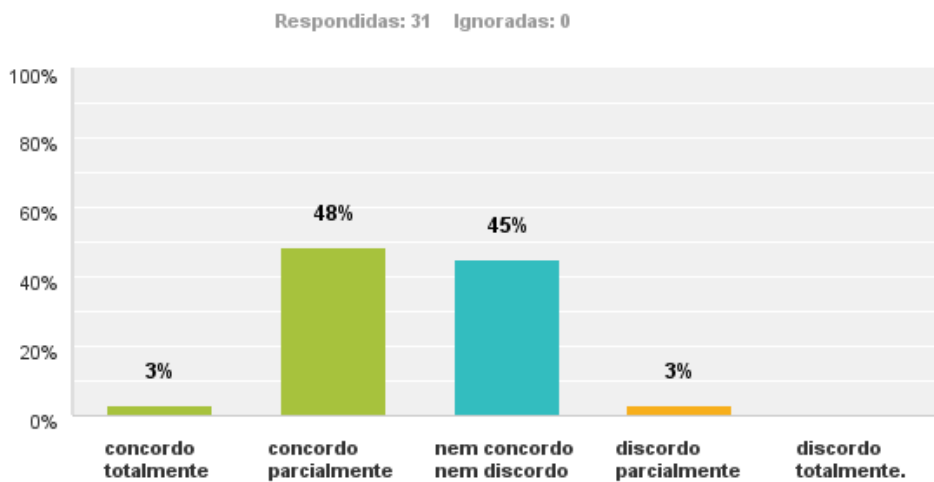
Fonte: Survey Monkey.

Gráfico 17 – Q17 A empresa procura saber a opinião dos colaboradores sobre interesses na área de sustentabilidade ambiental



Fonte: Survey Monkey.

Gráfico 18 – Q18 Depois de ouvir os colaboradores sobre os interesses em sustentabilidade ambiental, a empresa toma medidas para atender seus interesses



Fonte: Survey Monkey.



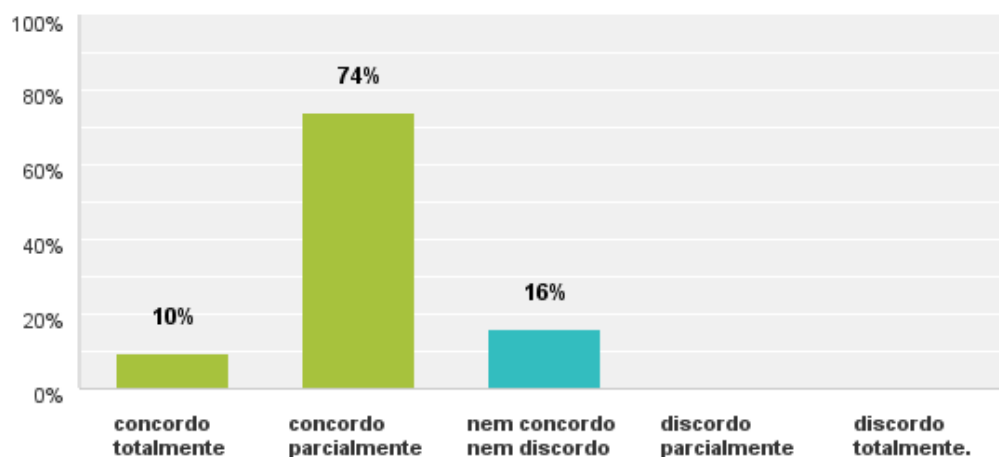
#### 4.4.14 Percepção sobre relevância do ISE

A resposta mais inesperada da pesquisa surgiu com a pergunta central, tal seja se o índice de sustentabilidade empresarial (ISE) fazia diferença para o *stakeholder* colaborador. Concordaram totalmente apenas 10% dos respondentes; concordaram parcialmente 74% deles e nem concordaram nem discordaram 16%.

Considerando que manter a empresa como uma organização participante do ISE é ponto focal nas ações estratégicas dela, a representatividade de 10% pode refletir a falta de engajamento dos colaboradores, demonstrando o desinteresse deles na estratégia da organização.

Gráfico 19 – Q19 O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) faz diferença para você

Respondidas: 31 Ignoradas: 0



Fonte: Survey Monkey.

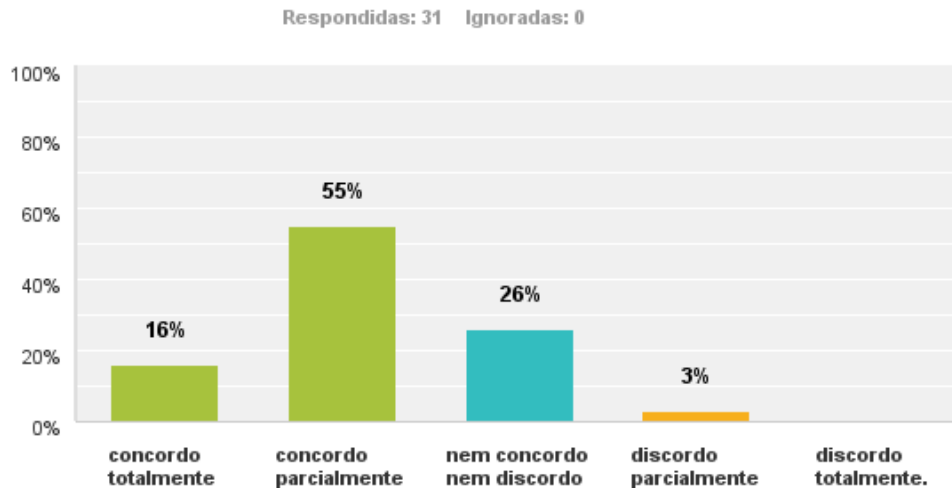
As quatro perguntas finais foram destinadas a responder o objetivo específico de número 5, qual seja o de investigar se as ações de sustentabilidade ambiental são desenvolvidas com foco no *stakeholder* colaborador. Essas questões reforçam os escritos de Clarkson (1995) que define os *stakeholders* primários como aqueles sem os quais a corporação não sobrevive (acionistas, investidores, empregados, clientes e fornecedores).

#### 4.4.15 Percepção sobre as ações de sustentabilidade

A afirmativa abaixo, representada no gráfico 20, procurava identificar se as ações de sustentabilidade impactam as atividades dos colaboradores. Detectou-se

em 55% dos casos que os colaboradores concordam parcialmente, enquanto 26% ficaram neutros em suas respostas; 16% concordam totalmente e 3% discordam parcialmente.

Gráfico 20 – Q20 Ações de sustentabilidade ambiental impactam nas minhas atividades dentro da empresa

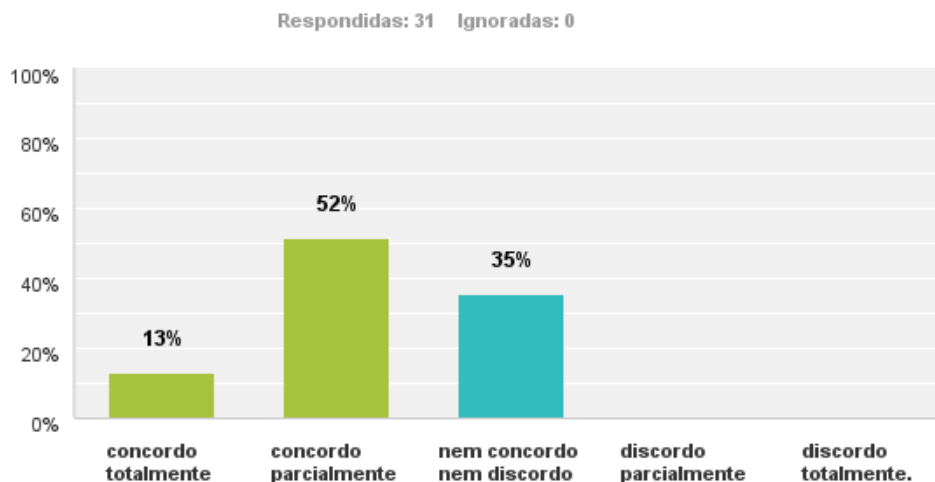


Fonte: Survey Monkey.

#### 4.4.16 Percepção sobre a influência dos colaboradores

A pergunta abaixo, no gráfico 21, tinha por objetivo identificar a influência dos *stakeholders* colaboradores quando em evidência o tema sustentabilidade ambiental. Identificou-se que 52% concordaram parcialmente, enquanto 35% permaneceram neutros, resultado esse que aponta na direção de que esses colaboradores não tendem a afetar a organização.

Gráfico 21 – Q21 Os colaboradores percebem que afetam ou influenciam a organização nas ações de sustentabilidade



Fonte: Survey Monkey.

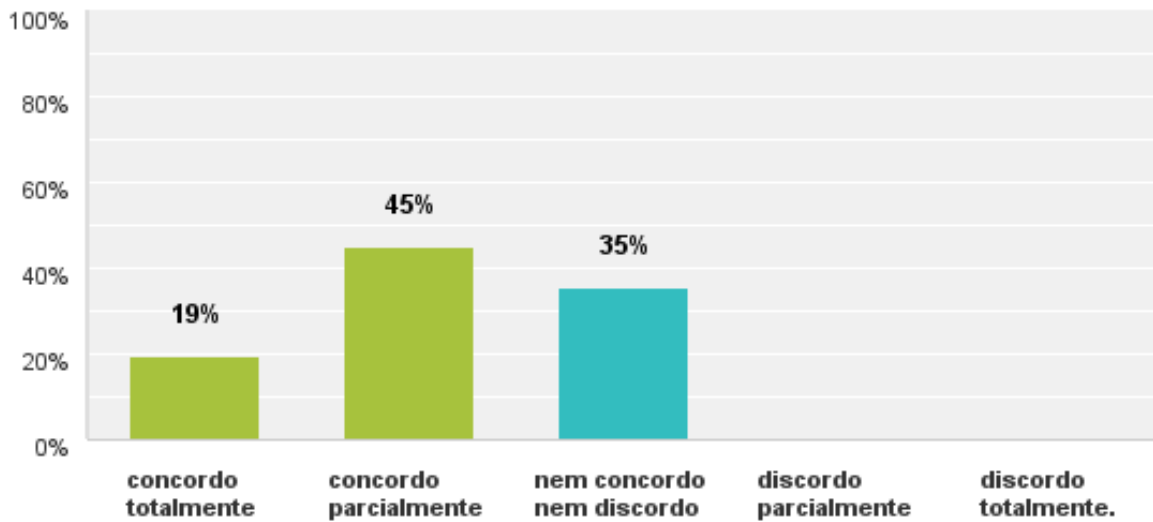
#### 4.4.17 Percepção sobre o engajamento dos colaboradores

A afirmativa seguinte tinha como meta identificar se os *stakeholders* colaboradores eram ou não engajados nas políticas de sustentabilidade ambiental. Notou-se, por meio dos números desse piloto, representados no gráfico 22, que eles não percebem que são engajados com as políticas de sustentabilidade ambiental, ainda que ela seja comunicada para todos na organização por meio de *workshops*, treinamentos e comunicação interna. Um total de 45% dos respondentes concordou parcialmente; 35% foram indiferentes e 19% concordaram totalmente.

Como as políticas são divulgadas e o nível de conhecimento e comprometimento é verificado por meio de avaliação interna conforme afirmaram os gestores e apontaram as respostas para o ISE, pode-se concluir que, apesar de propagadas, elas têm pouco dos colaboradores, o que pode indicar que os colaboradores se sentem longe da realidade da empresa.

Gráfico 22 – Q22 Os colaboradores são engajados nas políticas de sustentabilidade ambiental

Respondidas: 31 Ignoradas: 0



Fonte: Survey Monkey.

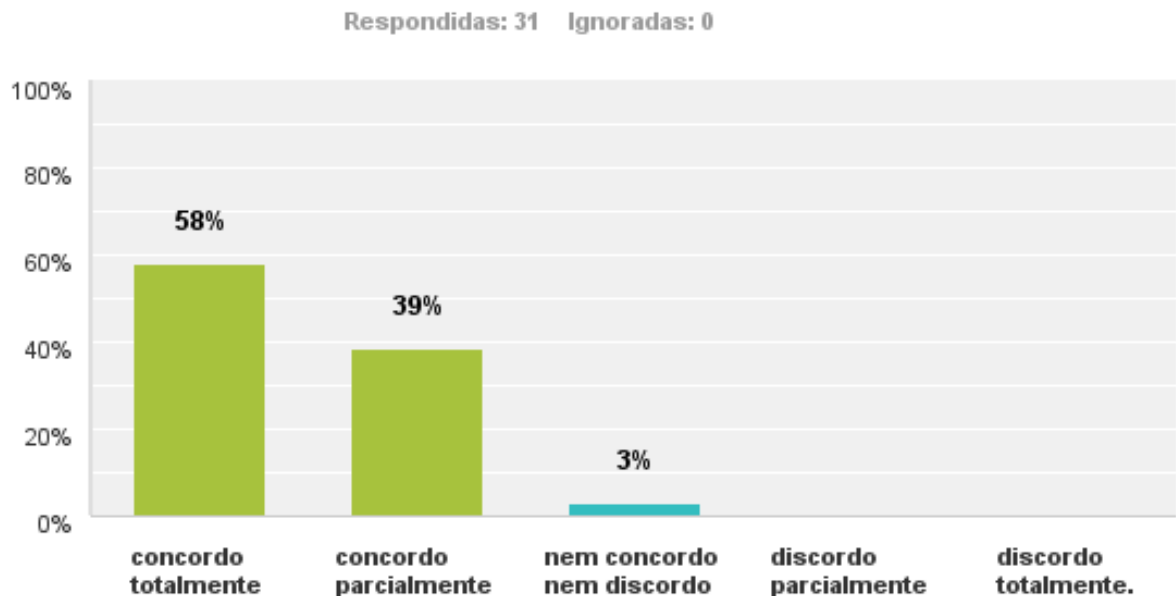
#### 4.4.18 Percepção sobre o papel do stakeholders

A última questão apontava exatamente na direção dos conceitos de Clarkson (1995), os quais dizem que a sobrevivência e o sucesso de uma empresa dependem da habilidade de seus administradores em gerar riqueza, valor e satisfação aos seus

*stakeholders*. Assim, construir bons relacionamentos com os *stakeholders* colaboradores passou a ser um fator primordial dentro das organizações. A empresa competitiva gerencia de forma adequada os seus relacionamentos com diferentes *stakeholders* em diferentes contextos.

Do total de respondentes, concordaram totalmente 58%; concordaram parcialmente 39%; e foram indiferentes 3% dos colaboradores. Com base na análise do gráfico 23, pode-se dizer que a empresa gerencia devidamente esse relacionamento.

Gráfico 23 – Q23 O papel dos colaboradores nas questões ambientais é fundamental para o sucesso da empresa



Fonte: Survey Monkey.

#### 4.5 Síntese da análise quantitativa

Dessa forma, observou-se que muitas vezes os discursos da organização, seja ele por meio de relatórios institucionais, seja ele por intermédio das respostas ao ISE ou, ainda, por meio da análise do conteúdo dos discursos dos gestores, divergem, parcial ou totalmente, da percepção dos demais *stakeholders* colaboradores quando confrontados, segundo respostas obtidas no *survey*, ainda que se trate de um piloto.

Na análise do pesquisador, foram observados os seguintes aspectos:

Quadro 12 – Síntese da análise quantitativa

<p>Tema Sustentabilidade: o discurso divulgado pela empresa e pelos gestores é compreendido em igual forma pelos demais colaboradores, notoriamente quando envolvida a política que contempla os aspectos ambientais. No entanto, quando analisado o resultado tal como postulado pelas principais referências teóricas utilizadas nesta dissertação, nota-se um desacordo de entendimento. Como preconizado pela empresa, o entendimento é de que a segurança pode ser o vetor não contemplado na questão, tornando-a passível de melhoria para a aplicação de um <i>survey</i> em toda a sua extensão futuramente.</p>
<p>Tema Estratégia: foi o tema em que se encontrou o maior número de divergências. Destaca-se aqui a necessidade em se obter resultados melhores junto aos colaboradores quando comparado o divulgado e o percebido nos temas i) importância da manutenção da empresa no ISE, ii) comunicação aberta e bilateral, iii) explicação das ações sobre o tema meio ambiente e iv) mecanismos para verificação do nível de conhecimento e comprometimento em relação à política ambiental.</p>
<p>Tema <i>Stakeholder</i>: apesar de o tema acima ter tido o maior número de ocorrências em termos de desacordo entre professado e percebido, foi no tema <i>stakeholder</i> que a divergência apresentou a maior surpresa: a identificação junto aos respondentes de que o ISE não faz diferença para ele, colaborador. Se, de um lado, a organização faz diversos investimentos e tem o ISE como ponto de partida para toda sua estratégia, do outro lado, o colaborador não se sente afetado pela manutenção ou não do índice, podendo ambos estarem afastados um do outro em termos de atingimento de metas comuns. O outro ponto foi que os colaboradores concordam parcialmente que são engajados nas políticas de sustentabilidade da empresa, denotando que o engajamento pode ser apenas por pressão dos gestores ao invés de envolvimento dos colaboradores nas ações.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5 CONCLUSÃO

Dentro da teoria dos *stakeholders*, buscou-se comparar o dado primário, advindo das entrevistas qualitativas e quantitativas, com dados secundários divulgados nos relatórios de sustentabilidade das empresas. A finalidade foi coletar a percepção do colaborador e, a partir das respostas fornecidas pela empresa aos questionários do ISE, compará-la com o professado pela organização.

Um roteiro de perguntas não estruturadas foi elaborado associado à base teórica escolhida para esta dissertação. Esse roteiro foi aplicado aos gestores da unidade de análise escolhida obtendo, assim, um dado primário. Após analisado o conteúdo das entrevistas com os gestores, a pesquisa avançou para um piloto de *survey* em que outros *stakeholders* colaboradores manifestaram suas percepções acerca do que havia sido professado pela empresa. De certo que não item a item, mas com o ajuste necessário para que o retorno fosse interessante. O foco foi saber se o colaborador percebia o que a empresa declarava.

O primeiro objetivo específico foi examinar a percepção dos *stakeholders* colaboradores sobre o conceito de sustentabilidade na perspectiva ambiental. Pode-se afirmar que a teoria reside no discurso das organizações, conforme entrevistas, relatórios da organização e questões da pesquisa quantitativa. Em todas as fontes de informação, as taxas de concordância foram altas. Contudo, na unidade de análise em que aconteceu a pesquisa, a visão sobre sustentabilidade esteve atrelada a um conceito de segurança no trabalho, defendido com ênfase pelos gestores como valor número um na empresa, igualmente destacado na visão, missão e valores da mesma. As organizações podem criar definições próprias de sustentabilidade ambiental, provenientes da própria designação sobre desenvolvimento sustentável descrita pela ONU. O foco seria, então, no elemento humano, considerando que quaisquer outras variáveis estariam aquém, caso não fosse possível preservar a vida das pessoas. As evidências disso provêm das respostas dadas pelos colaboradores na pesquisa quantitativa, especificamente na questão de número 4: mais da metade dos entrevistados (52%) optaram pelo “concordo parcialmente” com essa afirmação, o que pode denotar a falta ou excesso de alguma vertente no conceito de sustentabilidade.

O segundo objetivo específico deste trabalho foi identificar quais estratégias de sustentabilidade ambiental são adotadas pela empresa no Brasil. Por intermédio

das entrevistas, identificou-se um conjunto de ações tomadas ou em andamento, para escrever o plano de longo prazo da organização. Tanto a eficiência energética quanto a eficiência no uso dos recursos naturais foram destacadas nos discursos, estando em consonância com a inovação, atitude permeada nas ações recentes da organização e em linha com demandas que já batem à porta da sociedade atual como cidades inteligentes e a possibilidade de fornecimento de energia com outras fontes, como a solar, eólica ou por meio de banco de baterias. Também fazem parte das estratégias de longo prazo da empresa permanecer no ISE e, por conseguinte, trazer maior retorno financeiro para outros *stakeholders*. Outro objetivo para os próximos anos e que faz parte do discurso dos gestores é que a empresa pretende ser uma das melhores no ramo para se trabalhar. Destaca-se que apenas cerca de 1/3 dos respondentes da empresa concordaram plenamente que ela se destacará no futuro por ser uma empresa de inovação e eficiência, dado esse apontado na questão 7. Outro ponto que merece atenção é que 25% dos respondentes tiveram uma postura de neutra à discordante quando indagados sobre a participação da empresa na carteira do ISE nos próximos anos, tal como evidenciado na questão de número 8. A dúvida que surge é: por que uma empresa, que está no ISE desde sua criação e que tem um discurso tão claro sobre sua participação no ISE, tem somente cerca 1/3 de pessoas que concordam totalmente com a afirmação de que a empresa será membro do ISE nos próximos anos? De certo que não é o desconhecimento do índice, já que 74% dos entrevistados afirmaram, na questão 19, que o ISE faz diferença para eles.

O terceiro objetivo foi pesquisar se os *stakeholders* colaboradores têm conhecimento sobre as estratégias de sustentabilidade ambiental. De acordo com os gestores, os colaboradores recebem treinamentos e informações da empresa e também têm metas da corporação e individuais. A questão 12 vai ao encontro da fala dos gestores com 77% dos colaboradores sinalizando que é utilizada uma comunicação aberta e bilateral entre a alta gestão e os colaboradores quando o tema é sustentabilidade ambiental. Partindo-se desse resultado, a questão 13 suscita uma possível falha de comunicação entre os gestores e seus colaboradores. Cerca de 74% dos respondentes revelaram não conhecer se existe meta individual ou do seu setor, o que indica uma incongruência entre as respostas das duas questões. Outra leitura a ser considerada diante da questão 13 é a indiferença de 55% dos respondentes diante da mesma questão. Surge, então, a seguinte dúvida:

se 77% dos respondentes consideram haver uma comunicação bilateral, como ou por qual razão 74% deles hesitaram em concordar com a afirmação sobre meta individual ou do setor? Uma resposta pode ser a falta de envolvimento dos colaboradores no tema ou, ainda, a ausência de processos comunicacionais.

O quarto objetivo específico foi apontar qual a percepção dos *stakeholders* colaboradores sobre as ações de sustentabilidade ambiental da empresa. De acordo com as pesquisas realizadas para esse objetivo, representadas nas questões 16 até 19, constatou-se que 80% ou mais respondentes concordavam parcialmente ou eram indiferentes às questões da empresa sobre os entendimentos, opiniões e atitudes tomadas na área de sustentabilidade ambiental. Entretanto, há um ponto a ser considerado: se a empresa procura saber a opinião dos colaboradores sobre seus interesses na área de sustentabilidade ambiental. Frente a essa questão, a maior parte dos respondentes sinalizou indiferença ou ainda discordância parcial. Talvez os colaboradores sejam ouvidos por meio de instrumentos de coleta de dados da empresa tal como informado ao ISE, mas não necessariamente ela dê retorno para os colaboradores, deixando assim uma lacuna representada nas quatro perguntas acima citadas. Comparativamente com as respostas às entrevistas, identificou-se que as pesquisas da organização demonstram um caráter mais abrangente, já que os gestores não souberam apontar na direção de uma ferramenta para monitorar os interesses dos colaboradores sobre o tema sustentabilidade ambiental. Aparentemente o processo de monitoramento tem funcionado mais para verificar se a mensagem alcançou os colaboradores e menos sobre como a mensagem chegou. No entanto, foi na pergunta 19 que ocorreu uma revelação improvável: apenas 10% dos respondentes afirmaram que o ISE fazia diferença para eles. Considerando a importância dada pela organização, a sua permanência na carteira do ISE e também os resultados obtidos, detectam-se posições diametralmente opostas já que 74% dos colaboradores concordaram parcialmente e 16% permanecerem indiferentes àquilo que é a essência do planejamento estratégico da empresa.

O quinto objetivo deste trabalho foi investigar se ações de sustentabilidade ambiental são desenvolvidas com foco no *stakeholder* colaborador. Uma surpresa para o pesquisador foi identificar que 97% concordaram que o colaborador é fundamental, mas 35% declararam que não se veem realmente engajados nas ações de sustentabilidade ambiental, sendo que o mesmo percentual de 35% sequer



percebe que afeta ou influencia as ações da empresa. De certo que o fator engajamento dos colaboradores pode ter reflexo em outros objetivos da organização e que estão refletidos na apresentação de outras conclusões de objetivos específicos deste trabalho. Também, por meio da fala dos gestores, foi possível identificar a ausência de ações que pudessem ser tomadas quando observada a sustentabilidade pelo prisma ambiental.

O sexto e último objetivo foi o de comparar o discurso professado de cada organização no relatório de sustentabilidade ambiental do ISE com o percebido pelos *stakeholders* colaboradores. O discurso das organizações utiliza diferentes instrumentos mercadológicos enquanto, por outro lado, a comunicação tem sido cada vez mais massiva, já que os relatórios de sustentabilidade estão disponíveis nas páginas de cada uma das organizações. Outro lado dessa comparação é que o ISE recebe as respostas e tem uma metodologia própria criada pelo GVCes e baseada no GRI. Há ainda o compromisso legal das organizações que, por vezes, é comunicado tal como se fosse um investimento deliberado da organização, enquanto a realidade é que tal montante seria perdido em passivos ambientais caso a lei não fosse cumprida. Assim, conclui-se que a relação entre o professado pelas organizações e o percebido pelos *stakeholders* colaboradores tem uma lacuna a qual este trabalho espera superar, de maneira modesta, ao agregar conhecimento para a sociedade e para a comunidade científica, de forma a contribuir com os estudos voltados ao desempenho da sustentabilidade ambiental, estratégia e teoria dos *stakeholders*.

Para pesquisas futuras, sugerem-se os seguintes temas que suscitaram dos objetivos específicos:

- i. Objetivo específico 1: considerar o tema segurança dentro do tema sustentabilidade ambiental em pesquisa similar a esta;
- ii. Objetivo específico 2: pesquisar por que uma empresa ISE e que tem isto em sua estratégia tem um percentual pequeno de colaboradores que acreditam na permanência dela no ISE no futuro;
- iii. Objetivo específico 3: investigar o ruído existente ou a falha na comunicação com o intuito de tornar os objetivos da organização atingíveis por meio do envolvimento dos *stakeholders* colaboradores; v) objetivo específico 4: identificar a importância que o investidor em ações dá para o ISE e comparar com a visão dos colaboradores;

- iv. Objetivo específico 5: pesquisar ações da empresa em relação aos colaboradores para garantir o engajamento deles no planejamento estratégico da empresa; e
- v. Objetivo específico 6: a dimensão social de sustentabilidade, apesar da sua importância, fica sugerida como tema para em pesquisa similar, já que ela não foi abordada neste trabalho.

Finalmente, as principais limitações deste trabalho são: i) que materiais disponíveis nos sítios eletrônicos das empresas e os relatórios de sustentabilidade estão associados com investimentos financeiros, desta forma, observações sobre investimento no *stakeholder* colaborador inexistem; ii) optou-se por *stakeholders* colaboradores por entender que sem eles a corporação não sobrevive, no entanto, não houve tempo hábil para realizar uma pesquisa quantitativa desta natureza e iii) sobre a coleta de dados, o fato das entrevistas com gestores terem sido realizadas por acessibilidade aos respondentes, o que restringe o domínio dos possíveis sujeitos de pesquisa, podendo acarretar em uma visão enviesada pela redução da diversidade de respondentes.

## REFERÊNCIAS

ABRADEE. **Informações**. Disponível em: <<http://www.abradee.com.br/>>. Acesso em: 15 nov. 2015.

ACKOFF, R. L. **Redesigning the Future**. New York: Wiley Interscience, John Wiley & Sons Inc, 1974.

ACKOFF, R. **Redesigning the future**. New York: Willey, 1974

AES BRASIL. **Relatório de sustentabilidade 2015**. Disponível em: <<http://relatorios2015.aesbrasilsustentabilidade.com.br/eletropaulo/sobre-o-relatorio/>>. Acesso em: 25 jul. 2016.

ALMEIDA JUNIOR, A. R. de; GOMES, H. L. dos R. M.. Gestão ambiental e interesses corporativos: imagem ambiental ou novas relações com o ambiente? **Ambiente e sociedade**, São Paulo, v. 15, n. 1, pp. 157-177, 2012.

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.

ATKINSON, A. A.; WATERHOUSE, J.. A stakeholder approach to strategic performance measurement. **Sloan Business Review**, v. 38, n. 3 pp. 25-36. Spring, 1997.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4 ed. Coimbra: Edições 70, 2004. 281 p.

\_\_\_\_\_. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, J. B. Firm resources and competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, pp. 99-120, 1991.

\_\_\_\_\_. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading: Addison-Wesley Pub. Co., 1997.

\_\_\_\_\_; HESTERLY, W. S. **Strategic management and competitive advantage**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2006.

BARONI, M.. Ambiguidades e deficiências do conceito de desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 2, pp. 14-24, 1992.

BONACCHI, M; RINALDI, L. **A performance measurement system for sustainability.** In: EPSTEIN, Marc J.; MANZONI, Jean-François. **Performance measurement and management control: improving organization and society studies in managerial and financial accounting.** Houston: Emerald Group Publishing Limited, pp. 49-77, 2006.

BRASIL. Ministério da Justiça. Procon. **Código de defesa do consumidor 2011.** Disponível em: <<http://www.procon.sp.gov.br/pdf/CDC72013.pdf>>. Acesso em: 07 mai. 2016.

CALLADO, A. L. C.; FENSTERSEIFER, J. E. Indicadores de sustentabilidade. In: ALBUQUERQUE, J. de L. **Gestão ambiental e responsabilidade social: conceitos, ferramentas e aplicações.** São Paulo: Atlas, pp. 212-234, 2009.

CALIXTO, L. A divulgação de relatórios de sustentabilidade na América Latina: um estudo comparativo. **Revista de Administração**, v. 48, n. 4, pp. 828-842, 2013.

CARREIRA, F. A., PALMA, C. M. Análise comparativa dos relatórios de sustentabilidade das empresas brasileiras, espanholas, portuguesas e Andorra. **Revista Universo Contábil**, v. 8, n. 4, pp. 140-166, 2012.

CAVALCANTI, C. Sustentabilidade da economia: paradigmas alternativos de realização econômica. In:\_\_\_\_\_. (Org). **Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 1998.

CHANDLER, A. **Strategy and structure.** MA: MIT Press, 1962.

CLARKSON, Max B. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, **Academy of Management Review**, Mississipi State, v. 20, pp. 92 -117, jan. 1995.

CLARO, P. B. de O.; CLARO, D. P.. Sustentabilidade estratégica: existe retorno no longo prazo? **Revista de Administração**, v. 49, n. 2, pp. 291-306, 2014.

CONSUMIDOR MODERNO CONSCIENTE. **Custo benefício: o LED é a saída para economia de energia?** São Paulo, Jan., 2015. Disponível em: <<http://consumidorconsciente.eco.br/index.php/2012-11-22-13-04-10/item/1876-custo-benef%C3%ADcio-o-led-%C3%A9-a-sa%C3%ADda-para-economia-de-energia>>. Acesso em: 24 jan. 2016.

DA SILVA, M. E.; ALVES, A. P. F.; VOLKMER, G. Está chovendo no molhado? A visão acadêmica sobre o desenvolvimento sustentável em um contexto de crise. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, p. 70-87, 2014.

DEMO, P. **Avaliação qualitativa.** 7 ed. Campinas: Autores Associados, 2002.

DI AGUSTINI, C. A. **Contribuição para ranqueamento setorial da dimensão ambiental do ISE da BM&FBOVESPA.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Paulista – UNIP, 2012.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of management Review**, v. 20, n. 1, pp. 65-91, 1995.

DOW JONES SUSTAINABILITY INDICES. ROBECOMSAM. **About us**. 2016. Disponível em: <<http://www.sustainability-indices.com/about-us/dow-jones-sustainability-indices.jsp>>. Acesso em: 29 mai. 2016.

DRUCKER, P. F. **The practice of management**. New York: Oxford University Press, 1954

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books, 1997.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERREIRA, A. A. Conceitos e fundamentos da estratégia empresarial. In: SIQUEIRA, J.P.L.; BOAVENTURA, J.M.G. (Orgs.), **Estratégia para corporações e empresas: teorias atuais e aplicações**. São Paulo: Cengage Learning, p. 1-30, 2012.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: a Stakeholder Approach**. Boston: Pitman. 1984.

\_\_\_\_\_; MCVEA, J.. **A stakeholder approach to strategic management**. Darden Business School Working Paper N°. 01-02. Virgínia, 2001.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. Università di Padova, Vincenza, Italy – **International Journal of Operations & Production Management**,. V. 22, n. 2, pp. 152-194, 2002.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). **Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade**. Versão 4.0. s/d. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/Pages/resource-library.aspx?resSearchMode=resSearchModeText&resSearchText=G4&resCatText=Reporting+Framework&resLangText=Brazilian+Portuguese>>. Acesso em: 22 nov. 2015.

HART, S. L. **O capitalismo na encruzilhada: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

\_\_\_\_\_; MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. **RAE Executivo**, maio/julho, n. 3, p. 65-79, 2004

HASWANI, M. A comunicação do Estado democrático de direito na mobilização para a sustentabilidade. In II Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. **Anais...** Minas Gerais. Belo Horizonte: Abrapcorp. 2008.

HUOT, R.; FIGUEIREDO, M. L. **Métodos quantitativos para as ciências humanas.** Lisboa: Instituto Piaget, 2002.

ISE METODOLOGIA 2012. **Processo de seleção.** s/d. Disponível em: <<http://isebvmf.com.br/index.php?r=site/conteudo&id=9>>. Acesso em: 22 nov. 2015.

ISE CARTEIRA 2015. **Carteira 2015.** s/d. Disponível em: <<http://www.isebvmf.com.br/index.php?r=relatorio&qid=2014>>. Acesso em: 22 nov. 2015.

INTERNATIONAL STANDARDIZATION ORGANIZATION (ISO). **Pesquisa ISO Survey.** Disponível em: <[www.iso.org/iso/iso-survey](http://www.iso.org/iso/iso-survey)>. Acesso em: 25 jul. 2016.

JONES, T. M. Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. **The Academy of Management Review**, v. 20 n. 2, p. 404-437, 1995.

KAY, J.; MCKIERNAN, P.; FAULKNER, D. **The history of strategy and some thoughts about the future.** In: FAULKNER, D.; CAMPBELL, A. (Org.) Oxford handbook of strategy. v. 1 – A Strategy Overview and Competitive Strategy Oxford: Oxford University Press, 2003.

KÖCHE, J. C.. **Fundamentos de metodologia científica: Teoria da ciência e iniciação à pesquisa.** 20 ed. atualizada. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

KPMG. **KPMG International survey of corporate responsibility reporting 2015.** KPMG International. Disponível em: <<http://www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2015-O-201511.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEIS, H. R.; D'AMATO, J. L. O ambientalismo como movimento vital: análise de suas dimensões histórica, ética e vivencial. **Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável**, v. 2. São Paulo: Cortez, 1998. p. 77-103.

LEITE FILHO, G. A.; PRATES, L. A.; GUIMARÃES, T. N. Análise dos níveis de evidenciação dos relatórios de sustentabilidade das empresas brasileiras A+ do Global Reporting Initiative (GRI) no ano de 2007. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 3, n.7, art. 3, pp. 43-59, 2009.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, São Paulo, v. 26/27, pp. 149-158, 1990/1991.

MARTINS, G.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**, 2 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MCCARTHY, D.; MINICHELLO, R.; CURRAN, J. **Business policy and strategy: concepts and readings**. R. D. Irwin, 1975.

METCALFE, Chris E. The *Stakeholder Corporation*. **Business Ethics**, v. 7, n. 1, jan., 1998.

MILNE, M.; GRAY, R.. W(h)ither Ecology? The Triple. **Journal of Business Ethics**, Canadá, v. 118, n. 1, p. 13-29, nov. 2013.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações**: São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **The structuring of organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1979.

\_\_\_\_\_. **The Strategy Concept I: Five Ps for strategy**. California Management Review, p. 11-24, Fall, 1987.

\_\_\_\_\_; QUINN, J. B.. **O Processo da Estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOORE, G.. Tinged Stakeholders Theory: or what's so special about stakeholders? **Business Ethics: A European Review**, v. 8, n. 2, 1999.

NOBRE, F. S.; RIBEIRO, R. E. M. Cognição e Sustentabilidade: Estudo de Casos Múltiplos no Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBovespa/Cognition and Sustainability: Multiple Case Studies of the BM&FBovespa Corporate Sustainability Index. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 4, p. 499-517, 2013.

NUNES, T. C. S; CASA NOVA, S.; CORNACCHIONE, E.; GARCIA, S. As empresas sustentáveis são realmente mais rentáveis e seu nível de risco é menor? **Revista de Administração**, v. 47, n. 3, pp. 422-435, 2012.

OLABUENAGA, J. I. R.; ISPIZUA, M. A. **La descodificación de la vida cotidiana: métodos de investigación cualitativa**. Bilbao, Universidad de Deusto, 1989.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance**. New York: Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. What's strategy? **Harvard Business Review**, pp. 61-78, 1996.

\_\_\_\_\_; KRAMER, M. Creating shared value: how to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. **Harvard Business Review**, jan./fev., p. 1-17, 2011

RADOS, G. J. V.; DIAS, P. M. **Gestão da Inovação - ENOVA - Livro Texto**, 2011. Disponível em: <[http://tvled.egc.ufsc.br/biblioteca/biblioteca/enova\\_abimaq/Livros%20M%C3%B3dulo%20Avan%C3%A7ado/gestao%20da%20inova%C3%A7%C3%A3or.pdf](http://tvled.egc.ufsc.br/biblioteca/biblioteca/enova_abimaq/Livros%20M%C3%B3dulo%20Avan%C3%A7ado/gestao%20da%20inova%C3%A7%C3%A3or.pdf)>. Acesso em: 25 mai. 2016.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROCHA, T.; GOLDSCHMIDT, A. **Gestão dos Stakeholders: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SACHS, I. **Desenvolvimento: Desenvolvimento includente, sustentável**. Rio de Janeiro: Editora Garamond, 2004.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. H.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SANTOS, I. E. **Manual de Métodos e Técnicas de Pesquisa Científica**. 9 ed. Niterói: Impetus, 2012.

SAVAGE, G. T., NIX, T. W., WHITEHEAD, C. J., BLAIR, J. D. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 2, p. 61-75, 1991.

SEHNEM, S.; LUKAS, M. C.; MARQUES, P. D. Elaboração e aplicação dos indicadores de sustentabilidade em pequenas e médias empresas. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 3, p. 22-41, 2015.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, S. S.. **Paradigmas ambientais e sustentabilidade: o que evidenciam alguns discursos organizacionais**. 2010. 183p. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal de Lavras, MG.

SILVA, S. S. da; REIS, R. P.; AMÂNCIO, R. Paradigmas ambientais nos relatos de sustentabilidade de organizações do setor de energia elétrica. **Rev. Adm. Mackenzie**, v. 12, n. 3, edição especial, São Paulo-SP, maio/jun, 2011.



SOUSA, A. F. de; ALMEIDA, R. J.. **O Valor da Empresa e a influência dos Stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

VASCONCELOS, Patrício Henrique de. **Viabilidade da adoção dos indicadores de sustentabilidade da diretriz GRI na estratégia de sustentabilidade organizacional em redes de micro e pequenas empresas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFP. Ponta Grossa, 103 f.: il.; 30 cm, 2012.

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

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VEIGA, J. E. **Sustentabilidade: a legitimação de um novo valor**. São Paulo: Senac, 2010.

VON NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O. **Theory of Games and Economic Behavior**. Princeton: Princeton University Press, 1947.

## APÊNDICES

### Apêndice 1 – Categorias e resultados de pesquisa no repositório SPELL

SPELL	Estratégia	Sustentabilidade	Sustentabilidade estratégica	Estratégia de sustentabilidade	Sustentabilidade Empresarial
Campo busca	3.036	961	50	110	161
Ago. 10 / Ago 15	1.365	601	29	61	102
Artigos e resumos	1.292	581	27	59	102
Em administração	1.196	459	23	56	85
Filtro Palavra Chave	711	366	2	1	17
Ago. 10 / Ago 15	301	254	1	1	11
Só artigos e resumos	294	250	1	1	11
Em administração	274	205	1	1	11

## Apêndice 2 – Categorias e resultados de pesquisa no repositório SciELO

SciELO	Estratégia	Sustentabilidade	Sustentabilidade estratégica	Estratégia de sustentabilidade	Sustentabilidade empresarial
Campo busca	10.238	1.219	26	65	52
2010 - 2015	5.561	717	16	45	37
2010 - 2015 / Ciências sociais aplicadas / Brasil	268	135	5	1	14

### Apêndice 3 – Categorias e resultados de pesquisa no repositório EBSCO

EBSCO	Strategy	Sustainability	Strategy + sustainability	Strategic sustainability	Sustainability strategy	Corporate sustainability
Campo busca	1.655.462	131.168	16.025	572	2.272	3.792
2010 – 2015	642.757	74.581	8.890	363	1.367	2.370
2010 - 2015 / Revistas Acadêmicas e Periódicos Científicos	401.760	44.016	3.440	31	98	786
2010 - 2015 / Revistas Acadêmicas e Periódicos Científicos / GRI	24	140	11	0	3	54
2010 - 2015 / Revistas Acadêmicas e Periódicos Científicos / GRI / Stakeholders	4	17	15	0	1	45

## **Apêndice 4 – Roteiro para entrevista semiestruturada do questionário para os gestores**

Roteiro de perguntas para entrevista semiestruturada

- 1- Qual o seu conceito da palavra sustentabilidade ambiental?
- 2- Como a empresa se posiciona atualmente quando considerando o tema sustentabilidade ambiental?
- 3- Como a empresa pretende se posicionar em relação à concorrência nos próximos anos considerando o tema sustentabilidade ambiental?
- 4- Como a empresa identifica problemas ambientais existentes e os transforma em oportunidades de negócio?
- 5- É utilizada uma comunicação interna e bilateral entre a alta gestão e os colaboradores quando o tema é sustentabilidade ambiental?
- 6- Quais as principais ações de estratégia de sustentabilidade da empresa que são comunicadas para os colaboradores?
- 7- A empresa monitora os interesses dos colaboradores quanto ao tema sustentabilidade ambiental?
- 8- Conhecendo os objetivos estratégicos de longo prazo em relação a sustentabilidade ambiental, quais ações são desenvolvidas com foco nos colaboradores?

## Apêndice 5 – Carta convite aos gestores da AES



### Programa de Pós Graduação *Stricto Sensu* - Mestrado em Administração

#### **PESQUISA – A PERCEPÇÃO DOS STAKEHOLDERS COLABORADORES NA ESTRATÉGIA DE SUSTENTABILIDADE DE UMA CONCESSIONÁRIA DE ENERGIA**

O objetivo geral da **Pesquisa** é identificar quais ações de sustentabilidade são adotadas por uma organização do setor de energia elétrica de São Paulo e a percepção dos colaboradores sobre estas ações. Desta forma, os estudos estão baseados na teoria dos *stakeholders*, nas estratégias e na sustentabilidade ambiental na ótica da sua empresa. É uma oportunidade para conciliar o ambiente acadêmico e organizacional bem como promover a troca de conhecimentos, realizada por meio de entrevista entre os gestores e o pesquisador.

Dentre as questões que serão levantadas está, por exemplo, verificar eventuais ações de sustentabilidade desenvolvidas com foco no colaborador, examinar a percepção do colaborador sobre o tema sustentabilidade e identificar possíveis ações de sustentabilidade estratégica da concessionária tais como as declaradas no ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&F BOVESPA).

A proposta envolve pedir aos participantes que, em horário previamente acertado, empreguem cerca de 30 minutos para que sejam entrevistados. Os dados gravados serão transcritos e usados de forma sigilosa, sendo atribuída a cada participante a identificação apenas por uma letra (Gestor A, Gestor B e Gestor C). O nome da organização poderá, a critério desta, ser ou não omitido.

A **Pesquisa** reforçará o vínculo entre o mercado corporativo e o universo acadêmico colaborando com a pesquisa científica e suas devidas contribuições para a sociedade.

Ficamos à disposição para esclarecer dúvidas, com a convicção de que esta idéia será bem recebida pela *Empresa*.

Atenciosamente,

Hamilton Dias dos Santos

RA: 8150026 - Universidade Paulista - UNIP

**Apêndice 6 – Registro fotográfico do entrevistador em frente ao prédio da AES**

## Apêndice 7 – Piloto de Survey

### Pesquisa de Campo para dissertação de Mestrado em Administração da UNIP

**Mestrando: Hamilton Dias**

**Orientador: Prof. Dr. Flávio Romero Macau**

**Tema: A percepção dos colaboradores como stakeholders na estratégia de sustentabilidade de uma empresa ISE.**



1. O nível que mais se aproxima do meu cargo / função é:

<input type="checkbox"/> Diretoria	<input type="checkbox"/> Gerência / Chefia	<input type="checkbox"/> Analista / Técnico	<input type="checkbox"/> Operacional
------------------------------------	--	---	--------------------------------------

2. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

<input type="checkbox"/> Até 1 ano	<input type="checkbox"/> Entre 1 e 5 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 5 anos
------------------------------------	---	---

3. Meu nível de instrução / escolaridade é:

<input type="checkbox"/> Fundamental (primário / ginásio)	<input type="checkbox"/> Médio (colegial)	<input type="checkbox"/> Superior (graduação / faculdade)	<input type="checkbox"/> Pós Graduação (especialista, MBA, mestre)
--	--	--	---

4. Sustentabilidade pode ser traduzida como o equilíbrio econômico, social e ambiental.

<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--

5. A empresa possui uma política que contempla os aspectos ambientais.

<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--

6. O tema sustentabilidade ambiental está entre as prioridades de longo prazo da sua empresa.

<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--

7. A empresa se destacará no futuro por ser uma empresa de inovação e eficiência em sustentabilidade ambiental.

<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--



8. A empresa será membro do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) nos próximos anos.

<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--

9. As principais ações a serem realizadas pela empresa na área de sustentabilidade são comunicadas aos colaboradores.

<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--

10. É possível identificar ações de sustentabilidade da organização.

<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--

11. Investimentos em novas energias podem minimizar os danos ambientais causados pela sua empresa.

<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--

12. É utilizada uma comunicação aberta e bilateral entre a alta gestão e os colaboradores quando o tema é sustentabilidade ambiental.

<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--

13. Existe meta individual ou do seu setor em termos de sustentabilidade ambiental.

<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--

14. Os gestores explicam para os colaboradores ações no que tange o tema meio ambiente.

<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--

15. A empresa utiliza mecanismos para verificação do nível de conhecimento e comprometimento dos colaboradores em relação à política ambiental.

<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--

16. A empresa pesquisa o entendimento do colaborador sobre sustentabilidade das ações ambientais que ela implementa.

<input type="checkbox"/> Concordo Totalmente	<input type="checkbox"/> Concordo	<input type="checkbox"/> Nem concordo nem discordo	<input type="checkbox"/> Discordo	<input type="checkbox"/> Discordo Totalmente
--	-----------------------------------	--	-----------------------------------	--

17. A empresa procura saber a opinião dos colaboradores sobre interesses na área de sustentabilidade ambiental.

( ) Concordo Totalmente	( ) Concordo	( ) Nem concordo nem discordo	( ) Discordo	( ) Discordo Totalmente
-------------------------	--------------	-------------------------------	--------------	-------------------------

18. Depois de ouvir os colaboradores sobre os interesses em sustentabilidade ambiental, a empresa toma medidas para atender seus interesses.

( ) Concordo Totalmente	( ) Concordo	( ) Nem concordo nem discordo	( ) Discordo	( ) Discordo Totalmente
-------------------------	--------------	-------------------------------	--------------	-------------------------

19. O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) faz diferença para você.

( ) Concordo Totalmente	( ) Concordo	( ) Nem concordo nem discordo	( ) Discordo	( ) Discordo Totalmente
-------------------------	--------------	-------------------------------	--------------	-------------------------

20. Ações de sustentabilidade ambiental impactam nas minhas atividades dentro da empresa.

( ) Concordo Totalmente	( ) Concordo	( ) Nem concordo nem discordo	( ) Discordo	( ) Discordo Totalmente
-------------------------	--------------	-------------------------------	--------------	-------------------------

21. Os colaboradores percebem que afetam ou influenciam a organização nas ações de sustentabilidade.

( ) Concordo Totalmente	( ) Concordo	( ) Nem concordo nem discordo	( ) Discordo	( ) Discordo Totalmente
-------------------------	--------------	-------------------------------	--------------	-------------------------

22. Os colaboradores são engajados nas políticas de sustentabilidade ambiental.

( ) Concordo Totalmente	( ) Concordo	( ) Nem concordo nem discordo	( ) Discordo	( ) Discordo Totalmente
-------------------------	--------------	-------------------------------	--------------	-------------------------

23. O papel dos colaboradores nas questões ambientais é fundamental para o sucesso da empresa.

( ) Concordo Totalmente	( ) Concordo	( ) Nem concordo nem discordo	( ) Discordo	( ) Discordo Totalmente
-------------------------	--------------	-------------------------------	--------------	-------------------------

## Apêndice 8 – Lista de empresas com o índice ISE em 2015

AES Tietê	Concessionária de Energia
Cemig	Concessionária de Energia
Eletrobrás	Concessionária de Energia
Itausa	Banco
Sabesp	Saneamento básico
B2W Digital	Varejo
Cielo	Banco
Eletropaulo	Concessionária de Energia
Itau Unibanco	Banco
Santander	Banco
Banco do Brasil	Banco
Coelce	Concessionária de Energia
Embraer	Aviação
JSL	Logística
SulAmerica	Seguros
BicBanco	Banco
Copel	Concessionária de Energia
Even	Construção
Klabin S/A	Papel e Celulose
Telef Brasil (Telefônica)	Telecom
Bradesco	Banco
CPFL Energia	Concessionária de Energia
Fibria	Papel e Celulose
Light S/A	Concessionária de Energia
Tim Part S/A	Telecom
Braskem	Química
Duratex	Madeira
Fleury	Medicina e Saúde
Lojas Americanas	Varejo
Tractebel	Concessionária de Energia
BRF SA	Alimentício
Ecorodovias	Logística
Gerdau	Siderúrgica
Lojas Renner	Varejo
Vale	Mineração
CCR SA	Logística
Energias BR (EDP)	Concessionária de Energia
Gerdau Met	Metalúrgica
Natura	Bens de consumo
Weg	Elétrica