
Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações

*Priscila Borin de Oliveira Claro
Danny Pimentel Claro
Robson Amâncio*

RESUMO

As empresas encontram dificuldades em associar discursos e práticas gerenciais à interpretação completa da definição de sustentabilidade. O objetivo neste estudo é identificar a interpretação que o indivíduo atribui ao termo sustentabilidade e analisar fatores que influenciam tal interpretação. Os fatores selecionados para a pesquisa foram: escolaridade, tipo de tarefa que desempenha na empresa, discurso organizacional e práticas organizacionais. No total, 70 funcionários de duas empresas líderes regionais em seus setores foram entrevistados por meio de um questionário estruturado. De acordo com os resultados das análises do modelo estimado, o termo sustentabilidade é mais bem compreendido devido aos aumentos da escolaridade e de práticas gerenciais sociais. Constatou-se que as práticas gerenciais econômicas impedem a compreensão plena do termo sustentabilidade pelos funcionários entrevistados. Os outros fatores do modelo não apresentaram coeficientes significativos. A pesquisa permitiu concluir que, embora muito discutido teoricamente, o significado do termo sustentabilidade não é claro para a maioria dos funcionários, o que impede a ocorrência de transformações práticas e efetivas em prol da sustentabilidade.

Palavras-chave: sustentabilidade, interpretação, discurso organizacional, práticas gerenciais.

1. INTRODUÇÃO

O termo sustentabilidade está cada vez mais presente no ambiente empresarial. A definição de sustentabilidade mais difundida é a da Comissão Brundtland (WCED, 1987), a qual considera que o desenvolvimento sustentável deve satisfazer às necessidades da geração presente sem comprometer as necessidades das gerações futuras. Essa definição deixa claro um dos princípios básicos de sustentabilidade, a visão de longo prazo, uma vez que os interesses das futuras gerações devem ser analisados.

Recebido em 05/setembro/2007
Aprovado em 22/setembro/2008
Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*
Editor Científico: Adalberto Américo Fischmann

Priscila Borin de Oliveira Claro, Administradora de Empresas pela Universidade Federal de Lavras, Mestre em Gestão Socioambiental pela *Wageningen University*, Holanda, Doutora em Administração pela Universidade Federal de Lavras, é Professora Tempo Parcial e Coordenadora de Educação Executiva do Ibmec São Paulo (CEP 04546-042 — São Paulo/SP, Brasil).
E-mail: priscilaboc@isp.edu.br
Endereço:
Ibmec São Paulo
Programas Corporativos — Graduação em Administração
Rua Quatá, 300
Vila Olímpia
04546-042 — São Paulo — SP

Danny Pimentel Claro, Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Lavras, Doutor pelo Departamento de Estudos em Administração da *Wageningen University*, Holanda, é Professor Pesquisador e Coordenador do Centro de Pesquisas em Estratégia do Ibmec São Paulo (CEP 04546-042 — São Paulo/SP, Brasil).
E-mail: dannyyps@isp.edu.br

Robson Amâncio, Agrônomo e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras, Doutor em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, é Professor Adjunto do Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras (CEP 37200-000 — Lavras/MG, Brasil).
E-mail: ramancio@ufla.br

A verdade é que, desde a definição da Comissão Brundtland, já surgiram inúmeras definições e, com certeza, existirão muitas outras no futuro, porém, o ponto comum em todas elas, quando analisadas detalhadamente, está nas dimensões que compõem o termo sustentabilidade. A maioria dos estudos afirma que sustentabilidade é composta de três dimensões que se relacionam: econômica, ambiental e social. Essas dimensões são também conhecidas como *triple bottom line*. A dimensão econômica inclui não só a economia formal, mas também as atividades informais que provêem serviços para os indivíduos e grupos e aumentam, assim, a renda monetária e o padrão de vida dos indivíduos (ALMEIDA, 2002). A dimensão ambiental ou ecológica estimula empresas a considerarem o impacto de suas atividades sobre o meio ambiente, na forma de utilização dos recursos naturais, e contribui para a integração da administração ambiental na rotina de trabalho (ALMEIDA, 2002). A dimensão social consiste no aspecto social relacionado às qualidades dos seres humanos, como suas habilidades, dedicação e experiências, abrangendo tanto o ambiente interno da empresa quanto o externo (ALMEIDA, 2002).

Atualmente, o discurso dos gestores e dos empreendedores sobre sustentabilidade é dirigido a seus funcionários, ao mercado consumidor, aos concorrentes, aos parceiros, às Organizações Não-Governamentais (ONGs) e aos órgãos governamentais. Esses discursos buscam vincular práticas gerenciais ambientais, sociais e econômicas a uma imagem positiva da empresa. No entanto, várias empresas têm dificuldade em associar seus discursos e práticas gerenciais a uma definição completa de sustentabilidade. Algumas focam questões sociais; outras, questões ambientais; e muitas, questões exclusivamente econômicas.

O que predomina, na realidade, apesar de tantos esforços teóricos, é falta de consenso sobre o significado atribuído à sustentabilidade. As inúmeras definições levam à argumentação de que sustentabilidade é um conceito sem significado algum e com muitos ao mesmo tempo. Nesse sentido, Temple (1992) afirma que o uso massivo do termo significa que ele representa muitas coisas e nada ao mesmo tempo, e que, como conceito, é muito amplo, sendo inútil sua utilização. Daly (1996) concorda com essa proposição, afirmando que é um termo de que todos gostam, mas não sabem o que exatamente significa. No entanto, Jacobs (1995) compara a definição do termo sustentabilidade à de democracia. Ele afirma a existência de mais de 300 definições diferentes para democracia e que, mesmo havendo discordâncias sobre o que é democracia, o termo carrega consigo um significado essencial que é substantivo e importante. Conclui, assim, que princípios políticos, como democracia e sustentabilidade, são contestáveis, uma vez que estão sujeitos a diferentes interpretações.

Com base na grande diversidade teórica a respeito do que vem a ser sustentabilidade, é sensato indagar sobre o entendimento que o indivíduo atribui ao termo e sobre os fatores que influenciam esse entendimento. Dessa forma, neste estudo pre-

tende-se identificar se as três dimensões de sustentabilidade definidas teoricamente fazem parte da interpretação individual, na prática, e verificar se existem fatores que influenciam a interpretação do conceito de sustentabilidade em sua plenitude. Para tanto, os indivíduos entrevistados foram os funcionários operacionais e administrativos de duas empresas localizadas no Sul de Minas Gerais (Brasil). Acredita-se que a escolaridade, o tipo de tarefa desempenhada no trabalho, o discurso e a prática gerencial da empresa podem afetar a interpretação individual sobre o termo sustentabilidade.

As questões principais que norteiam este estudo são: quais dimensões de sustentabilidade estão presentes nas interpretações dos funcionários? Quais fatores influenciam a interpretação do indivíduo sobre o termo sustentabilidade?

Uma pressuposição inicial deste estudo é que sustentabilidade possui um significado essencial, pois passou a fazer parte da linguagem comum, portanto possui algum **sentido** para as pessoas, ainda que esse varie no tempo e entre os indivíduos. Além do mais, as diferentes interpretações podem revelar tendências cruciais para a análise da sustentabilidade. Dentre as mudanças, podem-se citar as mudanças sustentáveis no âmbito estratégico das organizações, as mudanças estruturais e nos processos produtivos, alteração no padrão de consumo e nas decisões políticas, tanto na esfera pública quanto na privada.

Este estudo é caracterizado como quantitativo e focado nas interpretações de uma amostra de 70 funcionários de duas empresas localizadas em Minas Gerais. Os funcionários foram entrevistados por meio de um questionário estruturado com nove questões: sete fechadas, uma aberta e uma com 23 sub-ítem mensurados por meio de escala Likert de cinco pontos. A pesquisa foi realizada em dezembro de 2004.

O artigo está dividido em cinco partes. Na primeira, discutem-se o conceito de sustentabilidade e as dimensões que o compõem, explorando-se os aspectos que definem sustentabilidade em cada uma das dimensões. A análise desses aspectos foi crucial para definir as práticas gerenciais sustentáveis utilizadas no modelo. Na segunda parte, utilizaram-se as hipóteses de pesquisa que serviram de base para a análise. Ao todo, quatro hipóteses foram descritas, caracterizando a pressuposição inicial de relacionamento entre as variáveis. Na terceira parte, descreve-se a metodologia utilizada na elaboração do trabalho, incluindo o método utilizado para coleta de dados, os itens do modelo de pesquisa analisados e os aspectos do modelo utilizado, bem como técnicas estatísticas. Na quarta parte, os resultados são discutidos, enfatizando-se as hipóteses que foram confirmadas na análise e, finalmente, na quinta parte, algumas conclusões.

2. SUSTENTABILIDADE: PRINCÍPIOS E DIMENSÕES

O debate acerca do conceito de desenvolvimento é bastante rico no meio acadêmico, principalmente quanto à distinção

entre desenvolvimento e crescimento econômico, pois muitos autores atribuem apenas os incrementos constantes no nível de renda como condição para chegar ao desenvolvimento, sem, no entanto, se preocuparem em como tais incrementos são distribuídos e como os insumos (recursos naturais) são utilizados para alcance desses incrementos (OLIVEIRA, 2002).

A controvérsia entre os conceitos de crescimento econômico e desenvolvimento ainda não foi bem esclarecida. Como bem observa Scatolin (1989, p.7):

- “Poucos são os outros conceitos nas ciências sociais que se tem prestado a tanta controvérsia. Conceitos como progresso, crescimento, industrialização, transformação, modernização têm sido usados freqüentemente como sinônimos de desenvolvimento. Em verdade, eles carregam dentro de si toda uma compreensão específica dos fenômenos e constituem verdadeiros diagnósticos da realidade, pois o conceito prejulga, indicando em que se deverá atuar para alcançar o desenvolvimento”.

O debate sobre o tema é acirrado pela conceituação econômica do termo desenvolvimento. Os economistas vêem surgir a necessidade de elaborar um modelo de desenvolvimento que inclua todas as variáveis econômicas e sociais. Sob o prisma econômico, desenvolvimento é, basicamente, o aumento do fluxo de renda real, isto é, o incremento na quantidade de bens e serviços por unidade de tempo à disposição de determinada coletividade (FURTADO, 1961). A idéia é que desenvolvimento deve ser encarado como um processo de transformações econômicas, políticas e, principalmente, humanas e sociais. Oliveira (2002) afirma que desenvolvimento é o crescimento — incrementos positivos no produto e na renda — transformado para satisfazer às mais diversas necessidades do ser humano, como saúde, educação, habitação, transporte, alimentação e lazer, dentre outras. Scatolin (1989) coloca, por sua vez, que essa visão começou a ser difundida no fim da década de 1940 pelos economistas estruturalistas (ligados à Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe — Cepal).

Diante desse cenário e dos acontecimentos mundiais a respeito da sustentabilidade dos recursos naturais, surgiram, no final da década de 1960, a reflexão e o debate sobre a relação entre o meio ambiente e o crescimento. Prevaleciam, naquele momento, duas posições. A primeira era a daqueles que apontavam os **limites do crescimento**, isto é, que o crescimento exponencial ilimitado era incompatível com a disponibilidade limitada dos recursos naturais. A única saída para salvar o mundo da catástrofe resumia-se em parar o crescimento imediatamente — eram os catastrofistas do **crescimento zero**, inspirados no Relatório do Clube de Roma (MEADOWS, MEADOWS e RANDERS, 1972). Por outro lado, havia aqueles que afirmavam que a problemática ambiental fora inventada pelos países desenvolvidos para frear a ascensão do Terceiro Mundo e que quando a renda *per capita* aumentasse retomar-

se-ia a discussão sobre a deterioração ambiental. Desde então, a preocupação com o meio ambiente passou a fazer parte da arena política e das estratégias das empresas privadas, pois, de alguma forma, possibilitavam ou limitavam o desenvolvimento.

Sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável popularizou-se mundialmente a partir de 1987, quando foi utilizado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas em seu relatório “Nosso Futuro Comum”, também conhecido como Relatório Brundtland. O relatório dessa Comissão vem difundindo, desde então, o conceito de desenvolvimento sustentado, que passou a figurar sistematicamente na semântica de linguagem internacional, servindo como eixo central de pesquisas realizadas por organismos multilaterais e, mesmo, por grandes empresas.

Um aspecto central do enfoque em questão é o balanceamento da proteção ambiental com o desenvolvimento social e econômico, induzindo um espírito de responsabilidade comum como processo de mudança, no qual a exploração de recursos materiais, os investimentos financeiros e as rotas de desenvolvimento tecnológico deverão adquirir sentido harmonioso. O desenvolvimento tecnológico deverá ser orientado para metas de equilíbrio com a natureza e de incremento da capacidade de inovação tecnológica de países em desenvolvimento. Desenvolvimento, nesse caso, é um processo de transformação que combina crescimento econômico com mudanças sociais e culturais, reconhecendo os limites físicos impostos pelos ecossistemas, fazendo com que as considerações ambientais sejam incorporadas em todos os setores e também na arena política.

Em termos de política internacional, o Relatório Brundtland enriquece o debate, uma vez que introduz o conceito de equidade entre grupos sociais (ricos e pobres), países (desenvolvidos e em desenvolvimento) e gerações (atuais e futuras). Tais conceitos são definidos como os princípios básicos da sustentabilidade: equidade, democracia, princípio precaucionário, integração política e planejamento. O princípio de equidade mostra que os problemas ambientais estão relacionados a desigualdades sociais e econômicas. O princípio da democracia mostra a importância de resolver problemas ambientais de forma democrática, levando em consideração os anseios dos mais pobres e com mais desvantagens, incentivando a participação da comunidade envolvida no planejamento político e na tomada de decisão. O princípio precaucionário suporta a idéia de que a falta de certeza científica não pode ser a razão para se postergarem medidas de prevenção da degradação ambiental ou de proteção ambiental. Esse princípio é consistente com a noção de que existem alguns danos irreversíveis, sendo necessário diminuir a pressão sobre o meio ambiente. Os princípios de integração política e planejamento vão ao encontro da idéia de integração econômica, social e ambiental. Integração política envolve a criação de novas estruturas, a reforma das instituições existentes e a transformação dos processos políticos atuais.

Nos últimos anos, a noção de desenvolvimento sustentado tem servido para agrupar diferentes interesses e múltiplas composições; assim, uma mesma denominação abriga diferentes conceitos e práticas. No entanto, todas as definições carregam a noção de que o desenvolvimento sustentável é composto de três dimensões: econômica, social e ambiental ou ecológica.

Com base nessas dimensões, o objetivo desta pesquisa não é listar todas as definições de sustentabilidade, mas entender o que cada dimensão contida na definição teórica representa para um indivíduo, no caso os funcionários das duas empresas estudadas.

Os teóricos afirmam que a dimensão ecológica, ou ambiental, pode ser dividida em três subdimensões. A primeira foca a ciência ambiental e inclui ecologia, diversidade do hábitat e florestas. A segunda subdimensão inclui qualidade do ar e da água (poluição) e a proteção da saúde humana por meio da redução de contaminação química e da poluição. A terceira subdimensão foca a conservação e a administração de recursos renováveis e não-renováveis e pode ser chamada de sustentabilidade dos recursos. A sustentabilidade ecológica, como uma das três dimensões, estimula empresas a considerarem o impacto de suas atividades no ambiente e contribui para a integração da administração ambiental na rotina de trabalho (GROOT, 2002; SPANGENBERG e BONNIOT, 1998). Na prática, isso significa redução dos efeitos ambientais negativos por meio de monitoramento, integração de tecnologia no processo, análise de ciclo de vida do produto e administração integrada da cadeia de produção. Para Silva (1995), a sustentabilidade ecológica pode ser atingida pela promoção de uma avaliação dos padrões de consumo e modificações desses padrões, principalmente dos recursos exauríveis ou de estoque. Pode-se, também, promover a internalização dos custos para as economias agressoras do meio ambiente.

A dimensão econômica inclui não só a economia formal, mas também as atividades informais que provêem serviços para indivíduos e grupos e aumentam, assim, a renda monetária e o padrão de vida dos indivíduos. Lucro é gerado a partir da produção de bens e serviços que satisfazem às necessidades humanas, bem como pela criação de fontes de renda para os empresários, empregados e provedores de capital (GROOT, 2002; SPANGENBERG e BONNIOT, 1998). O retorno financeiro reflete a avaliação dos consumidores para os bens e serviços da empresa, assim como a eficiência com que os fatores de produção são utilizados, como capital, trabalho, recursos naturais e conhecimento. Alguns fatores que influenciam a avaliação do consumidor são utilidade, preço, qualidade e *design*. Retorno financeiro pode ser considerado um indicador do desempenho da empresa no curto prazo e uma base para a continuidade da empresa no longo prazo. Para Silva (1995), a sustentabilidade econômica pode ser alcançada pela alocação eficiente dos recursos e pelas modificações dos atuais mecanismos de orientação dos investimentos.

A dimensão social consiste no aspecto social relacionado às qualidades dos seres humanos, como suas habilidades, dedicação e experiências. A dimensão social abrange tanto o ambiente interno da empresa quanto o externo. Indicadores para a dimensão social podem variar de uma empresa para outra, mas alguns são considerados comuns para diferentes setores de atuação. Dentre esses indicadores comuns, podem-se citar compensação justa, horas de trabalho razoáveis, ambiente de trabalho seguro e saudável, proibição de mão-de-obra infantil e de trabalho forçado, e respeito aos direitos humanos (GROOT, 2002; SPANGENBERG e BONNIOT, 1998). Outros indicadores são a criação de política social, o investimento em capital humano, o direito a associação, entre outros. Para Silva (1995), a sustentabilidade social está baseada num processo de melhoria na qualidade de vida da sociedade, pela redução das discrepâncias entre a opulência e a miséria, por meio de diversos mecanismos. Esses mecanismos podem ser: nivelamento do padrão de renda, acesso a educação, moradia e alimentação, entre outros (necessidades biofisiológicas e de formação intelectual).

A mudança no conceito de sustentabilidade influencia diretamente o comportamento das empresas, pois, em todo o mundo, elas estão se deparando com problemas não somente econômicos, mas também sociais e ambientais. Como resultado da ampliação desse contexto empresarial, tem ocorrido uma proliferação de novas pressões por parte da sociedade, por meio de movimentos sociais reivindicatórios, pela atuação de grupos organizados ou de indivíduos, que resultam em novas leis. Essas mudanças afetam de forma intensa o ambiente social e político em que a empresa atua, criando novas diretrizes e limitações para que ela possa operar de forma eficaz, segundo uma ótica que leve em conta apenas a maximização do retorno financeiro a seus proprietários (CALLENBACH, 1993; MAIMON, 1996).

Nesse contexto, a visão tradicional da empresa tende a desaparecer, caso contrário estará sujeita ao declínio (DONAIRE, 1999). Portanto, atualmente, muitas das decisões internas das empresas requerem considerações explícitas das influências provindas do ambiente externo, e seu contexto inclui considerações de caráter social e político que se somam às tradicionais considerações econômicas. Hoje, a sociedade tem preocupações ecológicas, de segurança, de proteção e defesa do consumidor, de qualidade dos produtos, que não existiam de forma tão pronunciada nas últimas décadas e isso tem pressionado as organizações e administradores em geral a incorporarem esses valores em seus procedimentos administrativos e operacionais. Segundo Donaire (1999), as empresas devem ter responsabilidade socioambiental e, assumindo essa postura, acabam ganhando melhor imagem institucional, o que pode resultar em mais consumidores, mais vendas, melhores empregados, melhores fornecedores, mais fácil acesso ao mercado de capitais, entre outras coisas. Sendo assim, a maximização do lucro deve ser vista em um contexto de longo prazo.

Se é verdade que, em curto prazo, o comprometimento com problemas sociais pode resultar num lucro menor, também é verdade que condições mais favoráveis de lucro e sobrevivência da empresa se concretizem no futuro.

Em suma, pode-se afirmar que o envolvimento das empresas com as questões socioambientais pode transformar-se numa oportunidade de negócios, contribuindo para a melhoria de qualidade de vida dos *stakeholders* e a sustentabilidade dos recursos naturais. A preocupação de muitas organizações com o problema da poluição, por exemplo, tem feito com que elas reavaliem o processo produtivo, buscando a obtenção de tecnologias limpas e o reaproveitamento dos resíduos. Isso tem propiciado grandes economias, que não teriam sido obtidas se elas não tivessem focado esse problema. Os benefícios econômicos podem resultar de economia de custos ou incremento de receitas. Os benefícios estratégicos resultam da melhoria da imagem institucional, da renovação da carteira de produtos, aumento da produtividade, alto comprometimento do pessoal, melhoria nas relações de trabalho, melhoria da criatividade para novos desafios e melhoria das relações com os órgãos governamentais, comunidade e grupos ambientalistas.

A difusão da sustentabilidade nas esferas organizacionais acontece por meio da gestão organizacional. O papel da alta administração é fundamental para que as iniciativas e os esforços da organização rumo à proteção e às responsabilidades socioambientais tenham sucesso. Os estudos realizados por Hunt e Auster (1990), assim como os de Nonaka e Toyama (2005) quanto à integração da sustentabilidade na organização, constataram que, freqüentemente, é a média gerência que tem tomado as primeiras iniciativas quando a empresa se defronta com problemas socioambientais, muitas vezes sem um apoio expresso por parte dos níveis mais altos, até que certa maturidade no pensamento da empresa tenha sido atingida. No entanto, especialmente nos casos em que a alta administração assume efetivamente um comprometimento e apoio aos esforços de melhoria da qualidade ambiental dos processos e produtos da empresa, é que tais esforços são bem-sucedidos. Dessa forma, o papel da alta administração é fundamental para perceber e modificar a sensibilização da organização quanto aos problemas socioambientais, seja no ambiente externo da empresa, seja no interno. Nesse sentido, novas abordagens têm surgido para que empresas proativas reforcem, por meio da alta administração, um comprometimento da organização com a sustentabilidade (SANCHES, 2000). O estilo de gestão participativo pode influenciar o entendimento e o comprometimento dos colaboradores, pois é capaz de orientar a cultura organizacional para a sustentabilidade por meio da inclusão e da cooperação na tomada de decisão. Por outro lado, um estilo de gestão impositivo pode influenciar mudanças no curto prazo sem necessariamente mudar a cultura organizacional, o que pode influenciar negativamente a adoção de sustentabilidade como norteador da estratégia, dos processos e dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas.

3. HIPÓTESES DE PESQUISA

Com base na literatura estudada sobre sustentabilidade, algumas hipóteses a respeito dos fatores que influenciam a interpretação individual sobre o termo sustentabilidade podem ser desenvolvidas.

A escolaridade, ou grau de instrução do funcionário, pode impactar positivamente no entendimento de sustentabilidade (ALIROL, 2001; GLIESSMAN, 2000). A instrução de um indivíduo reflete o tempo dedicado a estudos e ao contato com tópicos abrangentes sobre sustentabilidade. Esses tópicos são essenciais para o entendimento do termo sustentabilidade, dentre eles estão termos relacionados a desempenho econômico, responsabilidade social, qualidade de vida, impactos ambientais causados por atividades humanas, entre outros. Acredita-se que a escolaridade influencia positivamente a interpretação completa do funcionário sobre o termo sustentabilidade. Dessa forma, lança-se mão da primeira hipótese de pesquisa:

Hipótese 1 — Quanto mais alta a escolaridade do funcionário, mais pleno é o seu entendimento do termo sustentabilidade.

Pesquisas anteriores sugerem que a idéia que se tem do termo sustentabilidade varia enormemente, conforme a categoria social ou profissional à qual pertence o indivíduo (ALIROL, 2001; GLIESSMAN, 2000). Tarefas administrativas são, na maioria das vezes, desempenhadas por indivíduos mais capacitados, tanto em termos de escolaridade como de experiências anteriores e capacitação. Dessa forma, pressupõe-se que tarefas operacionais são executadas por indivíduos com baixa capacitação e que não tiveram nenhum ou pouco contato com o termo sustentabilidade. Acredita-se que a natureza das tarefas administrativas influencie positivamente a interpretação completa do funcionário sobre o termo sustentabilidade. Assim, a segunda hipótese pressupõe que:

Hipótese 2 — Quanto mais administrativas as tarefas desempenhadas pelo funcionário, mais pleno é o seu entendimento do termo sustentabilidade.

O discurso organizacional pode gerar diferentes resultados, dependendo da forma como é feito e do objetivo da organização com relação a seu discurso e público-alvo. Considerou-se que discurso organizacional é uma ação realizada pela alta gestão da empresa, em níveis de diretoria e presidência. O discurso dirigido a seus diversos *stakeholders* é capaz de melhorar a imagem da empresa e também contribuir para o aprendizado de seus funcionários. Uma vez que o discurso organizacional interno é utilizado no sentido de conscientizar os funcionários para determinado assunto, pode-se dizer que esse é um fator decisivo na interpretação do funcionário a respeito de sustentabilidade. Em outras palavras, o discurso organiza-

cional sobre sustentabilidade afeta positivamente a interpretação completa do funcionário sobre o termo sustentabilidade (CLARO e CLARO, 2004; ALMEIDA, 2002). Dessa forma, lança-se a terceira hipótese de pesquisa:

Hipótese 3 — Quanto maior a utilização do termo sustentabilidade no discurso da alta gestão da empresa, mais pleno é o entendimento do funcionário sobre ele.

Além do discurso, as práticas gerenciais sustentáveis influenciam o aprendizado do funcionário, de forma que este incorpora algumas delas em sua vida. Assim, acredita-se que empresas com práticas gerenciais sustentáveis são capazes de influenciar a interpretação do funcionário em relação ao termo sustentabilidade, pois ele está em contato direto na rotina de trabalho com aspectos práticos da sustentabilidade (CLARO e CLARO, 2004; ALMEIDA, 2002; MAIMON, 1996). Assim, a quarta hipótese é analisada em três sub-hipóteses. Nelas, consideram-se práticas gerenciais em geral, sem discriminar se são positivas ou cooperativas.

A primeira é que as práticas gerenciais sustentáveis, que visam melhoria da qualidade de vida da população e da comunidade, influenciam positivamente a interpretação do funcionário sobre o termo sustentabilidade (CLARO e CLARO, 2004; ALMEIDA, 2002; MAIMON, 1996). Assim, a hipótese pressupõe que:

Hipótese 4a — Quanto mais uma empresa adota práticas gerenciais sociais sustentáveis, mais pleno é o entendimento do funcionário sobre o termo sustentabilidade.

Práticas gerenciais que melhoram o desempenho financeiro da empresa, em termos de custos, lucros, entre outros aspectos, podem ser associadas, pela organização, ao termo sustentabilidade. Dessa forma, o desempenho econômico da empresa pode influenciar positivamente a interpretação do funcionário sobre sustentabilidade (CLARO e CLARO, 2004; ALMEIDA, 2002; MAIMON, 1996). Assim, a hipótese pressupõe que:

Hipótese 4b — Quanto mais uma empresa adota práticas gerenciais econômicas sustentáveis, mais pleno é o entendimento do funcionário sobre o termo sustentabilidade.

Em outras palavras, quando a organização experimenta desempenho econômico positivo ao implementar uma prática mais sustentável, mais pleno é o entendimento do indivíduo a respeito do termo sustentabilidade.

Práticas gerenciais voltadas para a preservação ambiental e de impactos negativos da produção no meio ambiente podem

influenciar positivamente a interpretação do funcionário sobre o termo sustentabilidade (CLARO e CLARO, 2004; ALMEIDA, 2002; MAIMON, 1996). A última hipótese pressupõe que:

Hipótese 4c — Quanto mais uma empresa adota práticas gerenciais ambientais sustentáveis, mais pleno é o entendimento do funcionário sobre o termo sustentabilidade.

4. METODOLOGIA

A pesquisa aqui relatada caracteriza-se como quantitativa. Pesquisa quantitativa é aquela que reúne, registra e analisa todos os dados numéricos que se referem às atitudes e aos comportamentos do público-alvo. Esse tipo de pesquisa é utilizado para medir opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes de um universo (público-alvo), por meio de amostra (HAIR *et al.*, 1998).

4.1. Processo de coleta dos dados

Os dados foram coletados por meio de entrevistas pessoais e de questionários estruturados. O questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas pré-elaboradas, sistemática e seqüencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa. O questionário utilizado continha nove questões, sendo oito fechadas e uma aberta. Uma das questões fechadas estava subdividida em 23 subitens mensurados por meio de escala Likert de cinco pontos. Os itens do questionário baseiam-se em pesquisas anteriores sobre sustentabilidade e práticas organizacionais sociais, ambientais e econômicas sustentáveis. Para adaptar os itens ao contexto do presente estudo, o questionário foi revisado por três pesquisadores da área. Finalmente, realizou-se um pré-teste, com dois diferentes respondentes (funcionários) de outras duas empresas, a fim de verificar possíveis problemas e ambigüidades. Os dois funcionários entrevistados no pré-teste não fazem parte da amostra pesquisada. Com isso, tentou-se assegurar a validade de conteúdo proveniente do instrumento de mensuração.

O questionário foi utilizado em uma amostra de 70 funcionários de duas empresas localizadas em Minas Gerais. A entrevista foi realizada nas empresas durante o horário de almoço.

4.1.1. Caracterização das empresas estudadas

A primeira é uma empresa de saneamento, com um total de 84 funcionários, dos quais foram entrevistados 35 (42%). A empresa busca expandir e aperfeiçoar suas operações de forma a maximizar valor para seus acionistas e cumprir sua missão de prover soluções para seus consumidores, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida, das condições ambientais e do desenvolvimento econômico-social das áreas on-

de atua. Na missão dessa empresa, fica clara a preocupação com a sustentabilidade. Apesar de inicialmente, na época da realização desta pesquisa, a gestão sustentável ter sido imposta pela alta administração, percebe-se que, com a abertura do capital da empresa, em 2006, os funcionários têm sido menos consultados e convidados a participar das discussões sobre sustentabilidade (essas percepções dos funcionários com relação ao estilo de gestão pós-IPO foram coletadas em pesquisa em andamento com funcionários da mesma empresa). No entanto, existe percepção de que a empresa tem investido em capacitação para sustentabilidade nas diversas etapas de seu processo produtivo e relação com *stakeholders*.

A segunda empresa é uma fábrica de peças e componentes destinados à indústria automotiva, com um total de 100 funcionários, dos quais foram se entrevistados 35 (35%). O posicionamento e o estilo de gestão dessa empresa podem ser também caracterizados, no que tange à difusão da sustentabilidade, como impositivo. Tal estilo é justificado pela própria natureza do setor e missão da empresa. Segundo a missão, a empresa busca contribuir diretamente para o estímulo na demanda de bens e serviços, visando total adequação aos novos tempos, em que a qualidade e a produtividade constituirão o equilíbrio frente aos mercados abertos e à plena concorrência. Fica claro que o pilar econômico da sustentabilidade prevalece ante o social e o econômico. Existe percepção por parte dos colaboradores de que a alta administração ainda investe pouco em sustentabilidade e que as ações são superficiais visando, principalmente, à adequação às exigências do mercado e às imposições legais. Para controlar a variabilidade de respostas entre as duas empresas, uma variável dicotômica do tipo 0/1 foi incluída no modelo. A empresa de saneamento foi considerada 1 e a de autopeças foi considerada 0.

4.2. Itens da pesquisa

A investigação de campo envolveu oito variáveis, sendo uma delas de controle. A variável **sustentabilidade plena** é a interpretação do funcionário sobre sustentabilidade. Essa variável foi avaliada por meio de uma questão aberta, na qual o indivíduo definia sustentabilidade sem limitar sua interpretação às pressuposições desta pesquisa. Além disso, utilizou-se uma questão fechada com as três dimensões de sustentabilidade, em que existia a opção de escolha das afirmativas verdadeiras. Dessa forma, foi possível checar e validar as respostas abertas. Nas duas questões, o funcionário recebia uma pontuação que variava de 0 a 3, sendo zero a pior interpretação e 3 a melhor, ou seja, nota 3 significa que o funcionário interpreta o termo sustentabilidade em sua plenitude. No final, somavam-se as duas pontuações obtidas na questão aberta e na fechada, e a melhor nota era 6 (entendimento pleno) e a pior 0 (não sabe o que é sustentabilidade). Da união dessas questões, criou-se a variável dependente **sustentabilidade plena**.

Escolaridade é a variável que define o grau de instrução do funcionário. As possíveis alternativas são primeiro grau

incompleto, primeiro grau, segundo grau, nível superior e especialização/pós-graduação.

Tarefa é a variável que mostra se o funcionário desempenha tarefas operacionais ou administrativas.

Discurso de sustentabilidade refere-se à utilização do termo sustentabilidade social, ambiental e econômica no discurso empresarial dirigido aos funcionários.

Práticas sociais sustentáveis referem-se às práticas gerenciais da organização que visam à melhoria da qualidade de vida dos funcionários e da comunidade. Esse construto é formado por sete subitens, que foram mensurados por meio de uma escala Likert de cinco pontos. Os subitens referem-se às práticas gerenciais de investimento na segurança dos funcionários, na educação dos funcionários, plano de saúde, tíquete-alimentação e/ou cesta básica, distribuição dos lucros da empresa com funcionários, benefícios iguais para homens e mulheres, cumprimento dos direitos do funcionário e investimento na comunidade.

Práticas ambientais sustentáveis referem-se às práticas gerenciais da organização voltadas para a preservação da qualidade ambiental e a prevenção de impactos ambientais. Esse construto é formado por oito subitens, que foram mensurados por meio de uma escala Likert de cinco pontos. Os subitens referem-se às práticas gerenciais de prevenção da poluição da água, prevenção da poluição do solo, prevenção da poluição do ar, número de acidentes ambientais decorrentes das atividades da empresa, separação e reciclagem de resíduos, tratamento de materiais perigosos para evitar acidentes, utilização de fontes alternativas de energia e investimento em equipamentos que utilizam menos energia.

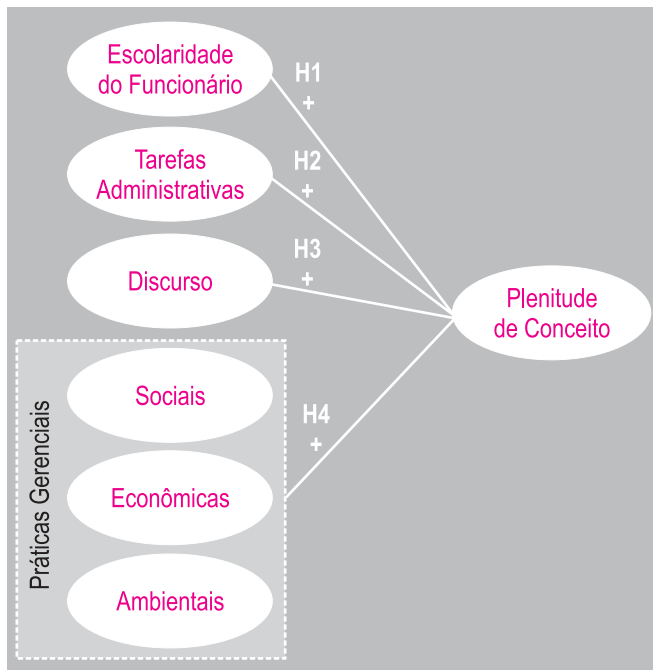
Práticas econômicas sustentáveis referem-se às práticas gerenciais da organização para alcançar bom desempenho econômico. Esse construto é formado por sete subitens, que foram mensurados por meio de uma escala Likert de cinco pontos. Os subitens relacionam-se ao desempenho com relação ao lucro, aos custos com mão-de-obra, à carga tributária que incide sobre as operações da empresa, à existência de demanda pelos produtos/serviços da empresa, ao acesso a subsídios e créditos, à importância da concorrência nas atividades da empresa e aos investimentos para o desenvolvimento da comunidade.

Os subitens que formam as práticas gerenciais sustentáveis para as três dimensões baseiam-se em pesquisas anteriores, que sugerem alguns indicadores de sustentabilidade para as dimensões propostas, como os de Claro e Claro (2004) e de Almeida (2002).

Empresa é uma variável dicotômica (*dummy*) do tipo 0/1. Essa variável foi introduzida a fim de controlar e verificar a existência de variabilidade de respostas dos funcionários da empresa de saneamento, em comparação com as respostas dos funcionários da empresa de autopeças. Por meio dessa variável, é possível controlar se as respostas são diferentes em função da empresa estudada, o que poderia suscitar conclusões diferenciadas.

4.3. Especificação do modelo

As hipóteses foram testadas com base na análise de regressão, empregando-se o *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versão 10.0^(*). Considerou-se como variável dependente **sustentabilidade plena** e as variáveis independentes foram **escolaridade, tarefa, discurso de sustentabilidade, práticas sociais sustentáveis, práticas ambientais sustentáveis e práticas econômicas sustentáveis**. A variável **empresa** foi utilizada como variável de controle das duas empresas estudadas. A especificação do modelo e as hipóteses podem ser visualizadas na figura a seguir.



Modelo de Pesquisa

* O programa *Statistical Package for the Social Sciences* (Pacote Estatístico para as Ciências Sociais), ou SPSS, teve a sua primeira versão em 1968 e é um dos programas de análise estatística mais usados em ciências sociais. É também usado por pesquisadores de *marketing*, nas pesquisas relacionadas com a saúde, o governo, a educação e outros setores. O SPSS *Data Editor* é útil para fazer testes estatísticos, como os testes de correlação, de multicolinearidade e de hipóteses; pode também providenciar ao pesquisador contagens de frequência, ordenar dados, reorganizar a informação, e serve ainda como um mecanismo de entrada dos dados, com rótulos para pequenas entradas.

Tabela 1
Tabela de Correlação

Variáveis	SustPlen	Escola	Tarefa	DiscSust	PratSoci	PratAmb	PratEcon
Sustentabilidade Plena (SustPlen)	1,00	0,45**	0,13	0,02	0,24*	0,02	-0,01
Escola		1,00	0,33**	-0,06	0,27*	0,05	0,27*
Tarefa			1,00	0,24*	0,38**	0,17	0,65**
Discurso de Sustentabilidade (DiscSust)				1,00	0,22	0,16	0,31**
Práticas Sociais (PratSoci)					1,00	0,63**	0,42**
Práticas Ambientais (PratAmb)						1,00	0,30*
Práticas Econômicas (PratEcon)							1,00

Notas: * $p < 0,05$.
** $p < 0,01$.

A matriz de correlação para todos os itens é apresentada na tabela 1, acima. A associação das variáveis do modelo pode ser vista nos coeficientes de correlação que estão realçados. Embora várias correlações sejam significativas e positivas, todas elas estão abaixo de 0,80. De acordo com Hair *et al.* (1998), correlações abaixo de 0,80 são necessárias para se evitarem problemas com multicolinearidade.

Testes de averiguação de multicolinearidade foram realizados e confirmaram a ausência de problemas. Os valores mais altos de VIF, ou *variation inflation factor*, e do índice de condição foram, respectivamente, 2,48 e 24,20. Os índices encontram-se abaixo do valor-limite de 10,00 para o teste VIF e de 30,00 para o índice de condição, conforme sugerem Hair *et al.* (1998).

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dos respondentes, 33% afirmam que sustentabilidade é formada pelas dimensões social, ambiental e econômica; 29% acreditam que o termo se refere somente à dimensão econômica; 19% acreditam que o termo se refere somente à dimensão social; 6% acreditam que o termo se refere somente à dimensão ambiental; 9% afirmam que o termo é composto das dimensões social e econômica; 1% acredita que o termo se refere às dimensões social e ambiental; 1% acredita que o termo se refere às dimensões ambiental e econômica; e 2% dos respondentes não souberam responder (tabela 2). Apesar de 33% dos entrevistados afirmarem que sustentabilidade envolve as dimensões econômica, ambiental e social, o restante dos respondentes (67%) interpreta o termo de forma incompleta, prevalecendo a idéia de que sustentabilidade está relacionada ao desempenho econômico. Dessa forma, fica claro que não há um consenso representativo sobre o que o termo representa para o funcionário, apesar de a maioria já ter ouvido falar sobre ele.

Dos entrevistados, 6% tinham primeiro grau incompleto; 10%, primeiro grau completo; 64% tinham segundo grau com-

Tabela 2
Resultado das Dimensões Contidas nas Respostas

Dimensões	Respondentes %
Social, Ambiental e Econômica (interpretação plena)	33
Econômica	29
Social	19
Ambiental	6
Econômica e Social	9
Social e Ambiental	1
Econômica e Ambiental	1
Não sabem	2
Total	100

pleto; 15%, ensino superior completo; e 5% afirmaram ter pós-graduação. A pressuposição inicial de que a interpretação individual sobre sustentabilidade é influenciada pela escolaridade (grau de instrução), pelas tarefas desempenhadas pelo funcionário na empresa, pelo discurso organizacional e pelas práticas gerenciais sustentáveis foi analisada por meio de uma análise de regressão. Os coeficientes e o nível de significância do modelo de regressão estimado são apresentados na tabela 3, a seguir.

O valor do R^2 ajustado é de 0,19, mostrando que 19% da variabilidade da interpretação do conceito sustentabilidade podem ser explicados pelo efeito linear das variáveis independentes. A equação é significativa, a 0,005, pelo teste F (3,327). Isso indica que os parâmetros estimados do modelo apresentam um poder explicativo satisfatório. O poder explicativo da equação suporta a avaliação individual dos coeficientes.

Tabela 3
Resultados da Análise de Regressão

Variáveis	Sustentabilidade Plena	Hipóteses	Comprovação da Hipótese
Escolaridade	0,45 (3,67)**	H1	Sim
Tarefa	0,07 (0,41)	H2	Não
Discurso de Sustentabilidade	0,08 (0,62)	H3	Não
Práticas Sociais	0,26 (1,69)*	H4 _a	Sim
Práticas Ambientais	-0,12 (0,82)	H4 _b	Não
Práticas Econômicas	-0,26 (1,74)*	H4 _c	Sim
Empresa (<i>dummy</i>)	0,03 (0,03)	Controle	
R^2 Ajustado	0,19**		

Notas: • Os coeficientes de regressão são os coeficientes padronizados (β) e o teste de *t* está entre parênteses.

• * $p < 0,05$.

• ** $p < 0,01$.

Por meio da análise da regressão, fica claro que a variável que mais influencia a interpretação do funcionário sobre o termo sustentabilidade é a escolaridade. Dessa forma, pode-se afirmar que quanto maior o grau de instrução, mais pleno é o entendimento do termo sustentabilidade, o que faz com que a hipótese 1 seja confirmada ($\beta = 0,45$, $p < 0,01$).

Com relação à função que desempenham, a amostra estudada é composta por 23% de funcionários com cargos e funções operacionais e 77% de funcionários com cargos e funções administrativas. A hipótese 2, de que o tipo de tarefas realizadas na empresa influencia a interpretação do funcionário sobre o termo sustentabilidade, não pôde ser confirmada ($\beta = 0,07$, $p = 0,69$). Em outras palavras, não é possível afirmar que exista diferença significativa nas interpretações dos funcionários que desempenham tarefas operacionais em relação aos que desempenham tarefas administrativas a respeito do termo sustentabilidade.

O discurso organizacional sobre sustentabilidade, no que diz respeito à preservação da qualidade do meio ambiente, ao desempenho econômico da empresa e à responsabilidade social para com funcionários e comunidade, não é significativo a ponto de influenciar a interpretação do funcionário sobre sustentabilidade ($\beta = 0,08$, $p = 0,54$). Dessa forma, a hipótese 3 não pôde ser confirmada, o que significa que o discurso organizacional sobre sustentabilidade não é capaz de capacitar o funcionário e influenciar a interpretação do termo em sua plenitude. Uma das possíveis razões para esse resultado é que os discursos organizacionais, na maioria das vezes, não visam educar nem capacitar os funcionários, mas sim melhorar a imagem da empresa, em termos de suas responsabilidades e atitudes.

As práticas gerenciais sociais que visam melhorar a qualidade de vida dos funcionários e comunidade influenciam positivamente a interpretação do funcionário. Em outras palavras, pode-se considerar que as práticas sociais sustentáveis adotadas pela empresa contribuem positivamente para uma melhor ou mais completa interpretação do funcionário a respeito da sustentabilidade ($\beta = 0,26$, $p < 0,05$).

Quanto às práticas gerenciais ambientais (hipótese 4), devido ao baixo coeficiente e ao baixo nível de significância, pode-se dizer que a hipótese 4b não pôde ser confirmada ($\beta = -0,26$, $p < 0,05$), ou seja, a utilização de práticas gerenciais ambientais sustentáveis não influencia positivamente a interpretação do funcionário sobre o que é sustentabilidade. A preservação da qualidade ambiental e a prevenção de impactos negativos no meio ambiente, tais como prevenção de poluição da água, solo e ar, não influenciam o entendimento do funcionário a respeito do termo sustentabilidade. Curiosamente, o coeficiente apresentou um sinal negativo, indo contra a hipótese de que, quanto mais uma empresa adota

práticas ambientais sustentáveis, melhor a interpretação do funcionário sobre o termo. O sinal negativo pode indicar que, mesmo sendo ambientalmente sustentáveis, tais práticas não influenciam a interpretação plena do funcionário a respeito do termo. Porém, tal coeficiente não é significativo, sendo inútil esse tipo de conclusão no presente estudo.

As práticas gerenciais que visam a um bom desempenho econômico influenciam negativamente a interpretação do funcionário quanto ao termo sustentabilidade. Curiosamente, o coeficiente do efeito das práticas econômicas na interpretação plena do conceito de sustentabilidade é negativo, ao contrário do que se esperava ($\beta = -0,12$, $p = 0,42$). Esse resultado leva a crer que ainda existe forte influência das práticas econômicas que apresentam indicadores quantitativos e objetivos no pensamento dos funcionários. Cada vez mais, os funcionários são avaliados e buscam atingir metas ligadas ao desempenho econômico. Isso pode estar influenciando a interpretação sobre sustentabilidade, ou seja, quanto mais orientados para práticas econômicas ou desempenho econômico (por consequência, avaliações objetivas e quantitativas), os funcionários tendem a interpretar o termo sustentabilidade de forma incompleta, não em sua plenitude conceitual.

O coeficiente de regressão para a variável *dummy* empresa não é significativo, o que mostra a inexistência de variabilidade de respostas entre as duas empresas. Assim, é possível a análise dos resultados integradamente ($\beta = 0,03$, $p = 0,84$).

6. CONCLUSÃO

Sem dúvida, esta é a era da sustentabilidade. Na antiga visão de mundo prevalecia a idéia de crescimento contínuo, da conquista da natureza, da utilização irracional dos recursos, da obediência à legislação, do materialismo, da produção industrial em massa, do *design* de produtos obsoletos, em que predominava o departamentalismo. Os problemas sociais, ambientais e econômicos decorrentes evidenciaram que esse modelo de desenvolvimento é socialmente injusto, ambientalmente desequilibrado e economicamente inviável, o que poderia inviabilizar a vida na Terra. Dessa forma, os valores da sociedade e o paradigma do mundo dos negócios passaram e estão passando por remodelações de forma a incorporar práticas sustentáveis. Existe atualmente no mundo um movimento no intuito de modificar políticas públicas, processos produtivos e estilo de vida da sociedade em prol do desenvolvimento sustentável. No entanto, embora muito discutido teoricamente, o significado do termo não é claro, no dia-a-dia, para a maioria dos indivíduos, como funcionários ou mesmo como cidadãos, o que impede transformações práticas e efetivas em prol da sustentabilidade.

A pesquisa, foi possível concluir que o termo sustentabilidade possui diferentes significados para funcionários que trabalham em empresas numa mesma região, independentemente do ramo de atuação. De acordo com os resultados das análises,

o termo sustentabilidade é mais compreendido, dados o aumento da escolaridade e as práticas gerenciais sociais que a empresa emprega. Em outras palavras, a interpretação plena do termo, abrangendo as três dimensões propostas teoricamente, depende do nível educacional do funcionário. O nível educacional é influenciado pela educação recebida nos ensinos fundamental, médio e superior e também pelos cursos de capacitação oferecidos pela empresa. No entanto, as atividades que o funcionário desempenha na empresa não afetam sua interpretação sobre o que é sustentabilidade.

O discurso organizacional e as práticas de gestão ambiental da empresa onde o funcionário trabalha também não foram significativos, ou seja, não afetam a interpretação do funcionário sobre o que é sustentabilidade. Esse resultado demonstra que os altos gerentes das empresas podem, muitas vezes, adotar tais discursos no sentido de melhorar sua imagem para com a sociedade e obedecer às exigências legais. Em outras palavras, o que seria parte da responsabilidade social da empresa, educação dos funcionários e dos membros comunidade, não necessariamente tem o objetivo de educar e capacitar, auxiliando na trajetória rumo a uma sociedade sustentável. Na realidade, a maioria das mudanças nos processos produtivos e discursos organizacionais em prol da sustentabilidade é imposta aos funcionários, sem que estes compartilhem com a alta administração a importância de tais mudanças. Os funcionários, na maioria das vezes, seguem as mudanças sem saber o que elas realmente significam e quais são os benefícios decorrentes.

O efeito das práticas gerenciais que visam a um bom desempenho econômico da empresa chamou a atenção na análise realizada. Existe um efeito negativo das práticas gerenciais econômicas na interpretação do conceito de sustentabilidade. Conclui-se que o excesso de orientação para as práticas que geram melhor desempenho econômico leva o funcionário a orientar-se exclusivamente para algumas das dimensões de sustentabilidade e não compreender sustentabilidade na plenitude do conceito.

Para que mudanças organizacionais sejam efetivas e contribuam para que os funcionários obtenham um pleno entendimento de sustentabilidade, com base nos resultados desta pesquisa, as empresas podem dedicar-se, basicamente, a três ações. Primeiro, investir na escolaridade de seus funcionários. Fica clara a importância das especializações, cursos e treinamentos, entre outros, para contribuir para a educação dos funcionários, a fim de que eles entendam plenamente o termo sustentabilidade. Existem vários incentivos que podem ser utilizados para a atualização e a capacitação dos funcionários. Por exemplo, a empresa pode oferecer cursos de curta duração para a equipe de funcionários e custear gastos com cursos de graduação e de pós-graduação. Nesse sentido, os funcionários estarão melhorando seu nível educacional, o que pode afetar positivamente a compreensão plena do termo sustentabilidade, além de vários outros fatores benéficos da educação. Acredita-

se que o entendimento a respeito dos benefícios de produção e consumo sustentáveis seja capaz de influenciar positivamente o indivíduo para mudanças de comportamento.

Na segunda ação, as empresas devem dedicar-se às práticas gerenciais sociais por meio do engajamento em ações de responsabilidade social, visando ao bem-estar das pessoas e comunidades. Dentre as iniciativas, pode-se citar o incentivo para que os funcionários realizem trabalhos voluntários. Por exemplo, funcionários voluntários podem organizar e fomentar a formação artística e cultural de uma determinada comunidade (exemplo: cuidados de higiene pessoal e refeições, aulas de literatura, teatro e artes plásticas, entre outros).

Na terceira ação, a orientação para as práticas gerenciais que visam ao bom desempenho econômico pode ser amenizada por meio de uma combinação de diferentes tipos de mecanismos de controle e avaliação. Critérios econômicos podem ser combinados a indicadores subjetivos de desempenho, como a capacidade de colaboração de um funcionário, de trabalho em grupo, a sua iniciativa e perseverança. O alinhamento entre a avaliação do desempenho e a estratégia da empresa deve levar em consideração os princípios de sustentabilidade, a fim de potencializar a mudança de comportamento em prol da produção e do consumo sustentáveis.

No âmbito de políticas públicas, as ações podem ser direcionadas para programas governamentais de educação ambiental e comunicação. Por meio de exemplos de práticas sustentáveis, os cidadãos podem aprender a mudar seu estilo de vida e de consumo, em prol do desenvolvimento sustentável. Essas ações devem ser comunicadas mais amplamente para que a sociedade possa entender e engajar-se mais nessas iniciativas.

O ideal é que a empresa, como importante ator social, seja capaz de influenciar seus funcionários, consumidores, forne-

cedores e a sociedade para que, junto com o Estado, possa contribuir para a transformação do conceito de sustentabilidade em uma ferramenta prática de gestão. Em outras palavras, trazer o conceito abstrato para uma esfera prática. Muitas são as formas de fazer e vários exemplos podem ser visualizados no ambiente empresarial atual. No Brasil, podem-se citar, entre outros, os exemplos da Natura, do Grupo Orsa e do Banco Real. Cada uma dessas empresas tem investido recursos na implementação de estratégia pautada na sustentabilidade, equilibrando desempenho econômico com justiça e desenvolvimento socioambiental. Para isso, cada uma dessas empresas busca aproveitar as especificidades dos setores nos quais atua, os recursos, o mercado, o conhecimento existente com base nos princípios de sustentabilidade empresarial.

A pesquisa relatada apresenta duas limitações que devem ser consideradas. Primeiro, as variáveis escolhidas para representar as dimensões de sustentabilidade foram selecionadas de acordo com critérios conceituais e teóricos. Em pesquisas futuras, outros indicadores podem ser utilizados a fim de aumentar a validade do instrumento de mensuração. Segundo, o estudo concentrou a coleta de dados em empresas de apenas dois setores da economia, numa amostra de 70 funcionários. Existe a possibilidade de variações serem encontradas em estudos de outros setores. Portanto, sugere-se a realização de uma pesquisa mais abrangente, que permita estudar empresas de outros setores da economia, para avaliar o efeito da região de atuação das empresas.

Além disso, seria interessante reavaliar em pesquisa longitudinal o desenvolvimento das práticas e dos discursos sustentáveis nas empresas estudadas, uma vez que o aprendizado e os resultados das práticas sustentáveis realizadas no presente podem ser visualizados, na maioria das vezes, no médio e no longo prazos. ♦

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALIROL, Philippe. Como iniciar um processo de integração. In: VARGAS, Heliana C.; RIBEIRO, Helena (Org.). *Novos instrumentos de gestão ambiental urbana*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo (Edusp), 2001. p.21-42.
- ALMEIDA, F. *O bom negócio da sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- CALLENBACH, E. *et al. Gerenciamento ecológico: ecomanagement*. Guia do Instituto Elmwood de Auditoria Ecológica e Negócios Sustentáveis. São Paulo: Cultrix, 1993.
- CLARO, P.B. de O.; CLARO, D.P. Desenvolvimento de indicadores para monitoramento da sustentabilidade: o caso do café orgânico. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, São Paulo, v.39, n.1, p.18-29, jan./fev./mar. 2004.
- DALY, H. *Beyond growth*. Boston: Beacon Press, 1996.
- DONAIRE, D. *Gestão ambiental na empresa*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- FURTADO, C. *Desenvolvimento e subdesenvolvimento*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.
- GLIESSMAN, Stephen R. *Agroecologia: processos ecológicos em agricultura sustentável*. Porto Alegre: Editora Universidades/UFRGS, 2000.
- GROOT, I. de. *Measurement of sustainability in coffee and cocoa*. Utrecht: Institute for Sustainable Commodities (ISCOM), 2002.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.
- HUNT, C.; AUSTER, E. Proactive environmental management:

avoiding the toxic trap. *Sloan Management Review*, Cambridge, v.31, n.2, p.7-18, Winter 1990.

JACOBS, M. Sustainable development: from broad rhetoric to local reality. In: CONFERENCE FROM AGENDA 21, Document n.493, 1 Dec. 1994, Cheshire. *Proceedings...* Cheshire: Cheshire County Council, 1995.

MAIMON, D. *Passaporte verde: gestão ambiental e competitividade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MEADOWS, D.H.; MEADOWS, D.L.; RANDERS, J. *The limits to growth: a report for the Club of Rome's Project on the predicament of mankind*. New York: Universe Books and Potomac Associates, 1972. 21p.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. *Industrial and Corporate Change*, Oxford, v.14, n.13, p.419-436, June 2005.

OLIVEIRA, G.B. de. Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento. *Revista da FAE*, Curitiba, v.5, n.2, p.41-48, maio/ago. 2002.

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

SCATOLIN, F.D. *Indicadores de desenvolvimento: um sistema para o estado do Paraná*. 1989. Dissertação (Mestrado em Economia) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

SILVA, J.A. *Direito ambiental constitucional*. 2.ed. São Paulo: Malheiros, 1995. 243p.

SPANGENBERG, J.H.; BONNIOT, O. *Sustainability indicators: a compass on the road towards sustainability*. Paper n.81. Wuppertal: Wuppertal Institute, 1998. 34p.

TEMPLE, S. Old issue, new urgency? *Wisconsin Environmental Dimension*, Madison, v.1, Issue 1, p.1-28, Spring 1992.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENTAL AND DEVELOPMENT (WCED). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press, 1987.

Understanding the sustainability concept in organizations

Organization faces difficulties in order to associate speech and practices with the complete definition of sustainability. The objective of this study is to identify what is sustainability for the employees of two organizations and to analyze the factors that influence the interpretation. The factors selected to be tested were: education, task in the organization, organizational speech and organizational practices. In total, seventy employees, of two different organizations, were interviewed through a structured questionnaire. The results show that individuals with high education level in organization with social practices understand sustainability in its completeness. There exists a negative effect of economical practices in the individual interpretation. This study concludes that sustainability is a concept widely discussed, however its meaning encompassing the social, economic and environmental dimensions is not clear for most of the people. The misinterpretation about the concept can impede effective changes towards sustainability in practice.

Keywords: sustainability, interpretation, organizational speech, organizational practices.

El concepto de sustentabilidad en las organizaciones

Las empresas encuentran dificultades para asociar discursos y prácticas de gestión con la interpretación completa del concepto de sustentabilidad. El objetivo en este estudio es identificar la interpretación atribuida al término sustentabilidad en las empresas y analizar los factores que influyen en dicha interpretación. Los factores seleccionados en la investigación fueron: escolaridad, tipo de tarea realizada en la empresa, discurso organizacional y prácticas organizacionales. En total, se entrevistaron a setenta empleados de dos empresas líderes regionales en sus sectores, por medio de un cuestionario estructurado. Los resultados de los análisis del modelo estimado demuestran que hay mejor comprensión del concepto de sustentabilidad cuando el nivel de instrucción es más elevado y cuando hay más prácticas sociales de gestión. Se observó que, para los empleados entrevistados, la plena comprensión del término sustentabilidad está perjudicada por las prácticas económicas. Los demás factores del modelo no presentaron coeficientes significativos. El estudio permite concluir que, aunque muy discutido teóricamente, el significado del término sustentabilidad no está claro para la mayor parte de los empleados, lo que impide cambios prácticos y efectivos hacia la sustentabilidad.

Palabras clave: sustentabilidad, interpretación, discurso organizacional, prácticas organizacionales.