



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA EICOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOSSOCIOLOGIA DE
COMUNIDADES E ECOLOGIA SOCIAL

GRACIELLA FAICO FERREIRA

SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: Uma análise pela lente caleidoscópica
da Psicossociologia

RIO DE JANEIRO

2018

GRACIELLA FAICO FERREIRA

**SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: uma análise pela lente caleidoscópica
da Psicossociologia**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa EICOS de Pós-Graduação, Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social, na linha de pesquisa I - Comunidades, Desenvolvimento, Meio Ambiente e Inclusão Social.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Marta de Azevedo Irving

Coorientadora: Prof^a. Dr^a. Maria de Lurdes Costa Domingos

**Rio de Janeiro
2018**

CIP - Catalogação na Publicação

F383s Ferreira, Graciella Faico
Sustentabilidade organizacional: uma análise
pela lente caleidoscópica da Psicossociologia /
Graciella Faico Ferreira. -- Rio de Janeiro, 2018.
150 f.

Orientadora: Marta de Azevedo Irving.
Coorientadora: Maria de Lurdes Costa Domingos.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do
Rio de Janeiro, Instituto de Psicologia, Programa
de Pós-Graduação em Psicossociologia de Comunidades e
Ecologia Social, 2018.

1. Sustentabilidade. 2. Organizações. 3.
Psicossociologia. 4. Psicologia. 5. Identidade
Organizacional. I. Irving, Marta de Azevedo,
orient. II. Domingos, Maria de Lurdes Costa,
coorient. III. Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Graciella Faico Ferreira

SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: uma análise pela lente caleidoscópica da Psicossociologia

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa EICOS de Pós-Graduação, Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social.

Aprovada em 28 de março de 2018.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Marta de Azevedo Irving, UFRJ

Coorientadora: Prof^a. Dr^a. Maria de Lurdes Costa Domingos, UFF

Prof. Dr. Frederico Tavares, UFRJ

Prof^a. Dr^a. Elizabeth Oliveira, PPED/UFRJ

A minha mãe e ao meu pai, incentivadores e exemplos de perseverança e de vida.

Ao meu querido esposo, por me apoiar, me encorajar e me amar.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, o Autor da Vida e a Fonte de toda minha inspiração, por Sua presente companhia e por tudo o que sou.

À Universidade Federal do Rio de Janeiro, ao Instituto de Psicologia e ao Programa de Pós-Graduação em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social – EICOS, que fazem parte de minha vida desde o início da graduação. Aos professores, funcionários (especialmente Ricardo e Maycow, do EICOS, e, também, à Carol, ao Manoel e ao Igor, do IP/UFRJ) e aos inúmeros amigos da turma #SomosEICOS que me apoiaram ao longo dessa jornada acadêmica para a realização de uma formação em um Programa de Pós-Graduação com visão inovadora, engajada e relevante no contexto contemporâneo.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela concessão da bolsa durante todo o período de realização deste mestrado.

À Universidade Federal Fluminense, instituição na qual tenho satisfação em servir, atuando inspirada pelo compromisso com a excelência no atendimento à educação pública e de qualidade. Agradeço a todos meus companheiros de trabalho por todo suporte durante essa trajetória desafiadora desde a graduação, e em especial, à Claudia, Tininha, Elaine e Rosângela e ao Marcos, Paulo e ao Waldyr, que me incentivaram para que eu pudesse conciliar a vida acadêmica e profissional.

À família GAPIS, Grupo de Pesquisa em Governança, Ambiente, Políticas Públicas, Inclusão e Sustentabilidade, que não é apenas um grupo de pesquisa e extensão, mas uma verdadeira escola que me inspira e me possibilitou crescer e me desenvolver na área acadêmica e pessoal. A todos os integrantes, agradeço pela amizade, torcida, aprendizagem, incentivo, troca de experiências, Beth, Edilaine, Cláudia, Marcelo, Fernando, Cristiane, Joana, Yasmin, Thaiane, Hugo, Nadson, Mariana, Érika, Maycon, e todos os outros integrantes ou que já passaram pelo grupo e que fazem parte, de algum modo, da minha formação.

À minha querida orientadora, Marta Irving, pelo carinho, dedicação, confiança, incentivo, companheirismo, a quem tenho imensa admiração, e que vem me inspirando desde 2007, nas disciplinas da graduação e iniciação no GAPIS. Agradeço também à Lurdes Domingos, coorientadora, e à Elizabeth Oliveira, anjo da guarda acadêmica, e ao Fred Tavares, que compuseram a banca do exame de qualificação e de defesa da dissertação, inspirando e orientando os caminhos trilhados nessa pesquisa.

Aos queridos amigos que revisaram as inúmeras versões desta dissertação, de artigos e demais trabalhos acadêmicos, Beth, Edilaine, Cláudia, Marcelo, Fernando, me apoiando neste processo de amadurecimento e formação como pesquisadora.

Às amigas impactantes, unidas, independente da distância física, “graciellizando” e me apoiando sempre que precisei. Aos amigos e vizinhos do Estudo Bíblico, pelas orações e palavras de apoio. À Dona Expedita, que cuida da minha casa enquanto eu cuido dos meus estudos. Ao Rodrigo, cuidando para que eu pudesse estar com o

“corpo são, mente sã”, por meio do Pilates. A tantos amigos, por tantas cidades onde passei, que construíram quem eu sou e fazem parte de minhas conquistas. Aos intercessores, que oram por mim, me sustentando nos momentos mais desafiadores.

Ao meu querido sogro, Ilson, e querida sogra, Ana Maria, que são como pais, aos meus cunhados e cunhadas, que são como irmãos, e a todos os meus familiares, os de perto e os de longe, que fazem parte de mim e de minha história.

Sou extremamente grata a minha mãe, Leninha, pelo eterno exemplo de força, otimismo, garra, esperança, superação e amor, ao meu pai, Elzimar, pelo cuidado e pelo incentivo incondicional, e ao meu irmão Bruno, que me inspira a ser uma pessoa melhor a cada dia. Agradeço por me formarem, pelo que me tornei, e pelo apoio incondicional. Mesmo com a distância, vocês estão sempre pertinho de mim. Amo vocês!

E em especial, agradeço ao Ilsinho, meu marido, meu amigo, meu eterno amor. Companheiro maravilhoso, o melhor marido do mundo, que me incentiva e impulsiona a conquistar os sonhos que nasceram no coração de Deus para a nossa vida.

O milagre que salva o mundo, a esfera dos negócios humanos, de sua ruína normal e 'natural' é, em última análise, o fato do nascimento, no qual a faculdade de agir se radica ontologicamente. Em outras palavras, é o nascimento de novos seres humanos e o novo começo, a ação de que são capazes em virtude de terem nascido. Só o pleno exercício dessa capacidade pode conferir aos negócios humanos fé e esperança, as duas características essenciais da existência humana que a antiguidade ignorou por completo, desconsiderando a fé como virtude muito incomum e pouco importante, e considerando a esperança como um dos males da ilusão contidos na caixa de Pandora. Esta fé e esta esperança no mundo talvez nunca tenham sido expressas de modo tão sucinto e glorioso como nas breves palavras com as quais os Evangelhos anunciaram a 'boa nova': 'Nasceu uma criança entre nós'.

(Hannah Arendt, 2005, p. 259)

RESUMO

FERREIRA, Graciella Faico. Sustentabilidade organizacional: uma análise pela lente caleidoscópica da Psicossociologia. Rio de Janeiro, 2018. Dissertação (Mestrado em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.

A noção de sustentabilidade implica, por pressuposto, na necessidade de uma reflexão profunda sobre os comportamentos individuais e coletivos na contemporaneidade. Não se pode desconsiderar que, em cenários de crise civilizatória, essa temática polissêmica e controversa tem conquistado cada vez mais espaço nos debates sobre o futuro da humanidade, além de mobilizado inúmeros segmentos sociais. Nesse contexto, o setor organizacional tem se envolvido na discussão em questão e buscado internalizá-la suas diretrizes e práticas. Tendo em vista a complexidade desse campo e a sua relevância para as organizações, a presente dissertação tem como objetivo analisar, pela lente da Psicossociologia, de que forma essa noção tem sido incorporada à identidade organizacional de empresas brasileiras consideradas como referências em sustentabilidade. O percurso metodológico adotado envolveu a realização de uma pesquisa exploratória, bibliográfica e documental, além de um mapeamento para selecionar as empresas brasileiras reconhecidas pela liderança nesse debate. Os dados obtidos foram sistematizados, por meio de matrizes-sínteses e nuvens de palavras, que contribuíram para a análise da identidade organizacional, representada pelo conjunto Missão, Visão e Valores de seis empresas selecionadas, a partir do viés escolhido. As principais reflexões que emergem desta dissertação ilustram algumas formas de apropriação do termo sustentabilidade em enunciados simplistas, que, dentre outros reflexos, tendem a ampliar a banalização e a despolitização de um debate essencialmente complexo. Considerando que essa noção transcende a visão de ecoeficiência ou de mera associação para a valorização da imagem empresarial, a lente interdisciplinar da Psicossociologia, em seu sentido simbólico de caleidoscópio, emerge como uma vertente teórica pulsante, que sinaliza com potencialidades para inspirar uma leitura crítica sobre sustentabilidade organizacional, de forma a ampliar o alcance do olhar sobre as múltiplas nuances e subjetividades envolvidas nessa interface.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Organizações de Trabalho. Psicossociologia. Identidade Organizacional. Missão, Visão e Valores.

ABSTRACT

FERREIRA, Graciella Faico. Organizational sustainability: an analysis by the kaleidoscopic lens of Psychosociology. Rio de Janeiro, 2018. Dissertação (Mestrado em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018.

The notion of sustainability implies, on the assumption, the necessity of a deep reflection on the individual and collective behaviors in the contemporaneity. It can not be disregarded that, in scenarios of civilization crisis, this polysemic and controversial topic has gained more and more space in the debates about the future of humanity, besides mobilizing numerous social segments. In this context, the organizational sector has been involved in the discussion in question and sought to internalize its guidelines and practices. Given the complexity of this field and its relevance to organizations, this dissertation aims to analyze, through the lens of Psychosociology, how this notion has been incorporated into the organizational identity of Brazilian companies considered as references in sustainability. The methodological approach adopted has involved an exploratory, bibliographical and documentary research, as well as a mapping to select Brazilian companies recognized by the leadership in this debate. The data obtained were systematized through synthesis-matrices and word clouds, which contributed to the analysis of the organizational identity, represented by the set of Mission, Vision and Values of six selected companies, from the chosen bias. The main reflections that emerge from this dissertation illustrate some forms of appropriation of the term sustainability in simplistic statements that, among other reflections, tend to broaden the banalization and depoliticization of an essentially complex debate. Considering that this notion transcends the vision of eco-efficiency or mere association for the valorization of the corporate image, the interdisciplinary lens of Psychosociology, in its symbolic sense of kaleidoscope, emerges as a pulsating theoretical strand that signals with potentialities to inspire a critical reading on sustainability organizational, in order to broaden the scope of the look on the multiple nuances and subjectivities involved in this interface.

Keywords: Sustainability. Work Organizations. Psychosociology. Organizational Identity. Mission, vision and values.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1: Modelo esquemático de gestão empresarial “4 P”	61
Figura 2: Modelo esquemático da proposta de gestão empresarial 3 P	63
Figura 3 Nuvem de palavras referente à Missão das empresas analisadas	107
Figura 4 Nuvem de palavras referente à Visão das empresas analisadas.....	111
Figura 5 Nuvem de palavras referente aos Valores das empresas analisadas.....	114

QUADROS

Quadro 1 Relação entre os modelos "4 Ps" e "4 Cs"	62
Quadro 2 Quadro esquemático sobre as etapas metodológicas da pesquisa	81
Quadro 3 Empresas brasileiras classificadas no <i>Ranking Global 100</i> (2010 - 2018) 94	
Quadro 4 Empresas brasileiras no <i>Índice Dow Jones de Sustentabilidade</i>	100
Quadro 5 Empresas brasileiras mencionadas no <i>DJSI Emerging Markets</i>	103
Quadro 6 Matriz-síntese sobre os critérios para seleção das empresas	104
Quadro 7 Empresas selecionadas, grupos industriais e cidades-sede	105
Quadro 8 Matriz-síntese sobre a Missão das organizações selecionadas	106
Quadro 9 Matriz-síntese da expressão do TBL na Missão das empresas	108
Quadro 10 Matriz-síntese sobre a Visão das organizações selecionadas	110
Quadro 11 Matriz-síntese da expressão do TBL na Visão das empresas.....	112
Quadro 12 Matriz-síntese sobre os Valores das empresas selecionadas.....	113
Quadro 13 Matriz-síntese da expressão do TBL nos Valores das empresas.....	116
Quadro 14 Termos-síntese de análise sobre a identidade das empresas	120
Quadro 15 Síntese da expressão de sustentabilidade nas empresas analisadas...	121

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ADCE	Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BOVESPA	Bolsa de Valores do Estado de São Paulo
BM&F	Bolsa de Mercadorias & Futuro
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEMIG	Companhia Energética de Minas Gerais
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CONEP	Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
CEBDS	Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável
DJSI	Dow Jones Sustainability World Index
ESG	Environmental, Social and Governance
FAPESP	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
GRI	Global Reporting Initiative
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
ODM	Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PIB	Produto Interno Bruto
PRI	Principles for Responsible Investment
PNUMA	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SiBI	Sistema de Bibliotecas e Informação
SGA	Sistemas de Gestão Ambiental
TCC	Testes do Consumo Consciente
TBL	Triple Bottom Line
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UNIAPAC	União Internacional de Dirigentes Cristãos de Empresas
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
USP	Universidade de São Paulo
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WWI	Worldwatch Institute

SUMÁRIO

INTRODUZINDO ESSE DEBATE COMO TEMA CONTEMPORÂNEO.....	12
A trajetória de uma pesquisadora em formação: a matriz inspiradora	17
O enquadramento do problema da pesquisa	23
Objetivos	24
Defendendo a relevância da presente investigação.....	25
1 PSICOSSOCIOLOGIA: um prisma possível para a leitura sobre sustentabilidade organizacional?	28
1.1 A lente interdisciplinar da Psicossociologia	28
1.2 Inspirações para a leitura das organizações de trabalho	33
1.3 A construção e a constituição da identidade organizacional	37
2 SUSTENTABILIDADE: da origem à apropriação pelas organizações	45
2.1 Relação sociedade-natureza em um contexto de mundo insustentável.....	45
2.2 A (des) construção histórica e crítica da noção de sustentabilidade	48
2.3 A apropriação da bandeira “verde” pelo mercado	55
2.4 Sustentabilidade organizacional: polissemias de um debate controverso....	60
2.5 Um panorama sobre as instituições promotoras de sustentabilidade corporativa: em busca de novas práticas?	71
3 CAMINHOS METODOLÓGICOS PARA APOIAR UM DEBATE COMPLEXO ...	80
3.1 Pesquisa bibliográfica e documental: um mergulho interdisciplinar	82
3.2 Definição dos critérios de seleção das empresas	84
3.3 Sistematização dos dados sobre as empresas selecionadas	87
3.4 Análise dos dados obtidos: inspirações para as interpretações	89
4 SUSTENTABILIDADE: como este compromisso se expressa na identidade organizacional?	93
4.1 Empresas brasileiras consideradas como referência em sustentabilidade ..	93
4.2 Identidade das empresas: referências em sustentabilidade?.....	105
4.3 Identidade empresarial: interfaces com a noção de sustentabilidade?	120
4.4 Girando o caleidoscópio: Psicossociologia como lente para projetar imagens sobre sustentabilidade na identidade organizacional.....	125
JUNTANDO AS PEÇAS: Psicossociologia como um caleidoscópio para interpretar sustentabilidade organizacional?	129
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	134
APÊNDICES.....	144

INTRODUZINDO ESSE DEBATE COMO TEMA CONTEMPORÂNEO

*“Se soubesse que o mundo se acaba amanhã, eu
ainda hoje plantaria uma árvore
(...)
Se ajudar uma só pessoa a ter esperança,
não terei vivido em vão.”
(Martin Luther King Jr.)*

A questão da sustentabilidade tem ocupado cada vez mais espaço nas discussões sobre o futuro da humanidade, e implica, por pressuposto, em uma reflexão profunda sobre as práticas e os comportamentos, individuais e coletivos. Nesse processo, o modelo de produção e consumo da sociedade contemporânea tem sido colocado em xeque, uma vez que tem implicado em aumento da pressão sobre os recursos naturais, e vem, conseqüentemente, desencadeado mudanças relevantes nas dinâmicas do planeta. Diante desse panorama, é fundamental que se possa refletir sobre a responsabilidade comum com a *Terra-Pátria* e sobre o sentido de emergência do fortalecimento de uma cidadania planetária (BOFF, 2014; IRVING; OLIVEIRA, 2012; MORIN; KERN, 2003).

Essa breve contextualização reflete, primeiramente, o sentido de crise no próprio modelo econômico vigente, movido pelo princípio da maximização do lucro e apoiado no pressuposto de que os recursos naturais são infinitos. Entretanto, essa lógica tem sido cada vez mais questionada, por diversos segmentos sociais, que reconhecem ser impossível a sustentação desse sistema no longo prazo.

Nessa perspectiva crítica, segmentos sociais, como os chamados “consumidores conscientes”, têm buscado liderar um movimento de questionamentos e reflexões. As articulações nesse sentido têm direcionado o foco das discussões da sociedade em geral, e das empresas em particular, para questões como o seu posicionamento diante de dilemas resultantes do agravamento do desequilíbrio climático, da aceleração do processo de extinção de espécies animais e vegetais, do aumento da pobreza e da desigualdade social, entre outros problemas contemporâneos de impacto global.

Diante desse contexto desafiador, tem crescido, também, a busca por produtos e serviços denominados *environment friendly* (MAIMON, 2009), fornecidos por organizações alinhadas à construção de uma “sociedade mais justa, ambientalmente sustentável, economicamente próspera e espiritualmente/psicologicamente plena/equilibrada” (AKATU, 2010, p. 5).

Por outro lado, o movimento liderado por consumidores mais exigentes tem contribuído para fortalecer um sentido de pressão e de demanda crescente pela aplicabilidade prática dos pressupostos de responsabilidade social das organizações. Além dos consumidores, a sociedade civil em geral tem pressionado cada vez mais o segmento empresarial em relação ao compromisso com as práticas sustentáveis (IRVING; OLIVEIRA, 2012; MAIMON, 2009).

Diante desse novo contexto mercadológico, as organizações se apropriam dos desejos demandados por esses movimentos sociais de modo a construir novas subjetividades, em uma Sociedade de Consumo (FERREIRA; TAVARES, 2017). E em face das novas demandas, o próprio mercado passou a selecionar e a reconhecer a atuação das empresas comprometidas com melhores práticas corporativas, no plano do que se denomina como sustentabilidade, nos dias atuais (SANTANA et al, 2015).

Nesse sentido, uma das grandes mudanças ocorridas nas duas últimas décadas tem sido a incorporação pelo setor privado de novos encaminhamentos nos processos de gestão dos negócios, como políticas de sustentabilidade e outras práticas corporativas. Essas e outras inovações visam à mitigação dos impactos socioambientais negativos decorrentes de suas atividades e, ainda, o fortalecimento de mecanismos de transparência sobre as suas formas de atuação.

Na busca por caminhos para a condução de seus negócios mais alinhados às expectativas de seus públicos estratégicos (funcionários, consumidores, acionistas, entre outros), as grandes empresas vêm incorporando, progressivamente, em suas práticas de gestão, diretrizes de sustentabilidade corporativa. E assim, vislumbram, também, o fortalecimento de uma imagem positiva perante a sociedade, em geral (IRVING; OLIVEIRA, 2012).

Em contrapartida, diversos outros mecanismos vêm contribuindo, também, para a formação de uma imagem positiva das organizações, dentre os quais, as premiações por melhores práticas corporativas e as posições de destaque em *rankings* especializados, que funcionam como uma “vitrine” para o mercado e para a sociedade.

Nesse contexto, é importante enfatizar que, conceitualmente, a imagem de uma organização se define pelo modo como ela é percebida pelo público, o que depende, portanto, de um olhar “de fora para dentro” (SANTANA et al, 2015; VIEIRA; LEMOS, 2014).

Ainda sob o ponto de vista teórico, a construção da imagem organizacional, de maneira geral, está fundamentada em sua identidade, expressa pelo conjunto *Missão, Visão e Valores*. Esse, por sua vez, compõe as diretrizes estratégicas das empresas e deve ser pactuado no nível estratégico da organização. Em seguida, deve ser compartilhado e discutido entre todos os membros da empresa, de modo que o seu conteúdo seja transmitido, posteriormente, ao público externo (LOBATO et al, 2009; SCORSOLINI-COMIN, 2012).

Dessa forma, dependendo do modo como essa identidade é propagada, os colaboradores e/ou parceiros dessas organizações podem se envolver nesta dinâmica, chegando ao ponto de, em alguns casos, passar a defender os interesses e os valores das empresas como se fossem os seus próprios (ARANTES; FREIRE; BARRETO JÚNIOR, 2013; BARRETO JUNIOR et al, 2013; VIEIRA; LEMOS, 2014).

Em uma perspectiva de análise crítica sobre essa temática central de pesquisa, o psicossociólogo Enriquez (2001) advoga que os valores e os princípios estabelecidos pela esfera gerencial, com o intuito de envolver os colaboradores na mesma visão, têm como objetivo enlaçá-los e fidelizá-los integralmente. Para esse autor, quando um indivíduo se identifica com a organização, ele pode alinhar os seus propósitos individuais aos dela, podendo até mesmo chegar a valorizar ainda mais os princípios da organização do que os seus próprios. Assim, esta se torna “o Sagrado Transcendente legitimador de sua existência” (ENRIQUEZ, 2001, p. 46). Desta maneira, as empresas criam uma cultura de valores compartilhados com o objetivo de envolver todos os seus empregados, para que estes se identifiquem com a organização, pensem por meio dela, para, até mesmo se sacrificar para alcançar as metas estabelecidas por ela. Assim, segundo o referido autor, estes empregados entrariam, sem saber, em um sistema que compreende a empresa como um “Ser Sagrado” com poder de legitimar a sua própria existência.

Por essa perspectiva, Aguiar (2002) afirma que o modelo das organizações contemporâneas está baseado em um controle mental, por meio da padronização do pensamento, que resulta em um comprometimento emocional do indivíduo com a organização. A autora denomina esse processo como falsificação de consciência, em que os desejos individuais são substituídos pelos desejos da organização, por meio de padrões culturais que esta define para os indivíduos que nela atuam.

No entanto, as tomadas de decisão, formais e ritualizadas, segundo Carreteiro (2001), não são suficientes para a realização de efetivas mudanças

comportamentais para a transformação social na contemporaneidade. Para a autora, a elaboração das dificuldades enfrentadas, por meio de um trabalho psíquico de análise das implicações dos sujeitos, constitui o caminho para as mudanças almejadas. Por essa concepção crítica, a autora defende que as transformações efetivas nas práticas sociais devem ser baseadas em preceitos éticos, e nas dimensões cultural, simbólica e do imaginário.

Mas, até que ponto, as organizações estariam expressando em sua identidade apenas preceitos voltados para a sua lucratividade? Ou, a partir dessa projeção de uma imagem “verde”, e das demandas dos chamados “consumidores conscientes”, estariam projetando, em suas diretrizes, ideias e ações voltadas efetivamente para práticas sustentáveis? Teria a identidade organizacional algum poder efetivo de influência sobre os seus colaboradores e os seus públicos de interesse (fornecedores, clientes, acionistas, e comunidade do entorno) de modo que as organizações atuassem, também, como agentes de transformação social?

Estas inquietações representaram o ponto de partida e de inspiração para a condução da discussão da presente dissertação de mestrado que, se baseia no reconhecimento de um cenário de crise civilizatória, provocado por um modelo insustentável de desenvolvimento. E, sendo assim, tal constatação conduz à percepção do caráter de urgência para se repensar os modos de produção e consumo na sociedade contemporânea.

Diante desse debate, inúmeros campos do conhecimento têm se voltado para a tentativa de aprofundamento da reflexão sobre o campo da sustentabilidade. Questionamentos sobre o seu real sentido, bem como sobre as ambiguidades e contradições nele expressas, têm sido permanentemente aprofundados por estudiosos dedicados a esse campo desafiador, visto que:

Discutir o que há de válido, sério e objetivo nessa noção pode ser uma ótima vacina contra muitas das ilusões que ela tende a difundir. E separar o joio do trigo permite que o desenvolvimento sustentável possa ser mais conscientemente assumido como um dos mais generosos ideais civilizadores (VEIGA, 2017, p. 233).

Nesse contexto, não se pode deixar de considerar a polissemia, as controvérsias e os interesses envolvidos no debate sobre sustentabilidade, para que se possa avançar em uma leitura crítica sobre o tema. E com isso, a visão apenas operacional e idealizada sobre este campo de investigação poderia ser superada, no

futuro, rumo a uma perspectiva reflexiva sobre a urgência de mudanças comportamentais individuais e coletivas, sem que se perca de vista o horizonte de uma utopia como inspiração mobilizadora.

Também por esta razão, o campo da Psicossociologia representa uma via fundamental para a interpretação desta temática. Definida por Maisonneuve (1977) como uma “ciência charneira”, ou uma ciência de interação, a Psicossociologia é fundamentada a partir do princípio de que Psicologia e Sociologia não seriam capazes de, individualmente, oferecer respostas para questões referentes à complexidade das condutas humanas e à construção de novos caminhos rumo a um mundo mais sustentável.

Essa perspectiva interdisciplinar e complexa também é reafirmada por Casadore (2013), que defende a articulação da Psicossociologia com os demais campos das Ciências Humanas e Sociais, o que possibilitaria a abertura de um amplo campo de compreensão na busca por respostas para questões humanas, na contemporaneidade. E o campo da sustentabilidade e os seus desdobramentos representam, portanto, uma questão central no contexto contemporâneo.

É importante que se entenda, a respeito do debate proposto, que o ambiente organizacional também demanda uma leitura fundamentada pela perspectiva da complexidade. Isso porque, conforme tema de discussão presente na literatura de Morin (2006), este autor compara as empresas a organismos vivos. Este importante pensador contemporâneo defende que, ao mesmo tempo em que as empresas influenciam o meio em que estão inseridas, estas são também influenciadas por este meio, além de terem uma ordem de funcionamento interno.

A ilustração de empresas como organismos vivos pode reafirmar a importância da lente da Psicossociologia para interpretar a dinâmica das organizações, como será melhor observado posteriormente. Isto porque, para Nasciutti (1996), o indivíduo é um ator social constituinte do meio social em que é constituído, no contexto de uma linha tênue entre o social e o psíquico. Assim, esse indivíduo, no ambiente organizacional, passa a ser construtor e, também, construído pela realidade social das organizações (ZANELLI; SILVA, 2008). Portanto, diante das perspectivas apresentadas, a presente dissertação fundamenta-se a partir deste olhar complexo e polissêmico, ancorada nas Ciências Humanas e Sociais.

A trajetória de uma pesquisadora em formação: a matriz inspiradora

Tudo que a humanidade sabe hoje, toda a ciência, deve ser usada para descobrir novas formas de viver, para evitar todas as formas de desperdício e para combater todas as formas de poluição. Devemos, para isto, olhar mais para a natureza, procurar compreendê-la e aprender com ela. É preciso educar políticos, cientistas, professores e até os governantes, que deveriam olhar mais para os povos e os grupos que vivem com simplicidade, sabedoria e em harmonia com a natureza (ROCHA; ROTH, 1990).

Este trecho foi publicado na obra *Azul e Lindo: Planeta Terra, Nossa Casa*, livro infantil e ilustrado, criado a convite da Organização das Nações Unidas (ONU) e inspirado pela Declaração Mundial sobre o Meio Ambiente Humano, documento final da Conferência de Estocolmo, em 1972. As reflexões sobre responsabilidade intergeracional e sobre o cuidado com o que, anos depois, conheceria como nossa “Casa Comum” (BOFF, 2003) ou “Terra-Pátria” (MORIN; KERN, 2003), marcaram a minha infância.

O eco produzido por essas palavras vem ressoando desde então, em minha trajetória, consciente ou inconscientemente, e vem também inspirando as reflexões e ações ao longo de meu movimento de vida. Como parte desse percurso, as questões abordadas nesta pesquisa são motivadas por diversas inquietações acadêmicas e pessoais relacionadas ao campo da sustentabilidade, nas diversas perspectivas de análise envolvidas.

Nesse movimento, a percepção sobre a importância de um olhar interdisciplinar diante das subjetividades envolvidas na relação sociedade-natureza foi despertada durante a participação no *Encontro Intercontinental sobre a Natureza*, realizado em 2003, quando cursava, ainda, Ciências Sociais, na Universidade Estadual do Ceará (UECE).

Em função da necessidade de mudança para o Rio de Janeiro no ano seguinte, e da impossibilidade de transferência do curso por conta do tempo mínimo de períodos cursados, foi necessário prestar, novamente o vestibular. Desta vez, a opção escolhida foi o curso de Psicologia, na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), onde prevaleceu, desde o início, na trajetória pessoal, o olhar voltado para a questão socioambiental.

Desse modo, ainda no primeiro período, ao cursar a disciplina *Ecologia Social e Comunidades*¹, este interesse foi consolidado. A participação como monitora dessa disciplina, no período seguinte, confirmou o novo horizonte a ser trilhado na Psicologia, sobretudo em direção às temáticas abordadas pelo *Programa EICOS de Pós-Graduação em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social* da UFRJ. Não se pode deixar de mencionar nesta retrospectiva que, segundo Irving et al (2014), este programa de Pós-Graduação, que aborda a Psicossociologia e a Ecologia Social de forma pioneira no Brasil, teve a sua origem em um laboratório de Psicologia Social clínica da UFRJ. E, por meio da ação conjunta de uma equipe interdisciplinar e em função do reconhecimento de sua visão inovadora, o Programa tornou-se, em 1993, uma *Cátedra de Desenvolvimento Durável* da UNESCO.

Nesta trajetória, ao cursar a disciplina *Tópicos Especiais em Psicologia Social*², em 2007, foi realimentado, de forma definitiva, o interesse pelo debate sobre a relação sociedade-natureza, em todas as suas implicações no âmbito das Ciências Humanas e Sociais. E, a partir de um trabalho de campo realizado para esta disciplina, no *Parque Nacional da Tijuca* (PNT), foi iniciada, também, a integração ao Grupo de Pesquisa, intitulado, à época, *Governança, Biodiversidade, Áreas Protegidas e Inclusão Social* (GAPIS), vinculado ao Programa EICOS/IP/UFRJ.

A imersão no GAPIS, no qual são discutidas e pesquisadas diversas questões sobre a complexidade envolvida na relação sociedade-natureza, foi também uma outra experiência reveladora em relação ao interesse acadêmico previamente mencionado. A participação nesse grupo de pesquisa possibilitou, ainda, um aprofundamento sobre a temática da gestão de áreas protegidas. Nesse contexto, foram realizados trabalhos de campo no *Parque Estadual da Ilha Grande* (PEIG) e no *Parque Nacional da Serra dos Órgãos* (Parnaso), por intermédio dos quais se materializaram os conteúdos teóricos abordados em sala de aula. Outras atividades desenvolvidas no grupo de pesquisa, como a colaboração na organização de diversos eventos acadêmicos, na produção de livros, outras publicações e de um vídeo pedagógico, contribuíram para o fortalecimento do processo construtivo que tem envolvido tanto as escolhas de pesquisadora como a reafirmação de engajamento cidadão.

¹ Conduzida pela Dra. Tânia Maciel, professora titular do Instituto de Psicologia e do Programa EICOS/UFRJ.

² Conduzida pela Dra. Marta Irving, professora titular do Instituto de Psicologia e do Programa EICOS/UFRJ.

Nesse percurso, na condição de bolsista do *Programa de Extensão Observatório de Áreas Protegidas e Inclusão Social (OBSAPIS)* por dois anos, foi possível também vivenciar diversas práticas pedagógicas, como as atividades que ultrapassaram os muros da universidade em direção à interlocução mais ampla com representantes de vários segmentos sociais. Essas experiências que serviram de base para a formação acadêmica, também permitiram o compartilhamento de conhecimentos entre a universidade, o poder público e a sociedade em geral, motivando, assim, um processo de amadurecimento educativo, cultural, científico e de construção de cidadania.

A vivência como extensionista possibilitou, entre outros avanços, a compreensão sobre a importância de se retribuir à sociedade os investimentos direcionados à universidade pública, e sobre a luta coletiva para que esse tipo de oportunidade permaneça acessível a todos e tenha a qualidade assegurada. As ações do OBSAPIS contribuíram, ainda, para ampliar a percepção de que práticas orientadas por temas de grande relevância na contemporaneidade, como a sustentabilidade, podem ter rebatimentos essenciais no processo de transformação social.

A participação em inúmeros eventos e cursos de capacitação relacionados à temática de sustentabilidade também vêm contribuindo, desde o início do processo, para inspirar a trajetória acadêmica. Nesse contexto, vale destacar a participação no curso *Questões Internacionais Contemporâneas: Meio Ambiente e o Impacto das Mudanças Climáticas*, vinculado ao *Projeto Universitários pela Paz*, realizado, em 2009, pela Organização das Nações Unidas (ONU), em parceria com a UFRJ.

O interesse por esta temática me motivou, ainda, a buscar, complementarmente, conhecimentos em outros campos, tendo como ponto de partida, a disciplina Comunicação Ambiental³, oferecida pela Escola de Comunicação (ECO/UFRJ). Como parte do aprendizado, foi realizada uma pesquisa de campo para se buscar conhecer o trabalho de Comunicação Ambiental desenvolvido na Escola Técnica Estadual Adolpho Bloch. O resultado final desta experiência foi apresentado na *Semana de Integração Acadêmica* da UFRJ. Como consequência, recebi um convite para participação como bolsista do Programa de Educação Tutorial da ECO (PET-ECO/UFRJ).

³ Ministrada pelo professor Mohammed ElHajji, que compõe o atual corpo docente do Programa EICOS/UFRJ.

Mas a participação neste Programa da ECO/UFRJ precisou ser interrompida em função da aprovação em um concurso público para o *Conselho Regional de Corretores de Imóveis* (CRECI-RJ), embora não tenha impedido o interesse e a continuidade da jornada de aprendizado sobre a temática da sustentabilidade. Mesmo tendo trabalhado na Ouvidoria desta Instituição, a partir de então, é importante mencionar que os conhecimentos acadêmicos adquiridos permitiram a elaboração de um *Projeto de Responsabilidade Socioambiental* no Creci-RJ. O *Projeto Creci Sustentável*, lançado em 2010 durante o *II Congresso Estadual de Corretores de Imóveis*, foi uma das ações de destaque institucional para orientar o *Plano de Gestão do Conselho* para o triênio 2010/2012. Esse foi, também, um dos primeiros passos rumo ao despertar de interesse pelos estudos no campo da sustentabilidade no ambiente organizacional, tema focal dessa pesquisa de mestrado.

A partir desta experiência, surge o interesse em compreender a discussão sobre sustentabilidade no contexto das organizações de trabalho, sendo reforçado por um acontecimento, em 2011, que direcionou a trajetória profissional e acadêmica subsequente: uma aprovação no concurso público para o cargo de Assistente em Administração, na Universidade Federal Fluminense (UFF), em Niterói-RJ. O retorno para a área acadêmica, desta vez, para a educação pública, se configurou como o ambiente ideal para a realização de novos projetos pessoais.

Uma das oportunidades geradas pela mudança de trabalho, e também de residência, para Niterói, foi a realização do estágio de *Prática de Ensino em Psicologia*, obrigatório para a obtenção do título de Licenciatura em Psicologia na UFRJ, no *Instituto de Educação Professor Ismael Coutinho* (IEPIC). A vivência nesta instituição de ensino niteroiense, a primeira escola de formação de professores do continente Americano, e a participação nas aulas de *Psicologia da Educação*⁴ deste instituto, associada à supervisão de estágio e às disciplinas do curso de Licenciatura da UFRJ⁵, permitiram lançar um novo olhar para o processo de ensino e aprendizagem, desta vez sobre a Educação Básica e toda a complexidade envolvida neste segmento.

⁴ Conduzida, à época, pela professora Rosimar Machado para as turmas do segundo e do terceiro ano do Ensino Médio do curso de Formação de Professores.

⁵ Conduzida, à época, pela professora Diva Lúcia Gautério Conde, doutora egressa do Programa EICOS, atual presidente do Conselho Regional de Psicologia (CRP-RJ) e presidente da Associação Brasileira de Ensino de Psicologia (ABEP) no período de 2015 a 2017.

Mas além da Licenciatura e do Bacharelado, uma outra variante de titulação é possível no curso de Psicologia da UFRJ: a Formação em Psicólogo. Para obtenção deste grau, é necessária uma carga horária de estágio obrigatório, além da elaboração de um *Trabalho de Conclusão de Curso* (TCC). Nesse contexto, o estágio foi realizado por meio de um projeto de iniciação científica no GAPIS/EICOS/UFRJ, e o TCC intitulado *Sustentabilidade nas organizações: uma via possível em Políticas Corporativas?*⁶ (FERREIRA, 2016), teve a sustentabilidade organizacional como principal abordagem. Esse TCC representou a materialização de anos de estudo e produções sobre o tema, como, por exemplo, o trabalho *Sustentabilidade, uma via possível em Políticas Corporativas?* (FERREIRA, 2014), publicado na Edição Especial da Revista do CFCH, e vem inspirando outras pesquisas como desdobramento investigativo.

Nessa trajetória de capacitação, antes mesmo de ter concluído as três habilitações oferecidas pelo curso de graduação em Psicologia da UFRJ, ingressei na primeira turma do *Curso de Pós-Graduação lato sensu em Políticas Públicas e Gestão Governamental*. Realizada pelo Departamento de Segurança Pública, da Faculdade de Direito da UFF, essa nova oportunidade foi fundamental no processo de ampliação de conhecimentos, até então adquiridos, sobre sustentabilidade na gestão pública. O trabalho de conclusão desse Curso de Especialização, apresentado em dezembro de 2015, recebeu o título *Políticas de Sustentabilidade na Administração Pública: um olhar a partir das vivências no Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro* (FERREIRA, 2015). Esse viés de abordagem da temática de sustentabilidade no ambiente organizacional foi conduzido por meio de uma pesquisa empírica em um órgão público.

Assim, tanto a oportunidade de realização do curso de Especialização na UFF, uma outra instituição pública de ensino, como o trabalho de campo desenvolvido em um ambiente até então desconhecido, impulsionaram ainda mais o interesse pelo aprofundamento do viés de pesquisas sobre sustentabilidade organizacional.

Neste exercício retrospectivo, o desdobramento do tema mencionado foi possível a partir do ingresso no mestrado do Programa EICOS Pós-Graduação, em 2016, após dez anos vivenciando o seu cotidiano, seja por meio de disciplinas na graduação ou pela atuação no GAPIS. Assim, essa outra frente de aprendizado foi

⁶ Orientado pela Professora Marta de Azevedo Irving.

aberta a partir do interesse em aprofundar as investigações sobre o campo da sustentabilidade no âmbito das organizações, desta vez, pela lente da Psicossociologia.

Vale ressaltar, ainda, que a importância que essa temática vem ocupando no ambiente de formação acadêmica e, em especial, no campo das Ciências Humanas e Sociais, foi reafirmada com a criação de uma disciplina eletiva para abordar a temática da psicossociologia em seus rebatimentos aplicados ao campo da sustentabilidade, no âmbito do novo currículo do curso de Graduação em Psicologia da UFRJ, em vigor desde 2016. Esse fato reafirmou, em minha trajetória de psicóloga, a dimensão que essa questão vem conquistando no ambiente de formação acadêmica e, em especial, no campo das Ciências Humanas e Sociais.

Diante do exposto, há uma clara convicção pessoal de que a escolha deste tema de pesquisa foi acertada. Entretanto, a minha jornada acadêmica no campo da Psicologia foi acompanhada, também, por inúmeras interrogações, oriundas de uma vivência construída a partir de um “caleidoscópio de pessoas”, de diferentes horizontes de formação. Neste caleidoscópio, algumas mostravam, por um lado, um certo estranhamento e, por outro, um interesse em buscar compreender ainda mais profundamente a interconexão entre a Psicologia e o campo da Sustentabilidade. Algumas destas experiências durante a trajetória do mestrado estão ilustradas, brevemente, no Apêndice A dessa dissertação.

Portanto, ao longo desse claro processo de desbravamento de um tema ainda não familiar na Psicologia, trilhando caminhos ainda pouco transitados no Brasil, e, ainda, diante dessa temática instigante e cada vez mais necessária para o futuro da humanidade, essa inquietação vem me impulsionando a aprofundar, cada vez mais, as reflexões nessa direção.

Com base neste tipo de inquietação, que tem perpassado a minha formação acadêmica, a presente dissertação parte da Psicossociologia como a lente escolhida entre as inúmeras possibilidades de abordagens da Psicologia. Isto porque o caráter essencialmente interdisciplinar da Psicossociologia, que teve como local de origem o ambiente das organizações em um contexto de reconstrução europeu no período do Pós-Guerra, pode favorecer uma leitura da complexa noção de sustentabilidade organizacional. Portanto, a escolha dessa lente para desenvolver esta investigação tende a possibilitar uma análise crítica sobre a temática pesquisada.

O enquadramento do problema da pesquisa

A presente pesquisa está ancorada nas Ciências Humanas e Sociais para buscar discutir a complexa noção de sustentabilidade em um cenário de crise civilizatória. Dentre os diversos caminhos possíveis para a realização desta investigação, o ambiente das organizações de trabalho⁷ foi o recorte escolhido como o eixo para esta reflexão, cada vez mais urgente na contemporaneidade.

Como pano de fundo dessa discussão, alguns pensadores de referência fundamentam essa dissertação, como Guattari (1990); Morin e Kern (2003); e Moscovici (2007), no âmbito das Ciências Sociais, em geral. Suas reflexões, pautadas na indissociabilidade entre sociedade e natureza, vêm orientando alguns autores sobre a perspectiva de interpretação da temática da sustentabilidade, esta como uma noção ainda em construção.

Inspirados por esses pensadores, e para delinear o debate no contexto brasileiro, referências como Irving e Oliveira (2012); Irving (2014), Loureiro (2012), Tavares (2014; 2016) e Veiga (2017), entre outros, vem contribuindo para gerar reflexões sobre a temática da sustentabilidade como uma noção ainda inacabada e que tende a inspirar uma discussão ética, a partir dessa ideia mobilizadora.

Nesse contexto, sustentabilidade representa uma noção polissêmica e em constante movimento de construção, além de representar um campo de reflexão instigante e desafiador. Por outro lado, essa terminologia controversa traduz, teoricamente, uma noção complexa relacionada a diversas ideologias e perspectivas de análise. E algumas destas transcendem o mero enfoque reducionista sobre o tema, conectado às ações de compensação socioambiental decorrentes dos danos causados pelas atividades produtivas, ou visando apenas à economia de recursos por meio da denominada ecoeficiência, processo comumente difundido pelo setor corporativo como caminho para a sustentabilidade (IRVING, 2014; IRVING; OLIVEIRA, 2012; LOUREIRO, 2012).

Tendo em vista o debate complexo e polissêmico concernente à sustentabilidade no âmbito organizacional, que caracteriza o contexto de delimitação desta dissertação, o campo da Psicossociologia desponta como um viés fértil para

⁷ Na presente pesquisa, a preferência pela utilização do termo organizações de trabalho, em vez de empresas ou corporações, tem o intuito de incluir os diversos tipos de organizações, tanto públicas quanto privadas, e essa terminologia será priorizada para se referir ao campo organizacional no decorrer do texto desta dissertação.

emergirem interpretações sobre a identidade organizacional. Isto porque a lente da Psicossociologia se sustenta em uma perspectiva interdisciplinar de análise das questões contemporâneas.

Segundo pesquisas realizadas por Machado da Silva e Nogueira (2001, p. 43) “no âmbito da Psicologia Social, tratam a identidade organizacional como função da forma como a organização percebe a si mesma. Haveria, nesse enfoque, correlação entre identidade organizacional, autoconceito individual e imagem da organização”. A identidade organizacional refere-se, ainda, ao compartilhamento de comportamentos individuais e coletivos no âmbito da organização, podendo, ainda, ser representada pelo conjunto *Missão, Visão e Valores* (BARRETO JUNIOR et al, 2013; LOBATO et al, 2009; ROS; GOUVEIA, 2006; SCORSOLINI-COMIN, 2012).

Diante do recorte definido para a investigação, a seguinte questão orientou a construção desta dissertação: como se expressa a noção de sustentabilidade na identidade das organizações brasileiras consideradas como referência nessa temática?

Esta questão foi investigada pela lente da Psicossociologia e orientada pela busca sobre as possíveis contribuições desse campo do conhecimento. E para que fosse possível definir os limites da presente dissertação, após a realização de um extenso levantamento sobre as organizações brasileiras consideradas como referência em sustentabilidade, foram selecionadas seis empresas de maior destaque, com o enfoque escolhido, para a realização desse estudo exploratório. Na busca por interpretar o modo como cada uma expressa a noção de sustentabilidade em sua identidade organizacional, representada pelo conjunto *Missão, Visão e Valores*, esta pesquisa teve como enfoque de investigação o discurso oficial destas corporações, expresso nas suas páginas oficiais. Todo o processo de pesquisa acadêmica foi orientado pelos objetivos descritos a seguir.

Objetivos

Objetivo geral:

Analisar a forma pela qual a noção de sustentabilidade é expressa na identidade organizacional de empresas brasileiras consideradas como referência no tema, a partir da lente interpretativa da Psicossociologia.

Objetivos específicos:

- Discutir, criticamente, a polissemia e as controvérsias envolvidas no debate relacionado à noção de sustentabilidade, sobretudo em relação às organizações;
- Mapear e identificar as empresas brasileiras consideradas como referência em sustentabilidade, de acordo com parâmetros nacionais e internacionais referentes às melhores práticas corporativas;
- Verificar como a identidade organizacional, representada pelo conjunto *Missão, Visão e Valores* das empresas brasileiras selecionadas para a investigação, expressa a noção de sustentabilidade.

Defendendo a relevância da presente investigação

Diante da definição dos objetivos descritos e do panorama sinteticamente apresentado, a presente pesquisa busca responder uma necessidade de reflexão acadêmica sobre o campo da sustentabilidade, este entendido como central às discussões relacionadas aos rumos da sociedade contemporânea, em um contexto de crise civilizatória.

Esse panorama tem inspirado inúmeras reflexões sobre o controverso tema da sustentabilidade, em diversos campos do conhecimento, e parece indicar a relevância de uma leitura interdisciplinar sobre a complexidade que envolve as inúmeras interfaces relacionadas à temática em questão.

Sendo assim, com a intenção de contribuir para a reflexão e a ampliação da produção de conhecimento sobre a temática, a presente investigação está fundamentada em discussões críticas sobre a noção de sustentabilidade. Nesse caso, a diversidade das temáticas envolvidas, relacionadas, sobretudo, à necessidade de mudanças comportamentais nas práticas organizacionais, em níveis individual e coletivo, demanda que este objeto seja pesquisado sob uma perspectiva interdisciplinar.

Tal entendimento tende a tornar a Psicossociologia um campo fértil para a problematização das principais questões a refletir, devido ao seu caráter essencialmente interdisciplinar. Inserido na articulação entre teoria e prática para abordar temáticas de maneira engajada, esse campo abrange tanto a complexidade do indivíduo quanto a dinâmica social. Assim, não seria possível discutir as narrativas oficiais das organizações brasileiras reconhecidas como referências em

sustentabilidade (objeto de análise da pesquisa), sem que se considere, também, as inúmeras nuances relacionadas a sua inserção no contexto contemporâneo.

No plano da inserção acadêmica, esse debate tem forte vinculação com as temáticas de estudo da linha I - *Comunidades, Desenvolvimento, Meio Ambiente e Inclusão Social* - do Programa de Pós-Graduação em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social EICOS/IP/UFRJ. A temática de investigação está também fortemente relacionada aos enfoques prioritários de discussão do Grupo de Pesquisa em Governança, Ambiente, Políticas Públicas, Inclusão e Sustentabilidade⁸ (GAPIS).

A partir do debate sobre sustentabilidade, tema que vem inspirando pesquisas e práticas desenvolvidas no âmbito do Programa EICOS e do GAPIS, o primeiro capítulo desta dissertação apresenta os fundamentos teóricos prioritários no campo da Psicossociologia, para que se possa compreender as razões da escolha dessa lente interpretativa para a leitura da noção de sustentabilidade no âmbito organizacional. Inicialmente, são apresentadas a origem e a evolução desse campo, para, em seguida, ser direcionada a leitura para o ambiente das organizações. E, na sequência, se busca contextualizar a questão da identidade organizacional, de modo a lançar as bases para a análise do conjunto *Missão, Visão e Valores* no caso das organizações selecionadas para a pesquisa.

O segundo capítulo dessa dissertação apresenta uma discussão sobre o campo da sustentabilidade na contemporaneidade, traçando uma breve retrospectiva histórica para se compreender, criticamente, a construção dessa noção. Em seguida, esse debate é situado no ambiente organizacional, para, na sequência, se tentar identificar as instituições de referência em promoção e avaliação de práticas sustentáveis, em níveis internacional e nacional, para orientar, em etapa subsequente, a seleção das empresas brasileiras foco da presente dissertação de mestrado.

O terceiro capítulo apresenta a trajetória metodológica adotada para se alcançar os objetivos da presente dissertação, com base em quatro etapas: a realização da pesquisa bibliográfica e documental; a pesquisa exploratória para a definição dos critérios de seleção das empresas; a sistematização dos dados sobre a identidade organizacional das empresas selecionadas; e a apresentação dos

⁸ Nome atual do Grupo de Pesquisa GAPIS, alterado em 2017 com o intuito de abranger, mais amplamente, as temáticas de pesquisas desenvolvidas no âmbito do grupo.

métodos e das técnicas de análise para apoiar a obtenção dos resultados da pesquisa.

No quarto capítulo estão apresentadas as análises sobre os resultados obtidos a partir da presente investigação. Inicialmente, é apresentado o mapeamento das empresas brasileiras consideradas como referência em sustentabilidade, e, em seguida, a identidade organizacional das empresas selecionadas são sistematizadas para análise e interpretação de seu conjunto *Missão, Visão e Valores*, fechando o capítulo com a imagem de um caleidoscópio das ideias que emergiram com o debate da pesquisa.

Com essa investigação, espera-se contribuir para a construção de caminhos inovadores para que se possa interpretar o tema da sustentabilidade na identidade das organizações sob uma nova lente interpretativa. Almeja-se, ainda, com este exercício, que sejam produzidas reflexões capazes de orientar alternativas para se pensar os desafios sociais, éticos e políticos associados ao campo da Psicossociologia para a superação do pensamento hegemônico e reducionista sobre sustentabilidade, comumente difundido pelas organizações.

Diante da trajetória traçada, as ideias que foram sendo delineadas ao longo desta dissertação se expressam como um caleidoscópio, em razão de ser este um objeto que compõe imagens coloridas por meio de espelhos inclinados, em diferentes ângulos. Essas imagens variam a cada movimento, de acordo com as inúmeras combinações possíveis entre as peças coloridas, refletidas pelos espelhos, indicando o seu caráter essencialmente dinâmico, diverso, e que demanda um movimento constante para ilustrar as diferentes perspectivas possíveis.

1 PSICOSSOCIOLOGIA: um prisma possível para a leitura sobre sustentabilidade organizacional?

“Eu sei que a natureza não tem nada de verde nem de cinza, que ela representa na verdade uma paleta infinita de cores.”
(Serge Moscovici)

Este capítulo apresenta os principais fundamentos teóricos do campo da Psicossociologia, lente utilizada nesta pesquisa para embasar a leitura sobre sustentabilidade no âmbito das organizações de trabalho. Para aprofundar a discussão proposta, se busca, inicialmente, justificar a Psicossociologia como viés adotado para interpretar o objeto de estudo, destacando a origem e a evolução desse campo. A segunda parte deste capítulo apresenta uma síntese do debate acadêmico sobre o ambiente organizacional, este compreendido como um espaço de produção de subjetividades, tensões e ideologias.

Ao final do capítulo, se contextualiza a temática da identidade organizacional, caracterizada pelo conjunto *Missão, Visão e Valores*, ponto de partida da pesquisa realizada com as empresas brasileiras consideradas como referências em sustentabilidade.

1.1 A lente interdisciplinar da Psicossociologia

Configurada a partir da ideia de um caleidoscópio, a lente interdisciplinar e pulsante da Psicossociologia é construída de modo multifacetado e dinâmico, e produz múltiplas imagens a partir de seu movimento. Essa leitura pode permitir a compreensão das complexidades envolvidas na discussão sobre sustentabilidade no âmbito das organizações.

Com base nessa concepção, o caleidoscópio, diferente de uma “lente” delimitada e específica, pode ser definido como um “aparelho usado para obtenção de imagens, através de espelhos inclinados em ângulo, sendo que cada movimento giratório produz variadas e distintas combinações⁹”. Esta ilustração indica a polissemia e as controvérsias associadas ao campo da sustentabilidade, sendo necessário estar em constante movimento para se produzir as inúmeras possibilidades de investigação possíveis.

⁹ Definição do Dicionário online <https://www.dicio.com.br/caleidoscopio/>

Assim, as inúmeras imagens formadas a partir das peças coloridas de vidro, refletidas pelos espelhos desse caleidoscópio de ideias, tem como base a percepção de que a “complexidade do sujeito em seu meio não permite que ele seja estudado sob um único ângulo e é essa convicção que me conduziu a uma posição interdisciplinar, onde vejo o lugar da Psicossociologia” (NASCIUTTI, 1996, p. 54). Por essa perspectiva, o indivíduo não pode ser visto apenas como o resultado de ordens determinadas, mas sim, como um ator social, inserido em um contexto sociocultural que o constitui, além de ser sujeito psíquico, constituído por afetos, desejos e identificações.

Nesse sentido, no livro *Introdução à Psicossociologia*, Jean Maisonneuve (1977) define este campo como uma “ciência charneira” ou ciência de interação, que emerge a partir do reconhecimento de que a Psicologia e a Sociologia não seriam capazes de oferecer, isoladamente, respostas para inúmeras questões, individuais e coletivas, referentes à complexidade das condutas humanas. Assim, essa perspectiva interdisciplinar possibilita o diálogo entre as duas áreas do conhecimento pertinentes às Ciências Humanas e Sociais.

Inspirado por Maisonneuve, Casadore (2013) advoga a importância da articulação entre a Psicossociologia e os demais campos das Ciências Humanas e Sociais, como a antropologia, a historiografia, a psicanálise e a fenomenologia. Isto porque, para o autor, essa forma de leitura interdisciplinar e complexa possibilita a compreensão e a busca por respostas sobre as questões que envolvem as condutas humanas, individuais e coletivas.

Mas quase 20 anos após a publicação da obra de Maisonneuve, uma visão mais aplicada sobre Psicossociologia é apresentada no livro *Psicossociologia: análise social e intervenção*, publicado originalmente em 1994. Na segunda edição dessa obra, organizada por Lévy et al (2001, p. 7), a Psicossociologia é definida como uma “transdisciplina simultaneamente teórica e prática”.

No prefácio desse livro, os autores afirmam que o campo da Psicossociologia vem sendo divulgado de forma crescente no Brasil, sobretudo pela perspectiva clínica. Ressaltam, também, que a Psicanálise permanece como uma das principais inspirações para esse campo, embora discutam, ainda, que novas elaborações estão sendo desenvolvidas em âmbitos teórico, prático e metodológico.

Vale ressaltar que, no prefácio da primeira edição da obra mencionada - que apresenta os fundamentos e a história deste campo do conhecimento - Machado e

Roedel (2001) definem a Psicossociologia como uma vertente da Psicologia Social. Apesar dessa forma de delimitação, as referidas autoras discutem que a Psicossociologia volta o seu olhar para a concretude ao passo que a Psicologia Social está voltada para o abstrato. Os *conjuntos concretos*, representados pelos grupos, organizações e comunidades, representam, assim, por esta leitura, o campo da Psicossociologia.

Nesse sentido, o objeto de pesquisa, reflexão e análise da Psicossociologia é constituído pelas “condutas concretas dos indivíduos, grupos, organizações e comunidades, no quadro da vida cotidiana” (MACHADO; ROEDEL, 2001, p. 9)¹⁰. Esse conteúdo justifica a escolha da Psicossociologia como lente adotada na presente dissertação para a interpretação do objeto de estudo, visto que não seria possível discutir as narrativas oficiais das organizações brasileiras reconhecidas como referências em sustentabilidade (objeto de análise da pesquisa), sem que se considere, também, as inúmeras nuances relacionadas a sua inserção no contexto contemporâneo.

Neste sentido, Eugéne Enriquez (2006), um dos quatro psicossociólogos franceses nos quais o livro em questão é baseado, discute a distinção entre Psicossociologia e Psicologia Social. Em entrevista publicada no periódico *Psicologia em Revista*, o autor afirma que, no contexto francês, a Psicologia Social tem um caráter mais experimentalista e cognitivista, buscando controlar as variáveis das situações experimentais realizadas, e considerando o indivíduo como um elemento instrumental. Por outro lado, para o autor, a Psicossociologia francesa representa uma vertente mais voltada para a clínica, compreendendo o indivíduo em sua totalidade, de modo a considerar o seu psiquismo e as suas interações sociais,

em um conjunto em que há normas sociais e maneiras de reagir a essas normas, de ver como elas são interiorizadas, como podem ser transgredidas, reorganizadas, com a ideia fundamental de fazer, ao contrário, com que os indivíduos, compreendendo bem a situação em que se encontram, possam efetivamente se tornar mais autônomos, em relação às determinações sociais nas quais se encontram (ENRIQUEZ, 2006, p. 264-265)

¹⁰ Por outro lado, o método da Psicologia Social se encontra, preferencialmente, voltado para experimentos com sujeitos abstratos, muitas vezes isentos de seu papel social, desconsiderando as suas situações cotidianas e os seus contextos.

Em uma outra entrevista, dessa vez em 2009, para o *Boletim UFMG*¹¹, o autor relata as origens da Psicossociologia francesa, campo do conhecimento que surgiu no ambiente organizacional, no contexto de reconstrução pós-Segunda-Guerra Mundial (ENRIQUEZ, 2006; 2009). Na referida publicação, o psicossociólogo mencionando relata o seu próprio papel na construção desse campo, trajetória que será melhor detalhada nos próximos tópicos desse capítulo, quando as organizações de trabalho serão apresentadas pela lente da Psicossociologia.

Nesta retrospectiva, cabe enfatizar que, a partir da década de 1950, as demandas para a reconstrução de países afetados pela destruição ocorrida durante a Segunda-Guerra Mundial eram crescentes, sobretudo no âmbito das organizações. Nesse contexto, os psicossociólogos passaram a ter contato com os processos conscientes e inconscientes, e com condutas linguísticas dos indivíduos, atuando diretamente nos *conjuntos concretos*, enquanto objetos de pesquisa da Psicossociologia. Com essa nova forma de atuação, emergiram tipos de discursos, até então desconhecidos, por meio do desenvolvimento da *intervenção psicossociológica*, processo que compreende os problemas anteriormente aos métodos (MACHADO; ROEDEL, 2001).

Mas, atualmente, o campo da Psicossociologia vem demandando uma nova construção teórica, por meio da *análise social* e da formulação contínua da teoria do *sócius*, e também da organização e do funcionamento social. E nesse processo constante, é possível analisar a dinâmica social compreendendo que “Teoria e prática se confundem nessa tarefa, pois a teorização é fruto da reflexão que, a partir de eventos da vida cotidiana e de intervenções psicossociológicas, torna visível a presença do sujeito social” (MACHADO; ROEDEL, 2001, p. 10).

O papel da Psicossociologia na sociedade contemporânea também tem sido discutido por André Lévy (2001), um outro psicossociólogo também autor do livro em questão. No capítulo “A *Psicossociologia: crise ou renovação?*”, o pesquisador desconstrói a imagem de aparente decadência desse campo e de sua superação por outras doutrinas e metodologias.

Entre os motivos para uma aparente crise da Psicossociologia, Lévy (2001, p.108) menciona o número reduzido tanto de manifestações acadêmicas a seu respeito, como de receptividade das produções textuais sobre esse campo, além do

¹¹ Revista online publicada pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

envelhecimento dos grupos e instituições dedicados a essa abordagem, e, ainda, da tendência contemporânea em se reduzir a Psicossociologia “a uma espécie de novo humanismo misturado a um rogerianismo neolewiniano”.

Entretanto, para o autor mencionado, a Psicossociologia ocupa um lugar específico nas Ciências Humanas, com potencial para a elaboração de pesquisas que visam à constante análise e renovação de abordagens e embasamentos teóricos. A mesma fonte discute ser a relevância da Psicossociologia também decorrente de seus vínculos entre outras disciplinas, sobretudo a Sociologia e a Psicanálise.

Ao refletir sobre as tendências futuras no campo da Psicossociologia, o autor alega que, nos últimos anos, vem crescendo o número de pesquisas voltadas para análises de discursos coletivos e para as interações linguísticas que “orientam-se cada vez mais para o estudo da linguagem como lugar de produção e de transformação de estruturas e de relações sociais” (LÉVY, 2001, 119). Essa perspectiva se constitui, portanto, como uma inspiração para a presente dissertação, que está voltada para a análise das narrativas oficiais de organizações consideradas como referências em sustentabilidade.

Em continuidade a esse debate, cabe enfatizar que, no contexto brasileiro, Teresa Carreiro (2001) realiza uma análise sobre o campo da Psicossociologia, a partir do cenário de crise contemporânea, afirmando que,

na atual crise pela qual passa o Brasil, a Psicossociologia tem algo de positivo a oferecer, podendo auxiliar os vários atores a aprofundarem a reflexão sobre as suas organizações, suas instituições e seus diversos grupos sociais, além de auxiliar na pesquisa de questões relativas a como queremos e podemos nos transformar. Mas, para tanto, antes de mais nada, faz-se necessário o reconhecimento do mal-estar que perpassa todos os campos de nossa sociedade, atingindo mesmo as diferentes dimensões da cidadania (CARREIRO, 2001, p. 108).

A autora, também considerada como referência nesse campo de estudo, discorre sobre alguns dos principais problemas contemporâneos, como o individualismo crescente, a constante busca pelo sucesso financeiro e, o reaparecimento das disputas entre nações, etnias, grupos religiosos, entre outros grupos em conflito em função das diferenças reconhecidas entre si. E este contexto se expressa, também, no âmbito do debate sobre sustentabilidade.

Embora ciente de que a Psicossociologia não seria capaz de lidar com esses problemas em nível global, a autora acredita, ainda, no potencial desse campo para

contribuir com a inovação e a criação de novas modalidades sociais como alternativas para esses desafios. Ao considerar que as mudanças essenciais para a resolução dos problemas surgem no âmbito local, e não no global, Carreteiro advoga que esse processo de mudança pode ser realizado por meio da análise das estratégias para a ação, bem como de suas consequências.

Nesse sentido, as alterações identificadas a partir dos processos de tomadas de decisão se articulam a partir de mudanças tanto no psiquismo do indivíduo quanto no modo de funcionamento dos grupos. E assim, a tarefa da Psicossociologia seria lidar com essas situações do cotidiano, considerando que as transformações nas relações e pelas relações são indissociáveis da mudança individual e coletiva. A lente da Psicossociologia pode, portanto, contribuir para o aprofundamento das reflexões e questões envolvidas em tais mudanças, visto que as mudanças efetivas na sociedade não advêm de processos de tomadas de decisões formais, mas ocorrem diante da elaboração das dificuldades dos indivíduos para avançar nesta direção, por meio da análise de sua própria implicação, e, ainda, considerando o contexto de mal-estar que perpassa a sociedade contemporânea (CARRETEIRO, 2001).

Diante do exposto, é possível afirmar que *“la psychosociologie est plus vivante que jamais¹²”*, com potencial para oferecer importantes pistas para a leitura do complexo debate que se insere na presente dissertação, relacionado ao campo de sustentabilidade. Em que medida essa leitura pode ser considerada como uma estratégia possível para se pensar as mudanças comportamentais necessárias em um contexto contemporâneo de crise civilizatória? Esse é um questionamento que motiva a reflexão sobre essa temática, com ênfase nas organizações de trabalho, enfoque do tópico apresentado a seguir.

1.2 Inspirações para a leitura das organizações de trabalho

A origem da Psicossociologia é situada por Enriquez (2006; 2009) no âmbito das organizações de trabalho. O referido psicossociólogo francês, autor de vasta obra no campo das organizações, dialoga com a Sociologia, a História e a Antropologia, além de ter sido pioneiro na aplicação da Psicanálise para a

¹² “A Psicossociologia está mais viva do que nunca”, em tradução livre.

interpretação de fenômenos políticos e sociais. E sua perspectiva de intervenção psicossociológica constitui uma das principais inspirações para fundamentar a leitura crítica sobre as organizações na presente pesquisa.

Mas cabe traçar um breve panorama histórico, com base em Enriquez da trajetória da Psicossociologia francesa, viés este escolhido para fundamentar a presente dissertação. Influenciada pela Psicologia Social norte-americana, a Psicossociologia teve origem na Europa, no período de reconstrução pós- Segunda Guerra Mundial, como campo de reflexão sobre as questões relacionadas ao âmbito empresarial. Esse era um setor considerado essencial para a geração de emprego e renda, elemento fundamental no contexto de reestruturação de países assolados pelos conflitos naquele período.

Com o objetivo de ampliar os seus conhecimentos sobre Psicossociologia, Enriquez (2009) participou do primeiro grande seminário realizado na Europa, ministrado por psicossociólogos da escola norte-americana de Kurt Lewin, em meados dos anos 1950. A partir desse importante evento, Enriquez prosseguiu com os estudos, por meio de grupos de aplicação no âmbito das organizações, utilizando técnicas como psicodrama, entrevistas, entre outras metodologias relacionadas a essa área do conhecimento. E assim, com o objetivo de criar formas de funcionamento mais democráticas nas empresas da França, os psicossociólogos passaram a associar o crescimento empresarial à felicidade dos indivíduos.

Vale ressaltar, ainda, que a Psicossociologia francesa foi influenciada por movimentos de esquerda, ou da esquerda da esquerda, como o *Socialismo ou Barbárie*, com Edgar Morin, Castoriadis e Lefort na direção. Essa aproximação foi um dos fatores de distanciamento da influência da Psicossociologia norte-americana, de característica mais operatória e prática (ENRIQUEZ, 2009).

Em sua obra *A organização em análise*, Enriquez (1997) analisa as empresas como um ambiente irrigado pela afetividade, descrevendo as organizações como sistemas culturais, simbólicos e imaginários, visto que,

O imaginário estrutura as sociedades humanas, nos ensinam os historiadores de todos os quadrantes, o simbólico coloca-nos em relações mediatizadas e forja nossa identidade, lembram-nos os psicanalistas e os sociólogos. O cultural nos fornece os valores que orientam nossas condutas, ensinam-nos os etnólogos. O imaginário, o simbólico e o cultural pontuam a vida de todos os grupos, as organizações e as instituições. (ENRIQUEZ, 2014, p. 9)

Como desdobramento desta percepção, Enriquez (2014) definiu as empresas modernas como um dos espaços privilegiados para os jogos de poder e de desejo, em razão de que, não seria mais possível conceber as empresas como “máquinas”, mas sim como uma realidade efetivamente viva e ativa, na qual “os sujeitos vivenciam seu desejo de afiliação, querem realizar o máximo de projetos que têm no coração, atrelam-se ao seu trabalho, que alguns vivem, infelizmente para eles, de modo muito exclusivo” (ENRIQUEZ, 2014, p. 9).

Já na obra *Jogos de Poder na Empresa: sobre os processos de poder e estrutura organizacional*, o estudioso discute sobre problemas e processos organizacionais relacionados à ética, às estruturas de gestão, ao imaginário, ao poder e ao desejo, entre outras questões que permeiam o ambiente das organizações. Para o autor, “esses problemas podem ser tratados, de forma válida, se adotarmos uma óptica e uma prática psicossociológica” (ENRIQUEZ, 2014, p.7)

Por essa perspectiva, as estratégias empresariais, pautadas pelos seus valores e pelos compromissos das empresas com a sociedade, podem ser fundamentadas pelos argumentos apresentados no capítulo “A complexidade e a empresa”, da obra *Introdução ao Pensamento Complexo*. Neste capítulo, Morin (2006) aborda, entre outros assuntos, os processos de auto-organização e auto-eco-organização empresarial, além de comparar as empresas a organismos vivos. Para esse pensador francês, ao mesmo tempo em que a empresa está situada em um determinado meio (ecossistema ou sistema eco-organizado), recebendo e sendo influenciada por ele, possui também uma ordem interna de funcionamento (auto-organização).

Pode-se afirmar, portanto, nesta análise, que a parte está contida no todo, ou, por um ponto de vista da complexidade, não somente a parte está no todo, mas o todo está no interior das partes, que, conseqüentemente, está no todo. Sendo assim, esse modelo “é válido para a empresa, que tem suas normas de funcionamento e dentro da qual atuam as leis de toda a sociedade” (MORIN, 2006, p. 87). Partindo dessa perspectiva, as leis de funcionamento organizacional traduzem as características de uma sociedade, em uma determinada época.

A Psicossociologia, como porta de entrada para essa discussão poderia, assim, oferecer importantes contribuições no que se refere à interpretação de questões sobre a interação humana nas organizações e os seus desdobramentos relacionados aos seus públicos de interesse. Considerando, portanto, essa via de

análise, a realidade social das organizações é constituída, essencialmente, pelo compartilhamento e pela interação humana nesses espaços (ZANELLI, SILVA, 2008).

Após essa exposição sobre o campo da Psicossociologia no âmbito das organizações, é importante, também, contextualizar o caso brasileiro para fundamentar a presente dissertação. Para tal, no livro *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, Bastos et al (2014) dedicaram um capítulo integralmente à discussão conceitual sobre as organizações. Os autores consideraram, neste ensaio, inúmeras definições, transitando entre referências clássicas e manuais didáticos, sem, no entanto, encontrar consenso sobre essa terminologia. Como parte de suas conclusões, os estudiosos sinalizaram que as organizações representam um campo ainda em estudo, fragmentado e disperso na produção de conhecimento.

Com o intuito de estabelecer um modelo de organização pautada pelo compromisso ético, Bastos, Yamamoto e Rodrigues (2013) realizaram uma comparação entre algumas tipologias de empresas, que denominaram como “normais” e “éticas”. Já em uma espécie de fronteira entre ambas, os autores caracterizaram as corporações como “antiéticas” e “maquiadas”. Segundo analisam, em muitos casos, as empresas têm direcionado as suas estratégias ao que poderia ser considerado como “tipologia ética”, em função de pressões por responsabilidade social e pelas oportunidades que decorrem do alinhamento de seus objetivos de lucro ao “projeto de sustentabilidade”.

Neste caso, a postura ética, portanto, passa a se constituir como um princípio básico e limitador de suas ações, em todos os seus processos, sujeitos, frequentemente, a modificações em prol dos compromissos de sustentabilidade. E assim, as empresas adotam em suas práticas, os compromissos como valores e convicções que garantem também, e por consequência, a sustentação do negócio (BASTOS; YAMAMOTO; RODRIGUES, 2013).

Zanelli e Silva (2008), por sua vez, discutem as organizações como um fenômeno social, na obra *Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho*. Construídas com base nas interações humanas, as organizações envolvem sistemas sociais que incluem variados níveis, procedimentos e tecnologias. Para compreender esse universo, os autores consideram ser necessário analisar as complexas interações que ocorrem nos múltiplos níveis organizacionais, em interligação direta ao seu entorno, pelos quais

se revelam interfaces entre os aspectos sociais, culturais e psicológicos na construção das relações sociais.

Ainda segundo esses autores, toda atividade humana articulada para alcançar um determinado fim, por meio de uma organização pública, privada, ou sem fins lucrativos, apresenta três níveis de ação inter-relacionados: 1) o nível político ou institucional (onde são decididas as estratégias de toda a organização); 2) o nível intermediário (onde as estratégias são interpretadas e traduzidas em termos de táticas específicas); e 3) o nível operacional (onde as atividades previstas são executadas). E com relação ao campo de estudos do comportamento humano nas organizações, os autores afirmam que este abrange, também, como instâncias possíveis de análise, os níveis individual, grupal, organizacional e societário.

Essas dimensões entre os níveis de ação inter-relacionados, e as diferentes instâncias possíveis para a análise das organizações, indicam a complexidade desse contexto. Considerando esse cenário, a perspectiva interdisciplinar e a articulação entre teoria e prática inerentes à Psicossociologia poderiam oferecer aportes fundamentais para o debate proposto na presente dissertação, tendo como premissa o indivíduo como um ator social e que constitui as organizações, compreendendo que as concepções psíquicas e sociais são intrínsecas.

Diante do referencial discutido, a Psicossociologia parte, portanto, da escuta do ator social (do Eu) e da busca pelos imaginários do coletivo e de suas estruturas simbólicas (do Nós) para, “através da pesquisa sobre o campo, a partir do campo e com o campo, edificar um corpo teórico sólido e contribuir pela sua prática para a redução do Mal Estar na Civilização” (NASCIUTTI, 1996, p. 58). Essas e outras reflexões se desdobram nas discussões do tópico apresentado a seguir.

1.3 A construção e a constituição da identidade organizacional

A identidade organizacional se constitui como um fenômeno psicossocial complexo, e pode configurar um caminho para orientar reflexões sobre as subjetividades no âmbito das organizações (CALDAS; WOOD JR., 1997; MACHADO, 2003).

Ao discutir a importância de se considerar o impacto exercido pelo trabalho na construção das identidades, Machado (2003) aborda a noção de identidade a partir de diferentes perspectivas (pessoal, social, no trabalho e organizacional),

apresentando a interrelação entre esses aspectos, visto que todos estão fundamentados no comportamento de indivíduos ou de grupos.

A referida autora caracteriza identidade pessoal como uma “construção mental complexa, fruto de uma relação dialética que considera o indivíduo igual a seus pares, mas único na sua existência, na sua experiência e vivência pessoal” (MACHADO, 2003, p. 55). Já a identidade social refere-se ao processo de vinculação social, fundamentada em categorias, como etnia, classe social, idade, entre outras. Com relação à identidade no trabalho, a autora afirma que esta pode ser processada no plano afetivo e cognitivo, em que o indivíduo pode assimilar e se conformar a regras e normas de comportamentos, além de estabelecer vínculos com pessoas de seu convívio profissional.

Assim como nos níveis de análise anteriores, Machado afirma que a identidade organizacional também está diretamente relacionada à subjetividade, pelo fato de orientar as ações dos colaboradores, sendo construída pelo indivíduo, pelo grupo e pela organização, de maneira dinâmica, a partir das interações sociais, das identificações e das afiliações.

Ao direcionar essa discussão para o contexto da crise civilizatória na contemporaneidade, Carreteiro (2001, p. 107) afirma que “as sociedades são afetadas por consideráveis rupturas e mudanças, responsáveis por um incontestável mal-estar nas identificações e nas identidades”. Segundo a autora, é necessário que os pesquisadores não somente reflitam sobre essas mudanças que vêm ocorrendo na sociedade, como também realizem intervenções, considerando as dificuldades envolvidas, com os objetivos de possibilitar o enfrentamento e a superação desses desafios contemporâneos.

A consequência do mal-estar nas identificações, segundo Enriquez (2001, p.50) “provoca, em reação, na sociedade, nas organizações e nos indivíduos, a edificação de processos identificatórios que têm como meta favorecer a segurança narcísica e fornecer certezas e orientações precisas de vida”. Assim, segundo o autor, cada indivíduo deseja ter uma certa identidade no contexto em que se insere.

Pela ótica de Betiol e Tonelli (2001) a crise das pessoas na sociedade contemporânea, tecnológica e globalizada, constrói novas perspectivas de mudança de comportamento, com base na violência e na desconstrução da identidade do ser humano. As autoras afirmam, que, diante da fragmentação dos valores tradicionais da sociedade, sustentáculos da construção da identidade, fez com que as

organizações de trabalho emergissem “como *locus* privilegiado e sedutor de suporte de identidade dos indivíduos, colocando-se como a solução para os problemas existenciais e como objeto de identificação” (ibidem, p. 91). Nessa mesma perspectiva, Domingos (2007, p. 82) afirma que, “Diante da crise das instituições tradicionais, o mercado produtivo privado surge como único espaço de identidade pessoal e reduz a heterogeneidade de interação social da humanidade”.

Já para Nasciutti (1996, p. 54), o indivíduo é um ator social “constituente do social que o constitui (...) e os limites entre o social e o psíquico se confundem, se fundem e nos confundem”. Assim, parece possível contribuir para ampliar as reflexões sobre o tema em discussão, ao transpor essa definição clássica da abordagem psicossocial, referente ao conceito de indivíduo, para o ambiente organizacional, juntamente com a interpretação de Zanelli e Silva (2008), de que o ser humano é construtor, e ao mesmo tempo é também construído pela realidade social das organizações.

Nessa perspectiva, cabe também destacar a afirmativa de Enriquez (2014) para quem as organizações configuram-se como espaços onde ocorre a expressão do mundo real, na inter-relação entre os projetos conscientes e os desejos e fantasmas do inconsciente. Com isso, o autor considera que as organizações se constituem como um local voltado para os processos identificatórios,

[...] se todos, no momento atual, não concordam com a ideia de que os processos inconscientes possuem papel essencial, isso não impede que ninguém duvide que a empresa, como qualquer outra organização, seja um lugar de processos identificatórios (ENRIQUEZ, 2014, p. 9)

Mas como no caso dos indivíduos, a identidade organizacional representa uma forma de se conferir identidade à instituição e ao trabalhador, possibilitando um mecanismo de ressignificação da realidade, do trabalho, e da razão de ser das empresas e das pessoas (SCORSOLINI-COMIN, 2012).

Nesse sentido, Duarte e Torres (2005) advogam que as organizações deveriam disseminar valores para influenciar mudanças sociais concretas, por meio da transmissão de uma imagem coerente e ética, no sentido de associar a racionalidade organizacional às subjetividades das demandas sociais.

Com esta preocupação, Domingos (2007) utiliza a descrição elaborada por Mello Neto e Froes (1999) para ilustrar o processo de transformação e fortalecimento

da imagem de uma organização considerada como empresa-cidadã, no contexto de competição global. Para a autora,

Tudo começa com o surgimento de um clima de maior simpatia para a imagem da empresa. De repente, a empresa deixa de ser a vilã, responsável pela prática de preços abusivos, demissões e fonte geradora de lucros exorbitantes e, em muitos casos, a responsável pela depredação da natureza. Torna-se uma empresa-cidadã, que se traduz numa imagem corporativa de consciência social comprometida com a busca de soluções para os graves problemas sociais que assolam a comunidade. Muda sua imagem, fruto do seu novo posicionamento de empresa-cidadã [...] E como resultado final, as vendas crescem, a empresa fortalece sua imagem, ganha respeito e confiabilidade e assegura a sua autopreservação (DOMINGOS, 2007, p. 5).

Para assegurar a consistência da imagem de uma empresa-cidadã, Domingos afirma ser preciso haver coerência entre a credibilidade externa e interna da imagem transmitida ao público. E assim, a confiança seria um meio para que se possa identificar em que medida os valores e os princípios são compartilhados entre as pessoas envolvidas na construção da responsabilidade social nas organizações.

Ainda considerando esta temática, a terminologia “empresa cidadã” pode ser definida, segundo Enriquez (2014, p. 86), como uma empresa que busca “conduzir ações que favoreçam a inscrição dos indivíduos no interior do corpo social”, por meio de inúmeros postos de ação, como, por exemplo, a elaboração de produtos voltados para a proteção da natureza, a integração de imigrantes, para o avanço na educação, entre outras.

Estas ações podem promover uma identificação organizacional, ou seja, um envolvimento fundamentado no desejo de afiliação, pela aderência aos valores e normas da organização, visto que:

A representação da organização é expressa por seus membros por meio de comportamentos, comunicação e simbolismo. A idealização e a fantasia também fazem parte desse processo e explicam a tendência de as pessoas se identificarem com as organizações, principalmente quando elas representam uma possibilidade de conexão com seus atributos e desejos pessoais. Nesse sentido, a identificação com a organização tem uma associação linear e positiva com a realização de desejos (Mael e Ashforth, 1992). Entretanto os objetivos, a missão, as práticas e os valores presentes na organização também contribuem para dar forma às identidades organizacionais (MACHADO, 2003, p.61).

Portanto, entre os dispositivos estratégicos utilizados na dinâmica gerencial das organizações de trabalho, o conjunto *Missão, Visão e Valores* podem traduzir a noção de identidade corporativa na contemporaneidade (SILVA; RAMOS, 2015; VÁSQUEZ, 2007; VIEIRA; LEMOS, 2014).

Para Scorsolini-Comin (2012), o conjunto *Missão, Visão e Valores*, além de estar relacionado aos aspectos estratégicos da organização, confere identidade ao trabalhador, possibilitando a ressignificação da realidade, do trabalho, e da própria razão de ser das empresas e das pessoas. Vale ressaltar, portanto, que, segundo essa mesma linha de raciocínio, Zanelli e Silva (2008) reafirmam que o indivíduo se desenvolve e constrói sua identidade em contextos organizacionais.

Considerando a relevância desta temática, Barreto Junior et al (2013) observam uma expansão gradativa de pesquisas que analisam o conjunto *Missão, Visão e Valores* empresariais, que também denominam como *identidade corporativa*. Esses autores consideram que, quando essa identidade é bem construída e gerenciada, pode se tornar uma ferramenta com potencial de integrar diversas atividades essenciais ao sucesso da organização.

E para que seja possível a internalização da identidade e o sentimento de pertencimento entre os colaboradores das organizações, Silva e Ramos (2015) afirmam que esse conjunto deve ser apresentado de forma clara e coerente, haja vista “que ‘missão, visão e valores institucionais’ se afirmam como elementos da mais alta relevância e que podem, quando bem trabalhados, servir de estímulo, de motivação extra” (SILVA; RAMOS, 2015, p.18).

O conjunto *Missão, Visão e Valores*, para Lobato et al (2009), funciona como base para direcionar os comportamentos nas organizações de trabalho. Nesse caso, esses autores conceituam visão como a expressão do modo pelo qual a organização pretende ser reconhecida no futuro. Nesse sentido, esta deve ser orientada por um conteúdo inspirador e positivo, de implementação viável. Dessa forma tenderia a gerar motivação e ser compartilhada por todos os colaboradores. Esses autores consideram, também, que o processo de construção da visão organizacional deve ser realizado de forma participativa, a partir do nível estratégico, para ser compartilhado e discutido entre todos os membros. Por outro lado, ainda segundo as mesmas referências, a missão deve expressar o propósito de existência da organização. Para tal, deve ser apresentada de forma sintética, além de ser de fácil compreensão e conter as principais diretrizes organizacionais.

Quanto aos valores, ainda segundo os autores mencionados anteriormente, a orientação é para que sejam delineados conforme a cultura organizacional como ideais a serem seguidos, assim como crenças básicas para orientar o processo de tomada de decisão. Ainda que os valores envolvam questões inatingíveis, são de

extrema relevância pelo fato de servirem como elementos norteadores das ações idealizadas. Essas mesmas fontes ressaltam, por fim, que as lideranças corporativas deveriam incentivar as equipes envolvidas para que tais valores sejam transformados em comportamentos e atitudes assumidos por todos os segmentos da organização.

A identidade organizacional, para Vieira e Lemos (2014), fundamenta a construção da imagem corporativa, sendo definida como a maneira pela qual a organização é percebida pelos públicos envolvidos. Na opinião desses estudiosos sobre o tema, a imagem corporativa pode se tornar um recurso estratégico também para atrair e fidelizar o seu público, aquele segmento capaz de defender os interesses e os valores das empresas como se fossem os seus próprios¹³.

Nesse sentido, a adoção de políticas ambientais pelas empresas, por exemplo, representa ganhos para sua própria competitividade e para sua imagem corporativa. Esses, por sua vez, associados às pressões políticas internacionais, relacionadas ao fortalecimento da discussão sobre desenvolvimento sustentável, apontam para uma mudança de paradigma nas corporações (HERCULANO, 2013).

No entanto, segundo Engelman (2013), quem está envolvido diretamente com as causas ambientais e acompanha toda a sua complexidade percebe que investir apenas em algumas ações de melhoria ambiental não vai resolver a crise ecológica contemporânea, que depende de mudanças muito mais amplas. O autor ressalta, na publicação *Estado do Mundo 2013: a sustentabilidade ainda é possível?*¹⁴, que, mesmo diante da constatação de que a sustentabilidade representa um ideal ainda distante da realidade, não há razão para a inércia diante do impacto psicológico que essa ideia-força contemporânea pode causar. Tal percepção vem contribuindo para gerar algumas reflexões sobre a situação de degradação ambiental planetária e os desafios que representam a recuperação dos danos causados à natureza, da qual a sociedade depende direta ou indiretamente.

Nesse sentido, Oliveira (2014) menciona a tendência ao aprimoramento do desempenho das empresas com relação aos compromissos de sustentabilidade nas práticas corporativas, ao apresentar os resultados de um mapeamento realizado por

¹³ Entre os mecanismos que tendem a contribuir para a formação da imagem da empresa, os autores mencionam as premiações e os rankings de melhores práticas, instrumentos que serviram de inspiração para o processo de seleção das organizações escolhidas para análise nesta dissertação.

¹⁴ Série de relatórios publicados anualmente, desde 1984, pelo *World Watch Institute* (WWI), uma das mais respeitadas instituições de pesquisa do mundo, segundo o Instituto Ethos (2015), que considera esse relatório uma referência em abordagem sobre a temática sustentabilidade.

Voltolini (2011) sobre comunicação corporativa voltada para ações de sustentabilidade. A investigação indicou as tendências globais de publicidade, de produtos e de valores institucionais abrangendo a temática da sustentabilidade, por conta da crescente exigência dos consumidores e da demanda por transparência corporativa por parte da sociedade. A autora acredita que as empresas podem estar cada vez mais atentas a essa importante questão, no intuito de assegurar a manutenção de sua imagem positiva, e também de evitar críticas e conquistar consumidores.

Portanto, a comunicação corporativa, segundo Vásquez (2007), tem como finalidade a construção de uma imagem relacionada à sua identidade, transformando ou decodificando a identidade em mensagem ao público-alvo. A autora afirma ainda que identidade deve conter as seguintes características: ser única e intransferível; ser atemporal e constante; ser consistente e coerente; e ser objetiva e adaptável. Adicionalmente, Machado (2003) apresenta características definidas por Asforth e Mael (1996) de que a identidade organizacional pode ser flexível e mutável, de acordo com os acontecimentos, resultados e impactos das empresas.

Mas esse debate pode ser problematizado, questionando se a identidade constitui uma característica inerente às organizações ou se esta seria uma exigência do mercado, levantando a possibilidade de que no caso da identidade organizacional, “a questão talvez seja mais de imagem, estilo e retórica, do que de valores, princípios e características centrais” (CALDAS; WOOD JR., 1997, p. 17).

Diante deste questionamento, Machado (2003) apresenta uma distinção entre identidade e imagem organizacional, sendo a primeira relacionada à visão interna da empresa enquanto a segunda à visão externa, sendo diretamente relacionada à identidade corporativa. A autora também distingue identidade corporativa e identidade organizacional, afirmando que a primeira está fundamentada na imagem corporativa e em formas visuais, com foco nas externalidades e nas percepções do mercado. Já a segunda é formulada internamente e expressa por meio da palavra, tendo como foco as crenças dos membros da organização, podendo criar um senso de identificação entre seus colaboradores.

Com base nessa discussão teórica complexa, se pode inferir que a identidade organizacional é produzida pelos seus membros, como parte de um permanente processo de retroalimentação. Nesse sentido, mais uma questão emerge dessa

reflexão: A construção da identidade organizacional poderia ser um campo em potencial de se promover o engajamento de ações dirigidas à sustentabilidade, segundo as bases discutidas da Psicossociologia?

O depoimento de Enriquez (2014) sobre as suas experiências com a Psicossociologia no campo das organizações tende a trazer algumas luzes para inspirar essa questão:

Se organizações fossem imutáveis, a psicossociologia que pratico há cinquenta anos, em contato com diversos outros psicossociólogos, não teria podido nascer e permanecer. Mas a psicossociologia para realizar sua tarefa, que é a de restabelecer a vida, a esperança, a respiração, e favorecer em cada um a vontade de inovação e a invenção contínua de si mesmo, deve ser particularmente exigente e não se deixar comprometer nem com os poderosos nem com os dominados (ENRIQUEZ, 2014, p. 11).

A partir desta questão inspiradora, que emerge da imersão no tema em discussão, e com base nas discussões apresentadas nesse capítulo, é possível retomar a figura do caleidoscópio, que inspira a leitura dessa dissertação. Os fundamentos teóricos da Psicossociologia, nessa imagem, representam a estrutura cilíndrica composta por “espelhos internos”, alocados em diferentes ângulos. E as “peças coloridas de vidro” que formam as imagens, por sua vez, são representadas nesta figura de inspiração, pela complexidade envolvida no debate acadêmico sobre sustentabilidade, e pelas controvérsias dessa temática no âmbito das organizações, a serem abordadas no próximo capítulo.

2 SUSTENTABILIDADE: da origem à apropriação pelas organizações

“O mundo tornou-se perigoso, porque a humanidade aprendeu a dominar a natureza antes de se dominar a si mesma.”

(Albert Schweitzer)

Para que seja possível construir a trajetória desta dissertação, é essencial se refletir sobre a complexa, polissêmica e controversa noção de sustentabilidade, frente aos dilemas e questionamentos que envolvem essa temática na contemporaneidade. É esse o panorama que inspira a abordagem deste capítulo.

Para tal, se partiu da premissa de indissociabilidade entre sociedade e natureza. Em seguida é traçado um breve resgate histórico no sentido de apresentar, criticamente, a noção de sustentabilidade no cenário de crise civilizatória. Posteriormente, são introduzidas as principais ideias para que se possa situar essa complexa abordagem no âmbito organizacional e, nesse contexto, a sua apropriação e massificação pelo setor corporativo.

Ao final do capítulo, são também mapeadas algumas instituições de referência voltadas para a promoção de ações e práticas de sustentabilidade nas organizações de trabalho, em níveis internacional e nacional. O processo de seleção das empresas inseridas no recorte investigativo desta dissertação foi embasado nesse direcionamento institucional.

2.1 Relação sociedade-natureza em um contexto de mundo insustentável

As reflexões de importantes pensadores contemporâneos, sobre a origem da crise civilizatória enfrentada na atualidade, tendem a lançar algumas luzes sobre a complexidade que envolve o campo da sustentabilidade, abordagem que inspira esta pesquisa.

Mas para se refletir sobre o desencadeamento desta crise, buscou-se como fundamento e inspiração, de relevância central para o embasamento da temática desta pesquisa, as discussões de Morin (2000). Para esse pensador francês, todos os seres humanos compartilham de um destino comum e, nesse sentido, estão também conectados aos problemas planetários contemporâneos:

quanto mais a crise progride, mais progride a incapacidade de pensar a crise; mais os problemas se tornam planetários, mais eles se tornam impensáveis. Incapaz de considerar o contexto e o complexo planetário, a inteligência cega torna-se inconsciente e irresponsável (MORIN, 2000, p. 43).

Este processo complexo inspira também a discussão de outros teóricos, como Guattari (1990) e Moscovici (2007), que advogam o reconhecimento da indissociabilidade entre sociedade e natureza para a confrontação dessa crise,

Eu a situo precisamente na transformação de um modo de vida: natureza e sociedade são colocadas num mesmo nível, transformadas conjuntamente. Dito de outra forma: os que buscam ora a solução para os problemas de uma, ora a solução aos problemas de outra, rodam em círculo (MOSCOVICI, 2007, P. 117).

Sendo assim, esta conexão sociedade-natureza se desdobra na obra de Guattari (1990), que acrescenta a dimensão subjetiva nesse processo, formando uma tríade complexa e indissociável. O pensador francês, argumentando ser necessária uma articulação ético-política entre as três perspectivas de ecologia (da natureza, das relações sociais e da subjetividade humana), denominada por ele como *ecosofia*, advoga a necessidade de articulação de uma revolução política, social e cultural, em escala planetária, para mudar os rumos dos modos de produção e consumo no sistema econômico-capitalista. Esses estão diretamente relacionados à produção de subjetividades e desejos.

Para aprofundar estas discussões, Leff (2012) apresenta uma epistemologia que fundamenta a relação sociedade-natureza como uma conexão entre a ordem histórica, cultural e biológica; e também, do real, do simbólico e do imaginário,

A epistemologia ambiental não questiona unicamente as estratégias de poder que se manifestam nas formações discursivas do desenvolvimento sustentável e a produção de conceitos práticos para a gestão ambiental. Também orienta a construção de um novo objeto de conhecimento da economia e a construção de uma nova racionalidade produtiva fundada na articulação de processos ecológicos, tecnológicos e culturais (LEFF, 2012, p. 41).

Essa racionalidade ambiental é construída, segundo o autor, em um processo de racionalização teórica, técnica e política para orientar mudanças sociais em direção à equidade, à democracia e ao desenvolvimento sustentável, sendo este último, definido no relatório *O nosso futuro comum* (ONU, 1987), como um tipo de desenvolvimento “que atende às necessidades das gerações presentes sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações”.

Vale ressaltar que a discussão resgata um debate previamente construído por Irving (2014), Irving et al (2014), e Irving e Oliveira (2012), e que também fundamenta esta dissertação. Diante da relevância desta discussão, Irving (2014)

afirma que o filósofo Jean-Phillippe Pierron defende ser a noção de desenvolvimento sustentável para o século XXI o que representou o iluminismo no século XVIII, ou ao que representou o desenvolvimento e o progresso na Revolução Industrial. Entretanto, para este filósofo, desenvolvimento sustentável pode representar, também e contraditoriamente, o caminho para orientar a sociedade contemporânea a um modo de desenvolvimento tecnológico alienante, decorrente de uma racionalidade instrumental, em um mundo desencantado e dessacralizado pela tecnociência. Essa perspectiva tende a motivar a interpretação dos problemas contemporâneos como passíveis de solução pela via da tecnologia, o que não corresponde às reais demandas em um cenário de crise civilizatória.

Uma análise crítica a essa interpretação de desenvolvimento sustentável é também discutida por Loureiro (2012). Para o autor, não se pode perder de vista que essa via alternativa proposta também representa uma opção ideológica com um discurso de aparência neutra e solidária, além de valores universalmente válidos, de modo a orientar a humanidade a adotar soluções tecnológicas e gerenciais para resolver problemas ambientais, que consideram a natureza apenas como uma fonte de recursos materiais, o que constituiria um equívoco.

Para que se possa evitar esse equívoco, torna-se fundamental, segundo Loureiro (2012), que se compreenda o ambiente como uma construção social e histórica, derivada do sentido de indissociabilidade entre sociedade-natureza. Com base nessa discussão, o autor sugere a utilização do termo *sociedades sustentáveis*, terminologia mais alinhada ao reconhecimento da impossibilidade de implementação de um modelo único, ideal e societário para a felicidade e o bem-estar, a ser alcançado por meio do desenvolvimento.

Essa reflexão é também abordada na obra “*Natureza: para pensar a Ecologia*”, do psicólogo Serge Moscovici (2007), que discute questões como o desencantamento e o reencantamento do mundo na contemporaneidade. O autor afirma que o desencantamento do mundo tem orientado a civilização contemporânea a priorizar a economia e o mercado como uma realidade essencial, superior às demais condições de existência.

Assim, essa racionalidade faz com que a natureza somente seja percebida como mais importante do que a economia quando ocorrem catástrofes, contexto no qual “cada despesa para a natureza é estimada a um custo para a economia, que perde o que a outra ganha” (MOSCOVICI, 2007, p. 113). Ainda na perspectiva do

autor mencionado, o caminho para o reencantamento do mundo está na apropriação da natureza pela cultura, de forma a promover novas vias para a articulação entre o ser humano, a sociedade e a natureza.

Os argumentos desses pensadores de referência sobre a indissociabilidade entre sociedade e natureza vêm inspirando autores brasileiros, como Boff (2014), Loureiro (2012), Irving (2014), Irving e Oliveira (2012), Tavares (2014), entre tantos outros, que discutem essa relação para fundamentar uma leitura crítica sobre sustentabilidade como uma noção em construção, tema de abordagem do próximo subcapítulo. Para estes autores, diante de variadas ideologias e percepções de mundo, esse termo deve transcender os limites de um conceito estático, representando o que denominam como uma “ideia-força”. Assim, para as fontes mencionadas é necessário assumir um posicionamento político e ideológico para o avanço desse debate, que, por sua vez, demanda uma profunda reflexão crítica sobre os modos de produção e consumo na sociedade contemporânea.

2.2 A (des) construção histórica e crítica da noção de sustentabilidade

Com base nos autores e nas reflexões complexas que fundamentam a discussão do subcapítulo anterior, Irving e Oliveira (2012), na obra “*Sustentabilidade e transformação social*”, partem do princípio de que a origem da noção de sustentabilidade está relacionada à constatação da insustentabilidade dos modos de vida na sociedade contemporânea e à necessidade de fortalecimento de uma nova ética global ancorada no exercício de cidadania. Sendo assim, as autoras consideram que,

a noção de sustentabilidade se relaciona a um contexto de prática e existência relacionado a um sentido amplo de cidadania planetária, mas construído a partir da realidade de cada indivíduo, suas crenças, valores, cultura e modos de vida. O significado de sustentabilidade é reflexo de um sentido de existência e modo de agir que tem origem na experiência individual, na cultura e na reflexão crítica da realidade expressa no cotidiano de cada um (IRVING; OLIVEIRA, 2012, p. 35).

Essa definição norteou a presente dissertação, no sentido de buscar uma imersão em sustentabilidade, a partir de um exercício amplo de leitura tendo em vista se tratar desta temática com base no Pensamento Complexo, que abrange discussões sobre ética, transparência e cidadania planetária.

Essa concepção inspira reflexões críticas sobre a terminologia em questão, como discutido no livro “*Sustentabilidade e educação: um olhar da ecologia política*”, com o termo indicando uma ideia mobilizadora e complexa, definida como “algo que depende da multiplicidade de manifestações culturais e autonomia dos povos na definição de seus caminhos e escolhas, em relações integradas às características de cada ecossistema e território em que se vive.” (LOUREIRO, 2012, p. 63).

Já por uma perspectiva holística e sistêmica, ao refletir sobre a busca pelo equilíbrio do planeta, considerado como uma *Casa Comum*, Boff (2014), em seu livro “*Sustentabilidade: o que é – o que não é*”, menciona os principais desafios rumo ao alcance desse objetivo, a partir de sete pontos principais: a) a Terra e a humanidade possuem um *destino comum*; b) devido ao nível de degradação atual, é necessário um *novo começo*, com novos conceitos, sonhos e visões de mundo, reafirmando o pacto social entre humanidade e natureza; c) é necessária uma transformação da *mente*, para que se possa pensar em alternativas, e do *coração*, por meio da inteligência emocional e cordial, para que o indivíduo se sinta parte de um todo, se conectando com os demais seres; d) compreender o sentimento de *interdependência global* e de *responsabilidade universal*; e) valorizar a *imaginação*, não somente sobre um outro mundo possível, mas outro mundo necessário; f) criar um modo sustentável de vida, que transcenda a visão de desenvolvimento para incluir indivíduos, comunidades, culturas, política, indústria, cidades e o próprio Planeta Terra; além de g) considerar os níveis local, regional, nacional e global, e repartir os custos e os benefícios de maneira proporcional e solidária.

Estes preceitos serviram de base para a construção de uma definição sobre o significado de sustentabilidade em um sentido ecocêntrico, biocêntrico e integral, entendida pelo autor mencionado como,

toda ação destinada a manter as condições energéticas, informacionais, físico-químicas que sustentam todos os seres, especialmente a Terra viva, a comunidade de vida, a sociedade e a vida humana, visando sua continuidade e ainda atender as necessidades da geração presente e das futuras, de tal forma que os bens e serviços naturais sejam mantidos e enriquecidos em sua capacidade de regeneração, reprodução e coevolução (BOFF, 2014, p. 107).

Ao resgatar o histórico do debate global sobre a noção de sustentabilidade e apresentar diversas outras perspectivas de interpretação para essa terminologia as discussões propostas por Boff (2014) também serviram para inspirar a presente dissertação.

O processo de construção de caminhos para ampliar a discussão crítica sobre a noção de sustentabilidade, histórica e criticamente, demandou, também, um olhar para a sua etimologia essencialmente polissêmica e controversa. Nesta retrospectiva, verificou-se que o termo *sustentável* teve origem na Roma antiga, segundo Engelman (2013, p. 3), com o significado de “ser capaz de manter sua existência sem interrupção ou diminuição”. A terminologia *sustentabilidade*, por sua vez, é oriunda do latim *sustentare*, que significa conservar em bom estado, resistir. Na Língua Portuguesa, denota o sentido de sustentar, manter e conservar.

Quanto à expressão *desenvolvimento sustentável*, esta passou a ser mais amplamente difundida após ter sido inserida no relatório *O Nosso Futuro Comum* (ONU, 1987), publicação de referência sobre o tema que ficou a cargo da *Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento*, da Organização das Nações Unidas (ONU). Conforme anteriormente mencionado, apresenta como mote o compromisso intergeracional e o entendimento sobre a importância de se buscar equilibrar os pilares econômico, social e ambiental.

Resgatando essa definição de desenvolvimento sustentável proposta pela publicação mencionada, Loureiro (2012) questiona a noção de “necessidade”, no sentido de associar o crescimento produtivista e consumista à capacidade de oferecer padrões dignos de sobrevivência para os cidadãos. Este autor reitera a importância fundamental de se repensar os modos de produção e consumo da sociedade contemporânea e advoga que o termo “necessidade” deve ser considerado,

tanto no sentido material quanto simbólico – portanto, econômico e cultural. Assim, fazem parte destas: subsistência (garantindo a existência biológica); proteção; afeto; criação; produção; reprodução biológica; participação na vida social; identidade e liberdade. Portanto, sustentável não é o processo que apenas se preocupa com uma das duas dimensões, mas que precisa contemplar ambas, o que é um enorme desafio diante de uma sociedade que prima pelos interesses econômicos acima dos demais (LOUREIRO, 2012, p. 56-57).

Ainda segundo a perspectiva crítica do autor mencionado, a definição de desenvolvimento sustentável encampada pela ONU tem como fundamento o modelo expansionista de mercado, apropriado pela lógica capitalista. Diante desse dilema, Loureiro (2012) levanta algumas questões, como: “Qual é o meu direito de satisfazer certas necessidades quando isso pode afetar a vida do outro?”, e “Qual é o sentido da existência humana?”. Com base nos preceitos da ecologia política, a mesma

referência parte dessa discussão para refletir sobre a noção de sustentabilidade em sua relação com os estilos de vida e a estrutura social na contemporaneidade. Além disso, advoga ser essencial nesse debate o fortalecimento do movimento de reconexão entre sociedade e natureza.

Esses questionamentos ressaltam as controvérsias envolvidas na definição de desenvolvimento sustentável, noção que também carrega em seu fundamento o princípio de responsabilidade intergeracional, devido à preocupação com as necessidades das gerações futuras.

Por outro lado, não se pode desconsiderar que muito antes de a definição de desenvolvimento sustentável passar a ser difundida pela ONU, a perspectiva de compromisso intergeracional já estava implícita em diversos provérbios concebidos no cotidiano de populações tradicionais. Povos africanos, por exemplo, afirmavam que “tomamos o presente emprestado dos nossos filhos” (JONES, 2008, p. 55). Seguindo ponto de vista semelhante, alguns povos tradicionais norte-americanos defendiam que “não herdamos a terra de nossos pais, nós a tomamos emprestada de nossos filhos” (ENGELMAN, 2013, p. 5). Esses provérbios ilustram como muitas culturas, historicamente, têm preservado o respeito e a ética com as gerações futuras, além de chamado a atenção da sociedade para os impactos das suas decisões no longo prazo. .

Essa preocupação intergeracional também fundamentou o primeiro discurso de Theodore Roosevelt, presidente dos Estados Unidos, ao Congresso, quando este declarou, em 1901, que as ações desencadeadas em um dado momento afetam não apenas as gerações do presente, mas também as gerações futuras (ENGELMAN, 2013). Três décadas depois, segundo Boff (2003, p. 50), o filósofo Teilhard de Chardin, abordava essa temática em discussões sobre os desafios da civilização planetária, alertando para o fato de que “Se não quisermos morrer, é hora de sacudirmos velhos preconceitos e construir a Terra. A Terra não se tornará consciente de si mesma por nenhum outro meio senão pela crise de conversão e transformação”.

Entretanto, ao longo do século XX, inúmeros fatos historicamente registrados parecem ter contrariado esse compromisso de responsabilidade intergeracional, dentre os quais, as duas Grandes Guerras Mundiais, o lançamento das bombas atômicas de Hiroshima e Nagasaki, o aumento progressivo da pobreza e da desigualdade social em nível global, além dos acidentes e danos ambientais

crescentes, entre outros. Essas ocorrências tendem a ilustrar o sentido de falência do modelo de desenvolvimento vigente e da lógica de produção e consumo na contemporaneidade. Esse cenário expressa, ainda, os embates entre países industrializados e não industrializados sobre a urgência de enfrentamento dos problemas decorrentes dessas dinâmicas socioeconômicas. E também sinaliza os riscos associados à continuidade de uma trajetória que segue na direção contrária à perspectiva do compromisso intergeracional, defendido pelo debate sobre desenvolvimento sustentável.

Essa situação contraditória se agrava pelo fato de que parte da crescente população mundial - já ultrapassou sete bilhões de indivíduos - vem aumentando exponencialmente o seu modo de consumo. Grande parte desse contingente vem utilizando, cada vez mais, energia com base em fontes que acarretam o aumento das emissões de carbono, como carvão e petróleo, causando, conseqüentemente, graves impactos socioambientais, globalmente.

Esse contexto de desequilíbrio socioambiental global tem sido responsável pelo surgimento do *Antropoceno*, denominado por alguns autores como uma nova era planetária caracterizada pelas transformações naturais causadas pela intervenção humana (MACHADO; VILANI, 2015; VEIGA, 2017). Sendo assim, tanto os países “ricos” como os países “pobres” passaram a ser atingidos pelas conseqüências deste modelo de desenvolvimento orientado, principalmente, pelo crescimento econômico.

Tal debate vem inspirando diversas reflexões, sobretudo a partir de meados do século XX, quando Hannah Arendt na década de 1950 e Rachel Carson nos anos 60, juntamente com outros intelectuais, alertavam sobre os rumos equivocados do modelo de desenvolvimento vigente, até então. Estas pensadoras contemporâneas, consideradas entre as mais importantes do século 20, vêm inspirando, desde então, movimentos sociais e ambientalistas para uma leitura crítica relacionada ao processo de desenvolvimento.

O processo de desenvolvimento humano apresentado por Arendt (2005) fundamentou a obra *A condição humana*, a partir de três eixos centrais – o *labor*, o *trabalho* e a *ação* – que denomina como *vita activa*. A filósofa alemã defende que o *labor* está relacionado às atividades voltadas para a extração de bens de consumo oriundos da natureza, tendo como condição humana a própria vida. O *trabalho*, por sua vez, refere-se ao processo de transformação da natureza em materiais, tendo

como condição humana a mundanidade. No caso da *ação*, esta é realizada sem a necessidade de uma matéria, fruto da palavra e da razão, tendo como condição humana a pluralidade e considerando o ser humano como um ser social.

Conhecida como a pensadora da liberdade, a autora descreve os três elementos mencionados a partir da relação indivíduo-sociedade-natureza para refletir sobre o processo de transformação do ambiente natural pelo ser humano. Assim, o trabalhador, que denomina *homo faber*, ao mesmo tempo em que possui um caráter criador, ao transformar a natureza em materiais, é também constituído por um viés destrutivo, frente à violência com que esse processo é realizado, em geral.

O reconhecimento do caráter destrutivo da humanidade também motivou Carson (1969), na obra *Primavera Silenciosa*, a discutir a relação indivíduo-sociedade-natureza, alertando sobre os perigos do modo de vida das sociedades humanas, descomprometidas com as consequências de seus atos sob a natureza. A referida bióloga, aliada a outros cientistas de diversos inúmeros países, denunciou as consequências do crescente uso de pesticidas, enfrentando as empresas fabricantes de agrotóxicos da época.

Por conta desse embate, Carson sofreu várias retaliações por parte do setor empresarial, que se uniu estrategicamente para depreciar o seu trabalho, desqualificando-a como cientista, sobretudo pelo fato de ser uma mulher. Ainda assim, Pereira (2012) afirma que o pensamento de Carson movimentou a opinião pública e vem influenciando, desde então, decisões políticas. Parte dessa capacidade de influência da sua obra se expressou na mobilização de cientistas, empresários, políticos e funcionários de agências governamentais para o estabelecimento do Clube de Roma, na década de 1960. Por influência desse grupo, o relatório *Os limites do crescimento* foi publicado, em 1968, sinalizando os riscos com relação à sobrevivência da espécie humana caso perdurassem as tendências de crescimento populacional, associadas à degradação ambiental da época (IRVING; OLIVEIRA, 2012).

A década de 1960 também foi marcada pela mobilização de diversos setores da sociedade, que começaram a refletir e a se mobilizar para participar dos processos de decisão nas instituições detentoras de poder político global, como aconteceu com o movimento *hippie*. Considerado como um marco temporal que colocou em xeque os comportamentos e as ideologias da época, na busca por

caminhos possíveis de reintegração da sociedade com o ambiente natural, esse movimento pregava que a natureza não poderia ser considerada apenas como matéria prima para a obtenção de lucros, defendendo, ainda, outros valores em contraposição à lógica vigente.

E este debate sobre as consequências do modelo de desenvolvimento vigente avançaram progressivamente desde então, de tal modo que, em 1972, foi realizada em Estocolmo, a denominada *Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano*, convocada pela Organização das Nações Unidas (ONU) e reconhecida como um marco global nas discussões sobre a temática ambiental. Esse evento internacional, segundo Irving e Oliveira (2012) representou um dos pontos de partida para o aprofundamento da reflexão sobre o desenvolvimento sustentável. Além disso, inspirou o estabelecimento da *Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento* da ONU, em 1983, com os desafios de reexaminar questões críticas relacionadas à discussão ambiental e de propor mudanças comportamentais compromissadas com essa temática, por meio de políticas e ações de cooperação internacional. Como resultado dessa Conferência, foi elaborada a *Declaração de Estocolmo*, com 26 princípios sobre novas perspectivas para o desenvolvimento, cujos temas continuam atuais e cada vez mais necessários em face do cenário de crise civilizatória.

Um outro documento reconhecido como relevante para que se pudesse refletir sobre os rumos do desenvolvimento foi o relatório *O nosso futuro comum* (ONU, 1987). Nesta publicação, foram sistematizadas, em caráter pioneiro, as bases norteadoras para o conceito de “desenvolvimento sustentável”, conforme discutido anteriormente. Assim, a noção de desenvolvimento disseminada, a partir de então, passou a incorporar, progressivamente, novas dimensões. Essas se apoiam, principalmente, em quatro pilares: econômico, ambiental, social e institucional, de forma a compatibilizar o crescimento econômico com a conservação da natureza e o uso racional de seus recursos, além de considerar a justiça e o bem-estar social (HERCULANO, 2013; ENGELMAN, 2013; IRVING; OLIVEIRA, 2012).

Cabe enfatizar, também, que, até meados da década de 1970, empresas de países desenvolvidos se restringiam apenas a evitar acidentes e a cumprir as legislações ambientais vigentes, de modo a compensar os impactos que as próprias atividades causavam. Tudo isso em função da constante busca pelo máximo lucro em um tempo mínimo. Entretanto, o aumento do preço das *commodities*, como

consequência da denominada crise do petróleo nos anos 1970, marcou um período de transição pelo qual as empresas passaram a buscar soluções para economizar energia e matéria prima destinadas à manutenção de seus processos produtivos (MAIMON, 2009).

Ainda na década de 1970, Ignacy Sachs (2008) passa a defender a relevância de se aprender com o exemplo negativo dos países desenvolvidos, relacionado ao crescimento econômico a qualquer custo, para que fosse possível se pensar novos caminhos para o desenvolvimento. Sachs afirmava, portanto, ser fundamental que a proteção do ambiente natural fosse considerada como indissociável da luta contra a pobreza. O autor fundamentava os seus argumentos nos princípios da relação entre indivíduo-sociedade-natureza.

2.3 A apropriação da bandeira “verde” pelo mercado

Em uma perspectiva de avanço nos debates e tendo em vista o aprofundamento dessas abordagens, o movimento ambientalista se expandiu, na década de 1980, associado à sensibilização da sociedade para esta temática e à difusão de inovações tecnológicas para reduzir os impactos ambientais das atividades industriais. Esses fatores fizeram com que a questão da responsabilidade ambiental fosse também apropriada pela lógica de mercado, ainda que, para tal, passasse a ser ironicamente, transformada em um novo produto (ou serviço) a ser comercializado (TAVARES; IRVING, 2009).

Assim, as últimas três décadas vêm sendo marcadas pela expansão do *ecobusiness*, ou seja, os negócios de empresas que comercializam produtos e serviços relacionados ao compromisso de conservação ambiental, envolvendo em suas práticas ações como reciclagem e despoluição. Nesse contexto, os Estados Unidos detém 40% do mercado mundial. Entretanto, a parcela de países latino-americanos e africanos nesse segmento é, ainda, insignificante (MAIMON, 2009). Em contrapartida, essa maior concentração de produtos e serviços ecoeficientes em países desenvolvidos parece denotar, o intuito de compensação dos custos ambientais de suas atividades produtivas.

No Brasil, especificamente, a incorporação da dimensão ambiental às práticas empresariais foi considerada tardia. Além disso, diferentemente de alguns países

desenvolvidos, esse movimento não envolveu o questionamento sobre os padrões de vida e nem buscou a economia de recursos, mas pelo contrário, ampliou o uso de fontes energéticas alternativas, por exemplo, para manter o padrão insustentável de produção e consumo (MAIMON, 2009).

Nesta cronologia, vale ressaltar que alguns fatos históricos do início da década de 1990, como as consequências da queda do muro de Berlim, em 1989, o fim da União Soviética e da Guerra Fria, em 1991, inspiraram uma visão de liberdade e resistência ao poder hegemônico, contribuindo para o fortalecimento dos movimentos sociais e ambientalistas. Foi nesse contexto que, de forma inovadora, representantes de diversos segmentos sociais de mais de 180 nações se reuniram, em 1992 no âmbito da *Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento*, no Rio de Janeiro, conhecida como *Rio-92*. Esse evento, considerado um marco no debate global sobre a agenda ambiental, foi palco de estabelecimento de importantes acordos e ações concretas em busca de alternativas para os modos de vida na contemporaneidade.

Entre os resultados mais relevantes dessa Conferência, são destacados documentos oficiais fundamentais, como a *Declaração de Princípios sobre Florestas*, a *Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento*, a *Agenda 21*, além de duas Convenções (de *Diversidade Biológica* e de *Mudanças Climáticas*). Além dos esforços para a aprovação desses documentos, o engajamento dos movimentos sociais, das elites políticas e do setor empresarial foi considerado um dos principais pontos positivos da *Rio-92*.

A partir da *Rio-92*, o setor empresarial, que, vinha atuando como observador, começou a se engajar mais nas discussões sobre ecoeficiência na produção. Em busca de mecanismos de melhoria contínua, as representações empresariais passaram, ainda, a se engajar em ações como a certificação ambiental dos serviços e produtos, com o objetivo de obter mais competitividade, além de transmitir uma imagem positiva ao mercado (IRVING; OLIVEIRA, 2012).

Como parte dos desdobramentos de discussões, no plano global, sobre a importância da implementação de ações pela iniciativa privada, assim como de políticas públicas com enfoque em desenvolvimento associado à redução da pobreza, foram acordados os *Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM)*, estabelecidos pela ONU em 2000. Os ODM, também denominados de Metas do Milênio, foram constituídos por oito metas, pactuadas para serem alcançadas até

2015. Vale ressaltar a iniciativa do Brasil no combate à pobreza, desde a década de 80, com a criação do *Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase)*, pelo sociólogo Herbert de Souza, o Betinho, liderando a *Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida*. Na década seguinte, foi lançado o *Balanço Social Ibase* com o objetivo principal de tornar pública a responsabilidade social empresarial, de modo a construir mais vínculos entre a empresa, a sociedade e o ambiente natural.

Mas foi apenas no final da vigência dos ODM que o Brasil conseguiu sair do *Mapa da Fome* da ONU, a partir de 2014¹⁵, êxito inédito, ressaltado por Bauman¹⁶ e reconhecido internacionalmente, pelo fato de que nenhum outro país no mundo conseguiu tirar 22 milhões de pessoas da condição de pobreza extrema. Entretanto, as políticas contemporâneas de “congelamento dos gastos sociais (...)” poderão impedir o acesso aos alimentos pelos mais pobres, agravando o cenário de insegurança alimentar recolocando o país no Mapa da Fome” (GRUPO DE TRABALHO DA SOCIEDADE CIVIL PARA AGENDA 2030, 2017, p. 12).

Assim, a discussão sobre sustentabilidade passou a adquirir novas tonalidades, orientadas por um viés social, que passou a pregar a distribuição de renda e a melhoria da qualidade de vida, para além do compromisso até então prevalente sobre proteção da natureza ou da “eficiência”, difundida, sobretudo, pelo setor corporativo (IRVING, 2014).

Como o prazo final dos ODM se encerraria em 2015, mas com muitos objetivos ainda não alcançados, foi necessário discutir sobre a atualização das metas para que fosse possível criar novos objetivos. Assim, a *Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável* realizada no Rio de Janeiro, em 2012, iniciou as discussões para a elaboração dos objetivos Pós-2015. Também conhecido como *Rio+20*, esse grande evento representou um marco na participação efetiva do setor empresarial na discussão sobre essa temática. Um exemplo nesse sentido foi a realização, dias antes do evento oficial, do *Fórum de Sustentabilidade Corporativa*,

¹⁵ <https://www.nexojornal.com.br/expresso/2017/07/23/Como-o-Brasil-saiu-do-Mapa-da-Fome.-E-por-que-ele-pode-voltar>

¹⁶ Palavras de Zygmunt Bauman, em palestra realizada no evento *Educação 360*, em setembro de 2015, no Rio de Janeiro. O sociólogo também comentou sobre esse êxito do Brasil como um “milagre inacabado”, em entrevista para a Revista Fórum, em outubro de 2015 (Disponível em <<https://www.revistaforum.com.br/ninguem-alem-do-brasil-repetiu-milagre-de-tirar-22-milhoes-da-pobreza-diz-bauman/>>, acesso em: fev./2018)

organizado pelo Pacto Global¹⁷. Também apoiaram a iniciativa, outras instituições envolvidas com essa pauta, como a *Global Reporting Initiative* (GRI), o *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) e o *UN-backed Principles for Responsible Investment* (PRI).

O *Fórum de Sustentabilidade* mencionado reuniu mais de 2.700 participantes, sendo aproximadamente metade do público composto por investidores e por representações do setor privado. A outra metade dos participantes foi formada por organizações da sociedade civil, convidados da academia, além de chefes de Estado e membros da ONU, conforme documento final denominado *Visão Geral e Resultados*, elaborado pelo Pacto Global (2012).

Mas ainda que Economia Verde e Redução da Pobreza tenham sido os temas prioritários da *Rio+20*, os compromissos sociais vinculados ao desenvolvimento ficaram em segundo plano nos debates realizados. Segundo Irving (2014), essa foi uma demonstração clara de empoderamento do setor corporativo voltado à ideologia da “economia verde”. Por outro lado, a autora ressalta, em sua análise, o enfraquecimento progressivo dos movimentos sociais e ambientalistas neste contexto.

Em uma análise específica sobre o documento *O futuro que queremos*, acordado como resultado da *Rio+20*, Ivanova (2014) ressalta, também, o distanciamento do debate ambiental em relação à pauta principal, focada em questões sociais e econômicas,

o meio ambiente praticamente desapareceu como conceito independente. O termo “meio ambiente” (e suas múltiplas variantes) é mencionado 70 vezes no documento de 50 páginas, sendo que 21 dessas menções ocorrem no descritor generalizante “social, econômico, ambiental”. “Desenvolvimento”, por outro lado, aparece 635 vezes, 239 das quais na frase “desenvolvimento sustentável”. O discurso ambiental é, portanto, absorvido pela narrativa do desenvolvimento, em vez de ser integrado a ela (IVANOVA, 2014, p. 75).

Esta reflexão é ainda mais estratégica considerando a pactuação dos recentes *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável* (ODS), que contém 17 objetivos e 169 metas¹⁸, que devem ser atingidas até 2030. Os ODS representam uma agenda mundial pautada em quatro dimensões (social, ambiental, econômica e institucional),

¹⁷ O Pacto Global é uma iniciativa da ONU, que tem como objetivo mobilizar a comunidade empresarial internacional a adotar, em suas práticas, valores fundamentais nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção.

¹⁸ Disponível em <<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>> Acesso em 17 de janeiro de 2017.

firmada durante a *Cúpula das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável*, realizada em 2015. Com o objetivo de concluir os alvos inalcançados dos *Objetivos do Milênio*, as metas dos ODS são inspiradas nos denominados 5 “P”s: pessoas, planeta, prosperidade, paz e parceria, assim como no compromisso de promover o bem-estar físico, mental e social dos cidadãos e a proteção da natureza.

Entre as metas estabelecidas, é possível destacar algumas especificamente alinhadas com a ação do setor empresarial, relacionadas, por sua vez, ao tema da presente pesquisa,

12.6 Incentivar as empresas, especialmente as empresas grandes e transnacionais, a adotar práticas sustentáveis e a integrar informações de sustentabilidade em seu ciclo de relatórios. (...)

67. A atividade empresarial privada, o investimento e a inovação são os principais impulsionadores da produtividade, do crescimento econômico inclusivo e da criação de emprego. Reconhecemos a diversidade do setor privado, que vai desde as microempresas e cooperativas às multinacionais. Convocamos todas as empresas a aplicar sua criatividade e inovação na resolução dos desafios do desenvolvimento sustentável. Vamos promover um setor empresarial dinâmico e funcional, ao mesmo tempo em que protegemos os direitos trabalhistas e as normas ambientais e sanitárias em conformidade com as normas e acordos internacionais relevantes e outras iniciativas em curso a este respeito (...) e os acordos-chave ambientais multilaterais, para as partes nesses acordos (ONU, 2015).

Entre os compromissos da *Agenda 2030*, documento que contém os ODS, vale ressaltar, ainda, a reafirmação da necessidade de mudanças nos modos de produção e consumo, tanto de bens quanto de serviços, envolvendo diversos setores da sociedade, no âmbito do poder público, das organizações internacionais, do setor empresarial, de outros atores não estatais e os indivíduos, em geral. Esta agenda considera as crianças e os jovens como agentes de mudança. Para tal, esses segmentos devem compreender os ODS como instrumentos para canalizar as suas ilimitadas capacidades na militância em favor da construção de um mundo melhor.

No entanto, não se pode perder de vista a complexidade dos processos que envolvem a discussão de agendas como as dos ODS. O debate inicial sobre esse tema, iniciado durante a Rio+20, foi marcado por muitas controvérsias. Devido à falta de consenso, o desfecho dessa pauta somente ocorreu em 2015. E ainda que os países membros da ONU tenham reafirmado o seu compromisso com esses objetivos, Irving (2014) questiona em que medida as populações humanas estariam, efetivamente, envolvidas com as reflexões sobre desenvolvimento sustentável.

Ainda segundo a autora mencionada, em um contexto de mercado orientado pela lógica da economia verde, existe uma tendência de reafirmação, de modo equivocado, de que os problemas do desenvolvimento podem ser sanados apenas com avanços tecnológicos ou com estratégias de valoração econômica. Nessa perspectiva, não se pode deixar de considerar os cenários que envolvem um sistema ecológico finito e o aumento populacional de uma sociedade orientada por um modo de produção e consumo insustentáveis.

Diante da retrospectiva histórica que tem fundamentado a trajetória para a construção da noção de sustentabilidade, é possível apreender a expansão nas últimas décadas, da utilização do termo sustentável, bem como de suas variações, sobretudo no âmbito organizacional. Mas em que medida a ampliação do uso desta terminologia estaria realmente resultando na efetivação de novas práticas na dinâmica organizacional? Tendo esta questão como inspiração, no próximo tópico serão apresentadas as principais ideias que fundamentam a noção de sustentabilidade no ambiente organizacional, e, posteriormente, se busca refletir, mais amplamente, sobre o processo de apropriação desta bandeira pelo setor corporativo.

2.4 Sustentabilidade organizacional: polissemias de um debate controverso

Diante do complexo debate sobre a construção histórica da noção de sustentabilidade, no tópico anterior, é possível inferir as razões para o crescente envolvimento do setor privado com esta temática. Sendo assim, é importante que se compreenda, também, as principais discussões que perpassam esse assunto no âmbito das organizações de trabalho.

Segundo Irving e Oliveira (2012), tem se ampliado a compreensão da sociedade de que as empresas devem desempenhar o seu papel com relação ao cenário de crise civilizatória contemporânea. Isto porque essas organizações podem gerar empregos, investir em projetos socioambientais ou movimentar a economia onde estão inseridas, dentre outras formas de contribuição na construção de sociedades mais sustentáveis.

No entanto, as autoras argumentam que as atividades empresariais produzem também inúmeros impactos socioambientais em seus processos produtivos. Tendo em vista esse contexto, segundo reflexões das mesmas fontes, os caminhos para a

adoção de melhores práticas na gestão não dependem apenas de boas intenções, mas de investimentos reais em ações que tenham como fundamento a mudança da cultura corporativa, em uma perspectiva ética focada efetivamente nos compromissos de sustentabilidade.

Considerando a complexidade que envolve o fortalecimento dessa temática e a sua aplicabilidade prática, no ambiente organizacional, serão discutidos a seguir, alguns caminhos possíveis para o alcance desse objetivo, a partir de uma retrospectiva histórica e de uma reflexão crítica sobre o tema.

A origem da definição mais difundida sobre sustentabilidade organizacional parte do modelo tradicional de gestão e *marketing* empresarial, criado por Jerome McCarthy na década de 1960. Representado pela noção de “4Ps” (*produto, preço, praça e promoção*), esse modelo tende, ainda, a ser hegemônico em currículos universitários de cursos de ciências da administração e em diversos planos de gestão organizacional, compreendendo, como foco central, o grupo de consumidores finais, este denominado “mercado-alvo”, conforme o esquema ilustrado pela Figura 1.

Figura 1: Modelo esquemático de gestão empresarial “4 P”.



Fonte: Golobovante, 2010

A dimensão “Produto” está relacionada ao estudo e desenvolvimento de um produto ou serviço; já o “Preço” refere-se às escolhas do valor em função dos objetivos estratégicos. A “Praça” configura-se como os canais de distribuição indicados nas estratégias de marketing; e a “Promoção” como as atividades de publicidade, anúncios, merchandising, entre outras formas de divulgação.

Outra característica desse modelo de gestão empresarial é ser baseado no trinômio “extrair, produzir e descartar”. Entretanto, a constatação dos limites do planeta, associada ao crescente nível de exigência dos consumidores, do poder público e da sociedade, em geral, vem repercutindo, diretamente, na imagem do setor empresarial orientado por este modelo. Assim, mais recentemente, um desafio que passou a se configurar para as empresas se refere à busca por novas formas de gestão, que considere um tipo de responsabilidade capaz de transcender os discursos e de suscitar mudanças profundas na cultura organizacional (GOLOBOVANTE, 2010).

Considerando este conceito mais voltado ao vendedor do que ao comprador, Robert Lauterborn criou, em 1993, o modelo orientado ao consumidor, denominado “4Cs”, para integrá-lo ao “4Ps”:

Quadro 1 Relação entre os modelos "4 Ps" e "4 Cs"

Modelo 4P's – Mercado alvo	Modelo 4C's – Consumidor
Produto	Cliente (solução para)
Preço	Custo (para o cliente)
Praça	Conveniência
Promoção	Comunicação

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A dimensão “Cliente” está relacionada às necessidades e aos desejos dos consumidores; o “Custo” inclui, além do preço, fatores como tempo de execução do serviço ou produto, e seus benefícios agregados. A “Conveniência” está relacionada a facilitar o acesso ao produto ou serviço; e “Comunicação” refere-se à interação entre o comprador e o vendedor.

Além de apresentarem os modelos “4Ps” e “4Cs”, Costa e da Silva (2016) argumentam sobre as inovações do denominado *Marketing 3.0*, modelo fundamentado em uma perspectiva voltada para valores humanos, como responsabilidade e justiça social. Em sua pesquisa sobre as empresas referência em sustentabilidade, mencionadas pelo *Ranking Global 100*, afirmam ser o marketing um processo social em que indivíduos ou grupos alcançam o que desejam, e que “uma empresa que pratica o marketing 3.0 tem uma contribuição maior em termos de missões, visões e valores a apresentar ao mundo, onde seu objetivo é oferecer

soluções para a sociedade, não apenas o ‘consumidor’ em si” (COSTA; DA SILVA, 2016, p. 42).

Para atender às demandas, cada vez mais pulsantes em um contexto de crise civilizatória, Elkington (1998) propôs o modelo denominado *Triple Bottom Line* (TBL). Essa proposta faz referência a um triângulo, no qual cada extremidade envolve grandes temas como prosperidade econômica, progresso social e responsabilidade ambiental. No centro da pirâmide se localizam os princípios de *Governança Corporativa* e de *Inovação*. Esse modelo vem sendo utilizado, desde então, para fundamentar as principais leituras sobre sustentabilidade, sobretudo no ambiente organizacional.

Para ilustrar essas dimensões integradas do *TBL*, Golobovante (2010) apresenta o Modelo “3 P” (*people, planet, profit*, ou pessoas, planeta e lucro), idealizado para atender às necessidades contemporâneas, indicando ser este o resultado de um processo de evolução do modelo tradicional de gestão de “4 P”, conforme representado na Figura 2.

Figura 2: Modelo esquemático da proposta de gestão empresarial 3 P



Fonte: Golobovante, 2010

A referida autora menciona, no entanto, que essa transição somente será possível a partir de mudanças efetivas na cultura das organizações. Assim, no modelo com base no *TBL*, o foco central deixa de ser o mercado para abranger a complexa noção de sustentabilidade. Essa, por sua vez, foi construída a partir da interação entre as dimensões *pessoas, planeta* e *lucro*, em suas intersecções

socioambientais (relação entre pessoas e planeta), *socioeconômicas* (relação entre pessoas e lucro), e de *viabilidade* (relação entre planeta e lucro).

Segundo Ivanova (2014, p.75), o documento *O futuro que queremos* (ONU, 2012), resultante da *Rio+20*, fez uma substituição da definição de *Triple Bottom Line* (TBL) “com três “pilares” distintos - ambiental, econômico e social - por uma nova narrativa que contempla três “dimensões” do desenvolvimento sustentável. Essa mudança reconhece a fluidez e a interligação entre esses aspectos.

Embora o TBL tenha sido amplamente aplicado na construção de métricas com o objetivo de avaliar a atuação das empresas, segundo Carvalho et al (2007), esse modelo é também alvo de muitas críticas. Tanto que o próprio Elkington, em uma análise 25 anos após sua criação, propõe sua revisão, publicada na *Harvard Business Review* em junho de 2018. Segundo o criador do TBL, este modelo, que inspirou diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade como o *Global Reporting Initiative* (GRI) e o *Dow Jones Sustainability Indexes* (DJSI), não foi projetado apenas para ser uma ferramenta de contabilidade, mas sim para provocar uma reflexão profunda sobre o modo de vida capitalista e suas consequências para o futuro. No entanto, o autor apresenta esperança em um grupo empresarial com certificado denominado “B Corps”, que invertem a lógica de que a empresa deve ser a “melhor do mundo” para ser “melhor para o mundo”, mencionando duas multinacionais deste grupo: a brasileira *Natura S.A.* e a norte-americana *Danone*.

Banerjee (2008), outra referência que questiona o TBL e toda a sua lógica, ao discutir os impactos sociais do comportamento corporativo, discute o papel das corporações nas dimensões sociais e ambientais do processo produtivo. Para esse autor, além das empresas serem movidas pelo interesse em lucratividade, elas não devem assumir o papel do Estado na contribuição para o bem-estar social.

Com uma perspectiva crítica de análise, o autor mencionado inicia um de seus artigos com destaque para uma frase que data de mais de 150 anos, do Primeiro Barão Thurlow (1731-1806), *Lord Chanceler* da Inglaterra: “Você realmente esperaria que uma corporação tivesse uma consciência, quando esta não tem alma para ser amaldiçoada e nem corpo para ser chutado?” (BANERJEE, 2008, p. 2, em tradução livre).

E assim, Banerjee (2008) critica os discursos emergentes de cidadania corporativa, responsabilidade social e sustentabilidade, afirmando que essas estratégias e ações corporativas são definidas de acordo com os interesses do

mercado e dos acionistas. O autor advoga, ainda, que o “discurso ideológico” voltado para sustentabilidade corporativa serve apenas para legitimar o poder das grandes corporações.

Em contrapartida, Carvalho et al (2007) consideram que “sustentabilidade corporativa” representa uma noção aparentemente simples em suas narrativas, porém, difícil de ser operacionalizada devido aos diversos fatores envolvidos em sua implementação.

Por outro lado, na percepção de Albanio e Tatsch (2016), as empresas, em geral, consideram como sustentáveis as práticas que reduzem a poluição quando são beneficiadas por essas ações, em termos econômicos (desconto no imposto de renda ou para não receberem multas), muito mais do que por uma preocupação ambiental legítima.

Já pela ótica de Faria e Guedes (2002) existem basicamente duas vertentes teóricas para explicar a noção de sustentabilidade no âmbito das organizações de trabalho. A primeira, baseada no conceito de ecoeficiência, visa à promoção de atividades que criam valor econômico enquanto reduzem os impactos ambientais. A segunda se fundamenta em uma lógica “de dentro para fora”, com base em uma gestão mais democrática e humanista. Os referidos autores consideram que a primeira corrente pode ser entendida como otimista e claramente simplista, além de não proporcionar bases suficientes para que as complexas questões ambientais e/ou sociais envolvidas sejam incorporadas no cotidiano organizacional. Por outro lado, a segunda vertente possibilita uma leitura mais ampla do contexto complexo relacionado à noção de sustentabilidade.

Diante de correntes de pensamento tão divergentes, baseadas em ideologias tão distintas, parece evidente a dificuldade de consenso entre autores considerados referência no debate sobre a noção de sustentabilidade. Por inspiração da vertente crítica mais relacionada à segunda escola teórica mencionada no parágrafo anterior, alguns questionamentos emergem dessa discussão inicial. Nesse contexto, em que medida as empresas que têm buscado incorporar os compromissos de sustentabilidade às suas diretrizes estariam apenas se apropriando de um discurso como um recurso de valorização dos seus negócios? Até que ponto a apropriação dessa terminologia pela lógica de mercado valorizaria somente o sentido de ecoeficiência nas atividades empresariais, visando à agregação de valor aos

produtos ou serviços, por meio da transmissão de uma imagem positiva para os clientes, consumidores e outros públicos de interesse?

Do ponto de vista do debate crítico, proposto por alguns pesquisadores de referência, a apropriação dessa terminologia pelo meio empresarial tem se ampliado exponencialmente e gerado inúmeros questionamentos sobre o sentido vago, e por vezes oportunista, dos discursos corporativos sobre sustentabilidade. Diante desse contexto, esses autores alertam para o risco de perdas de sentido e de impacto devido à massificação do termo.

Para Tavares e Irving (2009), muitas empresas têm se apropriado da natureza como um “capital imaterial”, apenas em busca de lucro e associações positivas à sua imagem corporativa. Não por acaso, a massificação da utilização da terminologia em questão tem sido uma estratégia cada vez mais recorrente para a divulgação de produtos e serviços na mídia.

Ferreira e Tavares (2017) explicam esse fenômeno, que caracterizam como o *consumo verde na modernidade líquida*, análise esta conduzida pela perspectiva da Psicossociologia. Os autores fundamentaram as discussões desta pesquisa em pensadores como Zygmunt Bauman, Gilles Deleuze e Félix Guattari. Por esta via analítica, a apropriação da natureza pelo mercado, segundo os pesquisadores, configura-se apenas como um instrumento de ampliação de negócios. O discurso criado nesse contexto é focado em uma lógica que considera o cuidado com a natureza, além da produção de desejo e de subjetividades voltadas para a temática ambiental.

Esse posicionamento, denominado como *greenwashing* (lavagem verde, em tradução literal), constitui uma espécie de propaganda enganosa na transmissão de mensagens positivas para a sociedade, considerando que, na atualidade, há diversos grupos sociais cada vez mais exigentes e preocupados com a atuação empresarial. Esse movimento, de parte da iniciativa privada, ainda é alimentado por ideias e produtos com apelos ecológicos e/ou relacionados ao termo “responsabilidade socioambiental”, que, embora venham conquistando prestígio junto aos consumidores, não questionam a lógica de produção e consumo na contemporaneidade (TAVARES, 2014; 2016).

Seguindo essa mesma linha de raciocínio, Engelman¹⁹ (2013) afirma que tem sido comum a utilização do termo sustentabilidade, em larga escala e por diversas empresas, para divulgar produtos na mídia, com o intuito de afirmar a adoção de práticas consideradas sustentáveis, embora essas ações, na realidade, não venham sendo executadas, efetivamente. O autor argumenta que a massificação do uso dessa terminologia tem recebido críticas por ser vaga, podendo perder seu sentido e impacto. Por esta razão, a banalização do termo leva à falsa crença de que tudo o que é feito ou comprado de modo “sustentável” pode resolver os problemas do planeta, como uma forma *fake* de “desencargo de consciência”.

Para exemplificar esse fato, é importante mencionar Leonard (2013) e seus questionamentos relacionados à real capacidade de se promover um engajamento social mais profundo a partir de comportamentos individuais assumidos por consumidores. Segundo a autora,

“Ter falsas esperanças a respeito dos ganhos que as mudanças de comportamento a favor do meio ambiente poderiam trazer é comum, mas na realidade trata-se mais de um problema de formulação de políticas do que de comportamento do consumidor (...) ações ambientais podem servir como meios verdes para aliviar nossas consciências culpadas, sem realmente ou genuinamente reduzir os impactos” (LEONARD, 2013, p. 147 e 148)

Ainda de acordo com a mesma autora, essa percepção de culpa aliviada por executar práticas sustentáveis pode ser apropriada pelas estratégias midiáticas das grandes corporações, em busca de lucro. Considerando que, se a atenção dos cidadãos estiver voltada apenas para as suas ações individuais, as reivindicações de mudanças nas práticas impactantes oriundas das indústrias e organizações empresariais tendem a ficar em segundo plano. Mas mesmo assim, essa fonte pondera, também, que as ações individuais podem representar um potencial para estimular um engajamento mais amplo, social e politicamente, em prol da sustentabilidade, de modo a proporcionar mudanças significativas na sociedade.

Essa despolitização do debate induzida pela massificação do termo sustentabilidade e suas variações, também foi discutida por Tavares (2016). Inspirado por Bauman com relação aos processos de liquefação das relações contemporâneas e, por Deleuze e Guattari, pela perspectiva do capitalismo rizomático, o autor afirma que,

¹⁹ Presidente do *Worldwatch Institute* (WWI), instituição que há 30 anos consecutivos publica o relatório denominado “*Estado do Mundo*”, considerado internacionalmente uma das principais referências sobre a temática da sustentabilidade.

Nas tessituras de um capitalismo rizomático, que é conexcionista, imaterial e natural, a ideia de sustentabilidade “liquefeita” se desterritorializa como um “discurso vazio”: solução para um mundo melhor para tudo e todos, a partir da perversa relação entre consumo e capital, sendo que este se torna também liquefeito e metamorfoseado nas redes do mercado, no contexto da sociedade mundial de controle, à produção do consumo da natureza (TAVARES, 2016, p. 10).

Essa banalização no uso do adjetivo *sustentável* pode ser ilustrada pelos dados publicados pela *Market Analysis* (2015), que menciona que oito em cada dez produtos vendidos no Brasil são propagados por *greenwashing*. Os dados publicados por essa empresa de pesquisa especializada em imagem empresarial, por sua vez, tendem a reforçar a leitura de Tavares e Irving (2009) quando argumentam sobre a tendência de transformação da natureza em mercadoria, na contemporaneidade.

Estes autores, inspirados por Bauman, cunharam a expressão *sustentabilidade líquida* como o processo de mudança nas estratégias das corporações, que passam a incorporar valores imateriais “voltados à produção de desejos e modos de ser como identidades de consumo” (TAVARES; IRVING, 2009, p. 75).

A reflexão sobre a “produção de desejos” nas sociedades contemporâneas vem se fortalecendo desde a década de 1960, quando se passou a questionar a utilização da publicidade, pelas corporações, como um instrumento para motivar o aumento do consumo.

Por outro lado, também são observadas, mais recentemente, algumas tendências de mudança de comportamento do consumidor, uma vez que este segmento social tem passado a buscar não somente satisfação material, mas a incorporação em suas demandas cotidianas, também, da satisfação moral, ou seja, a preocupação social e ambiental (SOUZA et al, 2009).

Assim, a questão comportamental é também discutida por Boff (2014), ao reafirmar o argumento de Silva²⁰ (2005, p. 37) que considera essa questão fundamental para uma discussão ampla sobre desenvolvimento sustentável. Segundo o autor,

²⁰ Christian Luiz da Silva é economista e pós-doutor em administração, mas ressalta a questão comportamental como essencial para discutir a temática da sustentabilidade no capítulo intitulado “Desenvolvimento sustentável: um conceito multidisciplinar”, publicado em 2005 na obra organizada por este mesmo autor “Reflexões sobre o desenvolvimento sustentável”.

Pode-se conceituar o *desenvolvimento sustentável* como um processo de transformação que ocorre de forma harmoniosa nas dimensões espacial, social, ambiental, cultural e econômica a partir do individual para global; estas dimensões são inter-relacionadas por meio de instituições que estabelecem as regras de interações e que também influenciam no comportamento da sociedade local (BOFF, 2014, p. 110).

Na continuidade dessa discussão, é necessário se refletir, criticamente, sobre essas regras e normas estabelecidas pelas instituições, com o objetivo de influenciar o comportamento da sociedade, para que se possa evitar a massificação e a banalização do termo sustentabilidade:

a predominância dos interesses econômicos (sem nenhum cunho ideológico) é, possivelmente, um importante fator de influência estratégica na desterritorialização da noção de sustentabilidade, a partir da condição de ‘cultura capitalística’ promovida pelas empresas e pela mídia no mercado de consumo (TAVARES, 2014, p. 80)

Essa ‘cultura capitalística’ tende a induzir a produção do denominado “consumo verde”, voltado para a leitura operacional de gestão ambiental, de produtos “ecologicamente corretos”, de elaboração de relatórios de sustentabilidade ou certificações ambientais, e de responsabilidade socioambiental, entre tantos outros dispositivos. E, sendo assim, a ideia da sustentabilidade como um atrativo de mercado passa a ser entendida equivocadamente (TAVARES; IRVING, 2009).

Deste modo, o chamado “discurso verde”, frequentemente presente em estratégias e ações de algumas organizações, tende a funcionar como um dispositivo de controle social da mídia e nos conglomerados empresariais, com o intuito de produzir novos mercados e novas identidades de consumidores, visto que é no âmbito da “sociedade de controle (...) que se configura o que se pode inferir como ‘sustentabilidade líquida’, na flexibilização das relações entre sociedade e natureza, mediadas pelo consumo/mercado.” (TAVARES, 2014, p. 81).

Nessa mesma linha crítica dos estudos sobre sustentabilidade, no campo organizacional, termos como ecoeficiência, responsabilidade social, empoderamento e governança corporativa vêm sendo, reiteradamente, discutidos na dinâmica empresarial. Mas na perspectiva de Batista (2014), essas terminologias foram concebidas, desde a origem, com o intuito de uma reestruturação produtiva do capital em busca de novos lucros. Segundo a autora mencionada, a teoria da sustentabilidade é considerada como a teoria organizacional de maior destaque no século XXI, sendo parte de um processo de formação da consciência por meio de uma ideologia que, embora tenha sido denominada de sustentável, representa, na

realidade, um outro formato de ideologia capitalista. No entanto, mesmo diante dessas controvérsias, a mesma autora advoga a importância da criação de condições materiais para que seja possível se produzir uma nova subjetividade social que direcione as empresas em particular, além de outros segmentos, rumo à uma sociedade mais sustentável na qual se possa usufruir de mais bem-estar.

Diante desse complexo debate, Irving (2014) afirma que sustentabilidade não pode ser compreendida como uma noção simples nem recente. Tampouco foi criada para ser reproduzida pelo setor corporativo, com o intuito de alcançar competitividade no mercado. Segundo a autora, para que seja possível compreender esta terminologia, é fundamental que se considere o seu sentido ético, político e de cidadania global.

Não se pode ignorar, que, para a autora mencionada, o campo da sustentabilidade é complexo e exige uma leitura interdisciplinar, envolvendo debates teóricos controversos motivados por diferentes ideologias e percepções de mundo, situação que também tem clara expressão no meio corporativo. Entretanto, de acordo com a mesma fonte, ainda que essa terminologia esteja sendo banalizada pela sua ampla utilização sem aprofundamento teórico e reflexivo, esta se traduz no sentido de uma “ideia-força” com implicações éticas, políticas e ideológicas contraditórias, mas essenciais para que se possa inspirar debates críticos sobre os rumos de uma civilização em crise e o compromisso intergeracional envolvido.

Portanto, é necessário se buscar compreender, de maneira crítica e aprofundada, de que forma esta noção vem sendo apropriada pelas organizações de trabalho, e como as diversas ideologias em jogo influenciam, também, as narrativas e práticas empresariais.

Nesse sentido, o debate sobre sustentabilidade nas organizações precisa transcender a dimensão estritamente ambiental, que predominou na origem deste debate, para abranger uma concepção de cidadania global. Mas de que maneira esses pressupostos, que fundamentam esta noção, podem ser identificados no campo das organizações de trabalho e, ainda, como as práticas corporativas com esse perfil podem ser mensuradas e avaliadas?

Para responder a essas questões, serão apresentadas no próximo subcapítulo, algumas ações institucionais, de alcances internacional e nacional, engajadas na mobilização, na promoção e na mensuração de compromissos relacionados à sustentabilidade, nos processos de gestão organizacional.

2.5 Um panorama sobre as instituições promotoras de sustentabilidade corporativa: em busca de novas práticas?

Este tópico apresenta as principais instituições, internacionais e nacionais, engajadas em promover ações em prol da sustentabilidade corporativa, e, por esta razão, consideradas como referência no debate proposto. Por meio da criação de *rankings* e outros dispositivos, têm sido incentivadas as chamadas boas práticas, além de fomentados investimentos em ações concretas, visando, entre outros objetivos, à mudança de cultura empresarial. A imersão nessa abordagem foi considerada fundamental para orientar o processo de seleção das empresas analisadas na presente dissertação.

Neste movimento, um dos caminhos para incentivar a adoção de melhores práticas de sustentabilidade nas organizações tem sido o estabelecimento de índices vinculados às bolsas de valores. Nesse contexto, é considerado o pioneirismo do *Dow Jones Sustainability World Index* (DJSI) ou Índice Dow Jones de Sustentabilidade, criado em 1999 pela Bolsa de Valores de Nova Iorque. Esta é reconhecida como a mais importante referência para orientar investidores a analisar as ações corporativas com esse enfoque.

O DJSI vem acompanhando o desempenho das 2.500 maiores empresas do Índice S & P Global Broad Market, que lidera o seu campo em termos de fatores ESG (environmental, social and governance ou ambiental, social e de governança, em tradução livre) financeiramente relevantes. Essas 2.500 empresas representam o universo elegível para o DJSI World e são avaliadas, anualmente, por meio da “Avaliação de Sustentabilidade Corporativa da RobecoSAM”. Esse índice vem sendo elaborado anualmente, desde 1999, sendo também, o primeiro indicador da performance financeira das empresas líderes em sustentabilidade, em nível global. Para considerar, também, as empresas de menor dimensão, foi criado, em 2013, o *Dow Jones Sustainability Emerging Markets Index*.

A edição 2017 do DJSI, publicada em setembro de 2017, envolvia uma carteira de 319 empresas, de variados setores da indústria mundial, das quais, seis brasileiras: *Banco Bradesco S.A.*, *Itaú Unibanco Holding S.A.*, *Itaúsa Investimentos*

*Itaú S.A.*²¹, *Embraer S.A.*, *Cielo S.A.* e *Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG)*.

Nesta retrospectiva cabe destacar que, no ano seguinte à criação do DJSI, foi criado, também, o *Pacto Global* da ONU, estabelecido internacionalmente como um movimento capaz de mobilizar a comunidade empresarial a adotar, em suas práticas, valores voltados para a promoção da sustentabilidade. Como estratégia para subsidiar as empresas em suas práticas, foram concebidos dez princípios voltados para as áreas de Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Combate à Corrupção. É importante mencionar, ainda, que esta organização publicou, em 2015, o “*Guia de Sustentabilidade Empresarial*”, fundamentando a noção de sustentabilidade em cinco principais eixos: 1) os negócios baseados em princípios; 2) o fortalecimento da sociedade; 3) o compromisso da liderança; 4) a elaboração de relatórios de progresso; e 5) a ênfase na ação local.

Até março de 2018, aproximadamente 13 mil organizações já haviam aderido ao *Pacto Global*, dentre as quais, 747 brasileiras, conforme dados disponíveis no *website* do *United Nations Global Compact*. Integram esse grupo, agências da ONU, empresas, sindicatos, organizações não-governamentais e demais parceiros interessados na construção de um mercado global mais inclusivo, igualitário e sustentável (HERCULANO, 2013).

Um outro recurso para se buscar interpretar os níveis de inserção da noção de sustentabilidade nas práticas das organizações tem sido a propagação de *rankings*, elaborados por instituições de pesquisa interessadas em mensurar os avanços corporativos nessa temática.

Ainda em nível internacional, o grupo canadense *Corporate Knights*, por exemplo, vem atuando na área de mídia e pesquisa sobre a temática da sustentabilidade. Seu objetivo é fornecer informações para que as organizações possam avançar em melhores práticas corporativas e na disseminação dessas experiências para a sociedade.

Com o slogan “*The Company for Clean Capitalism*” (“A companhia para o Capitalismo Limpo”, em tradução livre), o grupo canadense define “capitalismo

²¹ Itaúsa é uma *holding* brasileira que controla o Itaú Unibanco (instituição financeira), Duratex (papel e celulose), Elekeiroz (indústria química), Itautec (tecnologia da informação), Alpargatas (calçados), entre outros empreendimentos. É o segundo maior grupo privado do país. Fundada em 1966 como Banco Itaú de Investimento S.A., em 1991 teve seu nome alterado para Itaúsa - Investimentos Itaú S.A.

limpo” como um sistema econômico que preza, em tese, pela incorporação de benefícios e custos sociais, econômicos e ambientais, além de pressupor atores sociais conscientes com relação aos impactos de suas próprias ações.

Além de considerar a incorporação das três principais dimensões associadas à noção de sustentabilidade (social, ambiental e econômica), segundo o modelo *Triple Bottom Line* anteriormente descrito, o grupo canadense atua estimulando a sensibilização dos atores sociais sobre os impactos de suas próprias atividades.

Reconhecido mundialmente pelo pioneirismo na abordagem de suas pesquisas e publicações sobre sustentabilidade, o grupo *Corporate Knights* elabora, desde 2005, o *ranking Global 100*, no qual estão listadas as 100 organizações mais sustentáveis do mundo. Esta seleção é realizada a partir da análise de 12 indicadores quantitativos de sustentabilidade corporativa, divididos em três grandes áreas: Gestão de Recursos, Gestão Financeira e Gestão de Funcionários. Na edição de 2018, publicada em janeiro do referido ano, cinco empresas brasileiras foram mencionadas no *ranking*: *Natura Cosméticos S.A.*, *Companhia Energetica de Minas Gerais (CEMIG)*, *Banco do Brasil S.A.*, *Engie Brasil Energia S.A.* e *Banco Santander S.A.*

Além dessas iniciativas, o *Relatório dos Líderes em Sustentabilidade*, elaborado anualmente pela rede de pesquisas *GlobeScan*, em parceria com a consultoria *SustainAbility* e a *Sustainable Brands*²², vem sendo publicado desde 1997. Reconhecida internacionalmente por realizar pesquisas baseadas em questionários aplicados a especialistas e a líderes na temática de sustentabilidade, essa instituição vem acompanhando a percepção de organizações consideradas como referência nesse tema.

A edição anual desse relatório, publicada em dezembro de 2017, marca os 20 anos do processo de elaboração desse documento de referência, e envolveu a percepção de 1.035 especialistas sobre o tema, de 79 países. Com relação aos avanços no desenvolvimento sustentável desde a *Rio-92*, ironicamente, os especialistas latino-americanos foram os mais pessimistas sobre o desempenho dos governos nacionais com este objetivo.

²² *The 2017 Sustainability Leaders: A GlobeScan/SustainAbility Survey*, disponível em <<https://globescan.com/wp-content/uploads/2017/07/GSS-Leaders-2017-Survey-Report.pdf>> Acesso em 03 fev. 2018.

Em uma outra questão relativa a quais seriam as empresas líderes na integração dos compromissos de sustentabilidade em seus negócios, a Unilever foi mencionada por 45% dos especialistas consultados. O grupo vem alcançando a primeira colocação nesse relatório por sete anos consecutivos.

Já a empresa brasileira Natura foi mencionada por 7% dos especialistas entrevistados, alcançando, assim, a quinta colocação. Vale ressaltar que a fabricante de cosméticos vem sendo citada no relatório, ininterruptamente, pelo menos há oito anos, sendo a única empresa da América-Latina nesta posição de destaque.

A 20ª edição do relatório mencionado indicou, ainda, que a integração e o compromisso com a sustentabilidade, expressos na *Visão* e nos *Valores* empresariais, são preceitos essenciais, segundo os líderes e especialistas consultados para a realização desta pesquisa.

Além das iniciativas internacionais mencionadas até aqui, é importante ressaltar a importância do engajamento institucional para promover e incentivar práticas de sustentabilidade empresarial, no contexto brasileiro.

Neste caso, as primeiras manifestações para apoiar um comportamento mais responsável por parte das empresas foram propostas, no Brasil, ainda que de forma embrionária, na pioneira *Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas*²³, em 1965. Publicada pela *Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas* (ADCE) de São Paulo, essa carta é considerada por Busch e Ribeiro (2009); Domingos (2007); Pinto (2003) e Torres (2003); como um marco histórico nacional, por se tratar do primeiro documento oficial a utilizar o termo “responsabilidade social” no Brasil, afirmando que

As crises e tensões do mundo contemporâneo devem-se a que as instituições econômico-sociais vigentes se afastaram dos princípios cristãos e das exigências de justiça social e que os antagonismos de classe, os aberrantes desníveis econômicos, o enorme atraso de certas áreas do país decorrem, em parte, de não ter o setor empresarial tomado consciência plena de suas responsabilidades sociais (ADCE, 1965, p. 1).

A ADCE São Paulo, filiada à União Internacional de Dirigentes Cristãos de Empresas (UNIAPAC), organização criada com o objetivo expresso de recuperar física, espiritual e economicamente as populações atingidas pela Primeira Guerra

²³ Acesso à Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresas, disponível em <<http://www.primacorda.com.br/wp-content/uploads/carta.pdf>> Acesso em 08 jan. 2017.

Mundial, consolida os seus ideais por meio de uma declaração intitulada *Decálogo do Empresário Cristão*, de 1974, ilustrando em seus dois primeiros princípios, as linhas mestras para a ação empresarial,

1. Aceitamos a existência e o valor transcendente de uma ética social e empresarial, a cujos imperativos submetemos nossas motivações, interesses, atividades e racionalidade de nossas decisões. 2. Estamos convencidos de que a empresa, além de sua função econômica de produtora de bens e serviços, tem a função social que se realiza através da promoção dos que nela trabalham e na comunidade na qual deve integrar-se (PINTO, 2003, p. 83).

Aproximadamente 20 anos após a publicação desse decálogo voltado para a atuação empresarial, alguns empresários de grandes organizações brasileiras, inspirados pela *Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento*, a Rio-92, se articularam ao poder público e à sociedade civil com o objetivo de promover práticas mais sustentáveis. E, ainda que o setor produtivo não tenha se destacado como ator chave na Rio-92, os efeitos desta conferência ecoaram no meio empresarial, gerando, a partir de então, importantes repercussões como o engajamento de uma parcela do setor privado nesse movimento.

Como resultado dessa articulação, foi fundado, em 1997, o *Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável* (CEBDS), uma associação civil sem fins lucrativos pioneira no Brasil, com o objetivo de fortalecer a noção de sustentabilidade nas organizações, com base no conceito do *Tripple Bottom Line* (TBL). O CEBDS gerou, também, o primeiro *Relatório de Sustentabilidade* brasileiro, em 1997.

Representante do Brasil na rede do *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), o CEBDS representa as empresas associadas em todas as *Conferências das Partes das Nações Unidas sobre Mudança do Clima*, desde 1998, e também das *Conferências das Partes das Nações Unidas sobre Diversidade Biológica*, desde 2000, além de liderar diversas outras participações do Brasil no plano internacional com relação ao tema.

Nesse contexto, é importante destacar, também, o papel do *Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social*, uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), criada em 1998. Como parte das suas premissas, essa organização acredita que, melhores práticas corporativas, estão condicionadas à destinação de investimentos em ações concretas, visando, entre outros objetivos, à

mudança de cultura empresarial. Partindo desse princípio, o objetivo dessa OSCIP é sensibilizar as organizações de trabalho a gerir os seus negócios de forma ética e socialmente responsável, com o compromisso de construção de uma sociedade mais justa e sustentável.

Para se ter uma ideia do universo das empresas associadas ao Instituto Ethos, em relação às Unidades Federativas brasileiras, os dados disponíveis no *website* do Instituto, em janeiro de 2018, indicam que o Estado de São Paulo destaca-se com 49% das empresas associadas, seguido do Rio de Janeiro, com 14% e de Minas Gerais, com 7%. Os 30% restantes estão distribuídos entre os 21 Estados brasileiros. Esses números indicam, claramente, a distribuição desigual das atividades produtivas e, conseqüentemente, o desequilíbrio na geração de emprego entre os Estados brasileiros, concentrado nos grandes centros urbanos, sobretudo em São Paulo.

Com relação à representatividade das empresas associadas ao Instituto Ethos, 42% do grupo são compostos por grandes empresas, 18% são representados por empresas de médio porte, e 17% por pequenas empresas. O percentual restante envolve microempresas e empresas que não informaram ao Instituto o seu porte.

Um fato curioso pode ser observado a partir da pesquisa de Borges e Mourão (2013), com dados de maio de 2011, em que constavam como associadas a este Instituto, 1.367 empresas. Mas, de acordo com os dados disponíveis no *website* institucional, em pesquisa realizada em janeiro de 2017, foi verificado que o número de empresas associadas foi reduzido para 537.

Em uma nova pesquisa, dessa vez realizada em março de 2018²⁴, esse total foi ainda mais reduzido, passando para 497 empresas associadas. Esse panorama parece sinalizar um distanciamento das empresas brasileiras do compromisso de fortalecimento da noção de sustentabilidade nos seus negócios. Nesse sentido, o setor empresarial estaria na contramão das demandas contemporâneas sobre a necessidade de um maior engajamento em relação à temática em discussão. Apesar dessa observação sobre o número de associadas ao *Instituto Ethos*, para se compreender amplamente essa redução, são necessárias investigações futuras mais aprofundadas.

²⁴ Pesquisa de 2017 realizada para a atualização das informações para a qualificação de mestrado, e a de 2018, para sua atualização, para elaborar a presente dissertação.

Ainda segundo informações disponíveis no *website* oficial do *Instituto Ethos*, as organizações associadas contribuem para a manutenção da instituição que, por sua vez, disponibiliza os indicadores de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), capazes de apoiar a realização de autoavaliações corporativas.

Vale ressaltar, também, que, desde a origem deste Instituto, os seus dirigentes vêm percebendo que as organizações somente se aprofundam em práticas de RSE à medida que essas iniciativas passam a ser valorizadas pelos consumidores envolvidos. E por essa razão, em 2000, o *Instituto Akatu pelo Consumo Consciente* foi concebido no ambiente do *Instituto Ethos*. Sendo oficialmente fundado no ano seguinte, o *Instituto Akatu* considera o consumidor como um importante agente indutor de Responsabilidade Social Empresarial.

Conforme apresentado em seu *website*, o *Instituto Akatu*, que tem como *slogan* o “*Consumo consciente para um futuro sustentável*”, vem realizando pesquisas para compreender e mensurar o grau de consciência dos consumidores brasileiros com relação à temática da sustentabilidade. Com o objetivo de identificar e categorizar o consumidor, este Instituto elaborou e vem aplicando o denominado *Teste do Consumo Consciente (TCC)*²⁵, um instrumento de avaliação do grau de consciência, relacionada ao consumo, de pessoas ou comunidades, com o objetivo de oferecer caminhos para que o consumidor se torne mais consciente, no sentido de bem-estar individual, da sociedade e para a manutenção das condições de vida no planeta.

Além disso, este instituto vem criando materiais pedagógicos fundamentados nos temas *relevância, interdependência, exemplaridade, cotidiano, multiplicação e pertencimento*. E com base nessas orientações, vem desenvolvendo a *Rede de Aprendizagem para o Consumo Consciente*, com o objetivo de disseminar essa temática nas escolas públicas e privadas de ensino fundamental, estando presente, atualmente, em todas as regiões do Brasil.

Portanto, o *Instituto Ethos* é considerado uma organização estratégica ao fortalecimento desse debate, não somente por ter oferecido as bases para fundamentar a criação do *Instituto Akatu*, mas também, por liderar um grupo com mais de 200 empresas brasileiras que aderiram ao *Pacto Global* da ONU, no ano de sua criação.

²⁵ Teste disponível online pelo link <<http://tcc.akatu.org.br/>> Acesso em 30 jan. 2018.

Outra instituição nacional estratégica neste debate, e que tem atuado na avaliação do nível de aplicabilidade da noção de sustentabilidade nas organizações brasileiras, é a BM&FBovespa (companhia criada após a integração da Bolsa de Valores de São Paulo e da Bolsa de Mercadorias & Futuro, em 2008). O *Índice de Sustentabilidade Empresarial* (ISE), da BM&FBovespa, vem sendo sistematizado desde 2005, configurando-se como o quarto índice desse tipo no mundo (1º: Nova Iorque; 2º: Londres; 3º: Johannesburgo), além de ser pioneiro na América Latina a tratar das questões de responsabilidade social corporativa. Ao analisar e comparar as empresas por seus desempenhos econômicos, ambientais e sociais, bem como os de governança corporativa, natureza do produto e mudanças climáticas, esse Índice tem como objetivo se constituir em uma referência para o investimento socialmente responsável e induzir boas práticas corporativas em nível nacional.

A *Carteira 2017* do ISE BM&FBovespa²⁶ foi pautada nos princípios de *Transparência Total* e com relação aos *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável* (ODS), acordados no âmbito das Nações Unidas em 2015 (ONU, 2015). O questionário para a avaliação das empresas com esse enfoque foi elaborado, em alinhamento aos ODS, a partir dos quatro objetivos orientadores:

Analisar as implicações das práticas empresariais em relação aos ODS; prever indicadores e metas em relação aos ODS e seus resultados esperados; prever recursos compatíveis com seus objetivos e metas; e considerar possibilidades de cooperação para atingimento dos objetivos e metas (BM&FBovespa, 2016).

Para compor a *Carteira 2017* do ISE foram convidadas a participar do processo anual, 179 empresas consideradas detentoras das ações de maior liquidez na Bolsa de Valores nacional. Destas, 41 participaram do processo de avaliação e desse grupo foram selecionadas 34 empresas, representantes de 15 setores econômicos.

Nesse sentido, tanto em nível internacional (com as ações lideradas pelo *Pacto Global*, pelo *Índice Dow Jones de Sustentabilidade*, e pelas referências em pesquisas do *Corporate Knights* e da *GlobeScan*), como nacionalmente (a partir da atuação do *Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável* (CEBDS); dos Institutos *Ethos* e *Akatu*; além do *Índice de Sustentabilidade Empresarial do BM&F Bovespa*), é possível observar uma mobilização do setor

²⁶ 12ª edição do *ISE BM&FBovespa*, publicada em 26 de novembro de 2016, para vigorar de janeiro de 2017 à janeiro de 2018.

privado rumo a novas práticas e posicionamentos voltados para o fortalecimento do compromisso de sustentabilidade nas organizações.

O contexto apresentado constitui, assim, o ponto de partida para o entendimento dos critérios utilizados para fundamentar a seleção de empresas de referência em sustentabilidade que passaram a compor o mapeamento do objeto de análise da presente dissertação, tema que será detalhado posteriormente.

A partir desta questão inspiradora que emerge deste tema em discussão, outros diversos pontos de reflexão surgem como possibilidades de problematização para orientar a pesquisa: Como estão expressas nas narrativas oficiais as ideologias, as diretrizes e as práticas de sustentabilidade das organizações? Quais os desafios para a construção de práticas realmente sustentáveis a partir dessas narrativas? Em que medida essas ações e diretrizes assumidas pelas organizações podem ser interpretadas a partir do campo da Psicossociologia?

Assim, com base no aporte teórico apresentado, nos instrumentos e métodos de pesquisa a serem detalhados no próximo capítulo, bem como das questões norteadoras desta investigação, se buscou interpretar o modo pelo qual as organizações brasileiras, consideradas entre as mais sustentáveis do mundo, têm incorporado a noção de sustentabilidade em sua identidade organizacional, representadas pelo conjunto *Missão, Visão e Valores*. Nesse sentido, os caminhos para a realização desta investigação serão apresentados no capítulo a seguir.

3 CAMINHOS METODOLÓGICOS PARA APOIAR UM DEBATE COMPLEXO

*“A imaginação é mais importante que a ciência,
porque a ciência é limitada, ao passo que
a imaginação abrange o mundo inteiro”
(Albert Einstein)*

Muitos autores vêm gerando inspirações para o processo de planejamento e desenvolvimento desta dissertação, que tem como objetivo principal analisar a forma pela qual a noção de sustentabilidade é expressa na identidade organizacional de empresas brasileiras consideradas como referência no tema, a partir da lente da Psicossociologia.

Diante da complexidade a temática da sustentabilidade nas organizações, o caminho teórico-metodológico foi fundamentado em Vasconcelos (2007). A abordagem metodológica, por sua vez, foi orientada pelas reflexões de Zanella (2013), na obra *Perguntar, registrar, escrever: inquietações metodológicas*, que se refere a orientações sobre pesquisas científicas no campo da Psicossociologia. Por esta lente, a autora se define como “colecionadora de perguntas de pesquisa”, transcendendo o pensamento dualístico e uma epistemologia monológica das Ciências Humanas e Sociais, para romper os limites das disciplinas e abrir espaço para a crítica.

As principais orientações relacionadas ao processo de organização e elaboração da escrita acadêmica foram extraídas do *Manual de Elaboração de Projetos de Pesquisa* (MOURA; FERREIRA; PAINE, 1998) e, ainda, nas orientações de Becker (2015) e Bursztyn, Drummond e Nascimento (2010). Estes autores reafirmam que essa prática exige clareza na exposição das reflexões, de modo a possibilitar aos leitores o acompanhamento do raciocínio do escritor e, a compreensão dos argumentos propostos.

Do ponto de vista técnico, as orientações de Gil (2008) contribuíram para a fundamentação dos conceitos norteadores e dos instrumentos da pesquisa. O autor enfatiza o processo de realização do levantamento de dados entre os diversos tipos de delineamentos de pesquisa, alegando ser este um procedimento de pesquisa amplamente utilizado no campo das Ciências Humanas e Sociais.

Este estudo investigativo foi construído com base em uma abordagem descritivo-exploratória. A pesquisa descritiva aborda as características de um determinado fenômeno ou população, com o compromisso de observar, classificar,

analisar e interpretar fatos, com técnicas padronizadas para a obtenção de dados. A pesquisa exploratória, por sua vez, pode ser utilizada em estudos com uma temática abrangente, que necessite de uma definição mais exata do problema, para proporcionar uma visão geral sobre o tema, e assim, desenvolver ou esclarecer conceitos e elaborar hipóteses para futuras pesquisas. E com relação ao processo de análise dos resultados, essa etapa envolve a organização e a interpretação dos dados obtidos, de modo a possibilitar o fornecimento de respostas ao problema da pesquisa, em conexão com os demais conhecimentos obtidos anteriormente (GIL, 2008).

Com estas orientações, o presente capítulo foi estruturado em quatro partes principais, sintetizadas e esquematizadas conforme Quadro 2, a seguir:

Quadro 2 Quadro esquemático sobre as etapas metodológicas da pesquisa

Etapa I. Pesquisa bibliográfica e documental

- i. Pesquisa bibliográfica relacionada à temática da sustentabilidade e ao campo da Psicossociologia, para a definição dos fundamentos teóricos e conceituais
- ii. Pesquisa documental sobre os dispositivos globais e nacionais voltados para avaliar e promover o tema da sustentabilidade organizacional, como *rankings* e demais índices

Etapa II. Definição de critérios de seleção das empresas

- i. Levantamento sobre a participação de empresas brasileiras em dispositivos internacionais de avaliação sobre sustentabilidade no plano das organizações
- ii. Sistematização das empresas mapeadas em relação à participação das mesmas em dispositivos nacionais direcionados à promoção de sustentabilidade organizacional

Etapa III. Sistematização dos dados sobre as empresas selecionadas

- i. Levantamento da identidade organizacional das empresas selecionadas
 - a. Investigação, nos *websites* oficiais das empresas selecionadas, sobre a expressão do conjunto *Missão, Visão e Valores*
 - b. Sistematização das informações levantadas sobre a identidade organizacional das empresas brasileiras consideradas como referência em sustentabilidade
- ii. Elaboração instrumentos de análise
 - a. Matrizes-sínteses, para sistematizar o conjunto *Missão, Visão e Valores*
 - b. Nuvem de palavras, para ilustrar as principais ideias dos textos e possibilitar a interpretação sobre a noção de sustentabilidade na identidade das organizações

Etapa IV. Análise dos dados obtidos: métodos e técnicas de interpretação

- i. Discussão dos resultados obtidos no processo de seleção das empresas mapeadas
- ii. Leitura das matrizes-síntese e das nuvens de palavras elaboradas a partir dos textos da identidade organizacional das empresas selecionadas
- iii. Síntese e balizamento dos resultados alcançados com o referencial teórico
- iv. Procedimentos éticos para pesquisas que não utilizam dados de participantes diretos

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Diante deste fluxo metodológico, cada etapa será descrita e discutida neste capítulo, com base na ordem deste quadro esquemático apresentado.

Vale ressaltar que o texto desta dissertação foi diagramada com base nas orientações da edição mais recente do *Manual para Elaboração e Normalização de Dissertações e Teses da UFRJ* (SIBI, 2017) e do *Guia Prático para Normalização de Trabalhos Acadêmicos* (IPPUR, 2015), disponíveis no *website* do Sistema de Bibliotecas e Informação da Universidade Federal do Rio de Janeiro (SiBI/UFRJ)²⁷.

3.1 Pesquisa bibliográfica e documental: um mergulho interdisciplinar

3.1.1 O processo de levantamento de dados: inspirações teóricas

O procedimento adotado para o levantamento de dados em uma pesquisa social é considerado o elemento mais importante para que se possa identificar o delineamento da pesquisa. Esse processo pode ser conduzido com base em dois tipos de encaminhamento: os dados obtidos por meio de fontes bibliográficas e/ou documentais; e as informações fornecidas por indivíduos ou grupos de pessoas que, de alguma forma, se disponibilizam para participar das pesquisas (GIL, 2008).

Para a presente dissertação, o levantamento de dados foi realizado com base nesse primeiro tipo de encaminhamento, referente à pesquisa bibliográfica, que se fundamenta na análise de materiais elaborados previamente, sendo, em geral, livros e artigos científicos. E a utilização de fontes bibliográficas, para Vasconcelos (2007), permite uma cobertura ampla de fenômenos semelhantes, possibilitando uma comparação dos dados e resultados que ampliam as perspectivas de análise.

Por sua vez, a pesquisa documental, no âmbito das Ciências Humanas e Sociais, é realizada a partir de materiais que ainda não foram analisados, ou que podem ser reelaborados para se adequar a novas investigações. Ao diferenciar documentos como de “primeira” e “segunda” mão, Gil (2008) define os primeiros como documentos utilizados para a pesquisa em sua forma original (documentos oficiais ou matérias de jornais); e, os segundos, como aqueles já analisados de alguma forma (relatórios de empresas ou tabelas estatísticas de diferentes origens).

²⁷ Em casos de conflitos de informações, foram priorizadas as orientações da última versão das regras da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2017) como referência principal.

3.1.2 Fundamentos teóricos e conceituais para a leitura dos dispositivos globais e nacionais voltados à promoção de sustentabilidade organizacional

Essa fase da pesquisa, realizada, sobretudo, ao longo do ano de 2016, consistiu no levantamento, seleção, leitura crítica e sistematização das publicações sobre os temas investigados - Psicossociologia e Sustentabilidade, no âmbito das organizações de trabalho - com o objetivo de se construir o referencial teórico de base para a dissertação. Em seguida, foi realizada uma pesquisa sobre a produção acadêmica relacionada à identidade organizacional, articulando o conjunto *Missão, Visão e Valores* como um caminho possível para interpretar este fenômeno psicossocial complexo.

Entre as fontes de consulta, foram incluídos livros, teses, dissertações, monografias, periódicos, artigos científicos e publicações em anais de eventos acadêmicos que abordaram a interface entre Psicologia e Sustentabilidade, tanto nacionais como internacionais, por meio de pesquisas pela internet, sobretudo na base de dados do *Portal de Periódicos da CAPES*. Além desses procedimentos, foram realizadas visitas a bibliotecas universitárias e livrarias, para consulta, de modo a se definir o sistema conceitual e a fundamentação teórica da pesquisa.

No contexto desta pesquisa, foi realizado também um levantamento documental, entre o segundo semestre de 2016 e o primeiro semestre de 2018, para o alcance de informações disponíveis em *websites* de instituições, internacionais e nacionais, promotoras de sustentabilidade corporativa.

Entre os dispositivos de avaliação e promoção de práticas sustentáveis, o *Ranking Global 100* foi investigado pelo fato de ser reconhecido internacionalmente por listar as 100 empresas consideradas como as mais sustentáveis do mundo, o *Ranking Global 100* vem sendo elaborado, anualmente, desde 2005, pelo grupo *Corporate Knights*. Esse grupo canadense de consultoria e pesquisa publica, também, uma revista trimestral considerada referência em sustentabilidade corporativa²⁸. Segundo informações disponíveis no *website* desse grupo, as suas publicações têm como objetivo a promoção de melhorias na gestão e no desempenho empresarial em relação à temática da sustentabilidade. Vale ressaltar

²⁸ O *ranking Global 100*, acessado pelo link <<http://www.corporateknights.com/?s=global+100>>, constituiu o ponto de partida para a seleção das empresas, que tiveram suas políticas de sustentabilidade analisadas em Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Psicologia da UFRJ, desenvolvido por esta pesquisadora e orientado pela Prof^a. Marta de Azevedo Irving, em 2016.

que outras informações sobre esse grupo se encontram na última parte do capítulo anterior desta dissertação, sobre as instituições promotoras de ações voltadas para a sustentabilidade corporativa.

O *Índice Mundial de Sustentabilidade Dow Jones* (DJSI World), vinculado à Bolsa de Valores de Nova Iorque, representou outro dispositivo internacional utilizado como instrumento orientador para a presente pesquisa. Para considerar, também, as empresas de menor dimensão, foi criado, em 2013, o *Dow Jones Sustainability Emerging Markets Index*.

Para ampliar essa investigação, foi realizada, também, uma pesquisa sobre as instituições brasileiras promotoras de ações direcionadas à sustentabilidade organizacional, como a *Rede Brasileira do Pacto Global da ONU*, o *Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável* (CEBDS), e o *Instituto Ethos*.

Diante desse breve panorama, essas instituições, já detalhadas na última parte do primeiro capítulo dessa dissertação, além de promoverem ações empresariais qualificadas como sustentáveis, são também responsáveis por elaborar índices e *rankings* de sustentabilidade, que foram sistematizados, conforme descrição detalhada no próximo tópico.

3.2 Definição dos critérios de seleção das empresas

3.2.1 Participação de empresas brasileiras em dispositivos globais

O primeiro critério de seleção, para que fosse possível definir o recorte da pesquisa, teve como referência a presença de empresas brasileiras em dispositivos globais de avaliação e promoção de práticas sustentáveis, no âmbito organizacional. Para isso, foi realizada uma investigação específica, no primeiro semestre de 2017, sobre as empresas brasileiras mencionadas em três dispositivos internacionais, considerados como referência em sustentabilidade organizacional: o *Ranking Global 100*, o *Dow Jones Sustainability Index* e o *Dow Jones Sustainability Emerging Markets Index*.

Em um levantamento preliminar, tomou-se como ponto de partida o *Ranking Global 100*²⁹. Para se ter acesso aos resultados dos *rankings*, desde o primeiro ano de sua publicação, foi necessário preencher um formulário no *website* do grupo

²⁹ Acessado pelo link <<http://www.corporateknights.com/?s=global+100>>

Corporate Knights. Em seguida, e em resposta a uma solicitação formal, foi recebido um e-mail com um arquivo em *excel*, contendo o resultado de todas empresas, nacionais e internacionais mencionadas no *ranking*, no período entre 2005 à 2016, sendo a fonte para a obtenção das informações preliminares para a pesquisa. Com a análise desses dados, e posterior acompanhamento no site do grupo *Corporate Knights* para obter informações sobre os resultados dos anos subsequentes até o presente momento (2017 e 2018), foi possível observar o desempenho das organizações brasileiras neste *ranking* ao longo dos anos. Assim, verificou-se que a representação do Brasil, no período de 2010 a 2018, envolveu dez empresas, que passaram a compor o seleto grupo das organizações consideradas as mais sustentáveis do mundo.

Com o objetivo de ampliar a visão geral sobre as organizações nacionais mencionadas em dispositivos internacionais, buscou-se, também, o *Dow Jones Sustainability Index*³⁰, e o índice mais recente, criado para englobar as empresas de menor dimensão, o *Dow Jones Sustainability Emerging Markets Index*³¹. E para se obter as informações desde a sua origem, com o objetivo de investigar a presença de empresas brasileiras, foi necessário o preenchimento de um formulário dirigido ao público acadêmico no seu *website*. As informações solicitadas foram enviadas em arquivos separados por ano, sendo necessária a análise de cada um destes documentos para se construir uma matriz sobre a participação brasileira nesses relevantes índices para o mercado mundial. Vale ressaltar que, diferente do *Ranking Global 100*, as informações sobre a atualização da carteira dos Índices Dow Jones não estão disponíveis em *websites* na internet. Por esta razão, os dados obtidos sobre esses índices abrangem o período entre 1999 e 2016, conforme dados disponíveis nas planilhas recebidas por e-mail.

Diante do panorama geral obtido com esse levantamento documental, as 28 organizações, preliminarmente mapeadas para a presente pesquisa, foram identificadas com base na representação brasileira nesses três relevantes dispositivos internacionais. Mas, para refinar esse levantamento, foi realizada uma segunda pesquisa sobre a participação das empresas mapeadas em instituições brasileiras voltadas para promover ações de sustentabilidade organizacional.

³⁰ Acessado pelo link <<http://www.sustainability-indices.com/>>

³¹ Acessado pelo link <<https://us.spindices.com/indices/equity/dow-jones-sustainability-emerging-markets-index>>

3.2.2 Participação de empresas brasileiras em dispositivos nacionais

Como segundo critério de seleção, foi verificada a presença dessas empresas brasileiras mapeadas, conforme descrição no procedimento anterior, em dispositivos nacionais considerados como referência em sustentabilidade organizacional: a *Rede Brasileira do Pacto Global da ONU*, o *Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável (CEBDS)*, e o *Instituto Ethos*.

As informações obtidas com esse extenso mapeamento das empresas brasileiras em relação a dispositivos internacionais, e também, nacionais, foram sistematizados em uma Matriz-síntese para que fosse possível identificar uma hierarquia entre os desempenhos das empresas. A partir dessa Matriz-síntese, as empresas selecionadas para o levantamento e a análise foram aquelas que se enquadraram em, pelo menos cinco, dos seis critérios de seleção estabelecidos nessa metodologia: critérios internacionais, pelas menções no Ranking Global 100, no Dow Jones Sustainability Index, e no Dow Jones Sustainability Emerging Markets Index; e critérios nacionais, por meio da participação na Rede Brasileira do Pacto Global da ONU³², no Conselho Empresarial Brasileiro de Desenvolvimento Sustentável (CEBDS)³³, e no Instituto Ethos³⁴.

Com base nesses critérios, das 27 empresas mapeadas, foram selecionadas as seis empresas com os melhores desempenhos nos critérios de seleção: *Banco do Brasil S.A.*, *Banco Bradesco S.A.*, *CEMIG*, *Fibria Celulose*, *Itaú Unibanco S.A.*, e *Natura Cosméticos S.A.*

Vale ressaltar que, no intuito de realizar as pesquisas específicas com base nessas seis empresas selecionadas, inicialmente, se pretendeu entrevistar os possíveis interlocutores institucionais. Para isso, foram sistematizadas algumas informações sobre a localização de suas cidades-sedes, verificando que quatro estão localizadas em diferentes cidades do Estado de São Paulo, uma em Brasília-DF e outra em Belo Horizonte-MG. Apesar de nenhuma das sedes das empresas selecionadas está situada no Rio de Janeiro, local de residência da pesquisadora, o interesse pela pesquisa de campo permaneceu, com o intuito de conhecer pessoalmente as práticas e os compromissos com a noção de sustentabilidade.

³² Acesso pelo link <<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants>>

³³ Acesso pelo link <<http://cebds.org/empresas/>>

³⁴ Acesso pelo link <<https://www3.ethos.org.br/conteudo/associados/#.W52xvc5Ki1s>>

Uma vez que a *Natura Cosméticos S.A.* se destacou, pelas razões apresentadas no processo de mapeamento das empresas, se procurou iniciar a tentativa para a realização de trabalhos de campo por esta empresa. No entanto, o contato realizado, por e-mail, solicitando o agendamento de visitas para a realização de pesquisa de campo e aplicação de entrevistas em colaboradores que atuam em setores relacionados a práticas sustentáveis, foi recebida uma resposta negativa³⁵.

Como não faria sentido para esta investigação realizar pesquisa de campo nas outras empresas selecionadas e não incluir a *Natura*, a estratégia metodológica foi direcionada para a realização de pesquisa documental, em narrativas oficiais de todas as organizações selecionadas para a pesquisa, disponíveis em seus canais virtuais de comunicação com a sociedade, em seus *websites* oficiais.

3.3 Sistematização dos dados sobre as empresas selecionadas

Essa etapa, realizada do primeiro semestre de 2017 ao primeiro semestre de 2018, envolveu a organização e a sistematização de todas as informações obtidas ao longo do processo de investigação para esta dissertação, tanto com relação à pesquisa bibliográfica como à pesquisa documental.

A partir do mapeamento das empresas, em dispositivos internacionais, e seu consequente refinamento em dispositivos nacionais, a identidade organizacional das seis empresas selecionadas para a presente pesquisa foram investigadas em seus *websites* oficiais, no primeiro semestre de 2017.

Assim, a identidade organizacional, representada pelo conjunto *Missão, Visão e Valores*, se constituiu como tema de análise escolhido para esta dissertação, de modo a possibilitar a consulta das informações de seis empresas para serem detalhadamente analisadas a partir de matrizes-sínteses e nuvens de palavras. Esse procedimento foi utilizado no intuito de proporcionar a compreensão sobre a maneira pela qual essas organizações incorporam a noção de sustentabilidade em seus discursos e em suas narrativas.

³⁵ Segundo a colaboradora do Serviço Natura de Atendimento ao Consumidor, que respondeu ao e-mail de solicitação prontamente, no mesmo dia em que foi enviado, em 20 de janeiro de 2017, não é permitida a realização de pesquisas de campo nem a disponibilização de colaboradores para entrevistas, apenas visitas às instalações de sua sede para estudantes e público em geral, sendo necessário um agendamento prévio. As únicas informações permitidas para acesso aos pesquisadores seriam aquelas disponíveis na internet, em sua própria página oficial, segundo informações no e-mail, “por razões estratégicas e de sigilo interno”.

Os instrumentos que apoiaram a análise foram as matrizes-síntese, para a sistematização das informações sobre o conjunto *Missão, Visão e Valores*, e a técnica “nuvem de *tags*”, ou “nuvem de palavras” (LEMOS, 2016; SILVA, 2010), aplicada para ilustrar, pedagogicamente, as principais ideias e temas mais recorrentes na identidade organizacional das empresas selecionadas. Essa técnica também foi adotada com o objetivo de traduzir os temas mais relevantes decorrentes desta análise.

Tag é um termo da língua inglesa que significa etiqueta, marca, mas também é utilizado para denotar palavras-chave, no intuito de catalogar, classificar e hierarquizar informações. Essa técnica advém da evolução da internet e da transformação do modo pelo qual os resultados de pesquisas vêm sendo apresentados, por meio de visualização e apresentação de conteúdos. Caracterizadas por uma concepção visual de um conjunto de palavras-chave isoladas, também denominadas como *tags*, essas nuvens correspondem a uma representação ilustrativa de sua frequência e relevância. Constitui uma ferramenta intuitiva, na qual, quanto maior e mais centralizada a palavra, maior a sua incidência.

De acordo com Lemos (2016), a nuvem de *tags* constitui uma representação visual que permite categorizar, visualmente, o material pesquisado, com o objetivo de operacionalizar o conteúdo em relação a técnicas quantitativas (tabulação de dados) e qualitativas (categorização e análise das informações levantadas na pesquisa), possibilitando a classificação hierárquica dos dados pesquisados. Assim, essa técnica propicia um caminho de classificação eficiente para exprimir o conteúdo temático de documentos e suas linguagens. Essa forma de organizar e visualizar as informações tem se destacado, sobretudo no cenário digital, de modo a enfatizar os assuntos mais importantes de um discurso, visto que, conforme Fugita (2007), “uma nuvem vale mais do que mil palavras”.

O instrumento para a produção das nuvens de palavras foi o *website* <http://www.wordclouds.com/>, que possibilitou a contagem de palavras dos textos de *Missão, Visão e Valores* (APÊNDICE C) e a elaboração *online* das representações de palavras a partir de textos inseridos nos determinados campos.

Assim, as imagens produzidas possibilitaram a elaboração dos temas de análise, bem como da escolha da unidade de registro, representadas pelos temas principais, que foram reunidos com base em características comuns, de modo a restringir o material ao recorte da pesquisa.

3.4 Análise dos dados obtidos: inspirações para as interpretações

Essa etapa envolveu a análise das informações obtidas e sistematizadas no processo desta dissertação, inspirada, sobretudo, pela base orientadora da *Análise de Conteúdo* (BARDIN, 2016), de modo a viabilizar uma reflexão crítica sobre a temática pesquisada. Os passos para a análise das informações obtidas foram realizados, nesta dissertação, ao longo do ano de 2017 e início de 2018.

3.4.1 Inspirações a partir da *Análise de Conteúdo*

A *Análise de Conteúdo* representa um método utilizado no campo das Ciências Humanas e Sociais para a interpretação de dados coletados em pesquisas, entrevistas e outros meios de comunicação. Esse método, segundo Bardin (2016), tem origem em uma prática muito antiga denominada hermenêutica, considerada a arte de interpretar textos sagrados. Essa atitude interpretativa, ao longo dos séculos, vem contribuindo para desvendar os sentidos que estariam subjacentes aos discursos, tanto na interpretação dos sonhos, quanto na explicação crítica de textos literários, bem como na retórica, na lógica e na Psicanálise.

Segundo a referida autora, as técnicas de *Análise de Conteúdo* vêm sendo amplamente utilizadas, atualmente, para a análise das comunicações, sobretudo nos seus campos de origem - Psicologia e Sociologia - com o objetivo de um desvendar crítico. Diferentemente da linguística, que estuda a língua e o seu funcionamento, a *Análise de Conteúdo* se constitui em um método empírico que investiga o que está por trás do significado das palavras, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, que permitem inferir conhecimentos relacionados às condições de produção e recepção das mensagens analisadas.

Essas técnicas exigem um esforço de interpretação, que oscilam entre o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade, para efetuar deduções lógicas e justificadas com relação à origem das mensagens analisadas (o emissor, o contexto e os efeitos da mensagem). Assim, a *Análise de Conteúdo* se configura como

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 2016, p. 48)

Nesse sentido, Bardin (2016) afirma que esses instrumentos metodológicos estão em constante aperfeiçoamento, no intuito de serem alcançados dois principais objetivos: a superação da incerteza de que a mensagem assimilada é válida e poderá ser generalizada; e, o enriquecimento da leitura, visto que um olhar atento poderá aumentar a produtividade e a pertinência do conteúdo.

Com relação à organização da análise, Bardin (2016) define três fases, também apresentadas por Gil (2008): primeira, a pré-análise; a segunda, exploração do material; e a última, envolvendo o tratamento dos resultados, interferência e interpretação. A primeira fase compreende a organização do material obtido, para apoiar a sistematização das ideias iniciais e orientar um esquema preciso para o desenvolvimento de um plano de análise. A segunda fase (exploração do material) busca a aplicação sistemática das atividades escolhidas para a realização da pré-análise, com a execução de codificações, decomposições ou enumerações, em função das regras previamente estabelecidas. Por fim, a terceira fase (tratamento dos resultados, inferência e interpretação) busca tornar significativos e válidos os resultados brutos, por meio de quadros de resultados, diagramas, figuras, de modo a ilustrar as informações alcançadas na análise.

No caso da presente pesquisa, a técnica de pesquisa adotada, se buscou compreender as principais temáticas abordadas pelos artigos selecionados e para a expressão da identidade das empresas escolhidas foi a nuvem de *tags* (LEMOS, 2016; SILVA, 2010), conforme já apresentado no tópico anterior. Para sistematizar os principais resultados, foram utilizados matrizes-síntese.

A partir da imagem projetada, foram estabelecidos os temas de análise, com o objetivo de orientar o recorte da análise da pesquisa. Segundo Bardin (2016), esse é um processo necessário para a escolha da unidade de registro (temas ou palavras), que são enumeradas a partir da observação da frequência que os termos ocorrem, a ordem estabelecida nos registros, e até mesmo a intensidade dos tempos verbais relacionados às unidades de registro.

3.4.2 Processo para a elaboração da análise

O processo de pré-análise, definido por Bardin (2016) como a exploração do material e o tratamento dos resultados, pode seguir cinco orientações para a escolha do material de pesquisa: exaustividade (aprofundar no assunto); representatividade

(as amostras representativas do universo); homogeneidade (dados referentes ao mesmo tema, coletados por mesmas técnicas e por indivíduos semelhantes); pertinência (documentos adequados aos objetivos da pesquisa); e exclusividade (cada elemento classificado em uma única categoria). Com essa inspiração, os temas para análise documental na presente dissertação, no plano das organizações selecionadas, são: i) Missão; ii) Visão; iii) Valores.

Com base nestes temas, foi realizada uma “leitura flutuante” das narrativas contidas na identidade das empresas selecionadas, para a elaboração e a codificação de dados, com o objetivo de restringir o material ao recorte da pesquisa. Segundo Bardin (2016), esse é processo necessário para a escolha da unidade de registro. Essas unidades foram analisadas a partir da frequência que ocorrem as palavras, da hierarquia estabelecida nos registros, e, até mesmo, da intensidade dos tempos verbais relacionados às unidades de registro.

Essas unidades foram categorizadas com base em critérios de classificação e agregação, ou seja, foram reunidas de acordo com características em comum. Segundo Bardin (2016), a definição de categorias de análise pode seguir quatro critérios: semântico (relacionado à temática); sintático (verbos, adjetivos e pronomes); léxico (significado e sentido de palavras); e expressivo (variações na linguagem e escrita). Com base nesses critérios, os dados categorizados foram analisados a partir dos eixos definidos e interpretados com base nos referenciais teóricos que fundamentaram a presente dissertação, de modo a gerar reflexões críticas sobre a temática.

Assim, as figuras projetadas com as nuvens de *tags* representaram uma ilustração para a compreensão inicial das principais temáticas abordadas na identidade das organizações selecionadas, que foram analisados por meio de técnicas de *Análise de Conteúdo* (BARDIN, 2016).

3.4.3 Procedimentos éticos para pesquisas em Ciências Humanas e Sociais

Apesar de ter estudado, previamente, as normas para pesquisas de campo no âmbito das Ciências Humanas e Sociais, dispostas na Resolução Nº 510, de 07 de abril de 2016, do Conselho Nacional de Saúde, não foi necessário esse tipo de envolvimento com base nessa Resolução, como a elaboração do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), por exemplo. O impedimento para

conduzir a pesquisa de campo e as entrevistas na empresa Natura Cosméticos S.A., associado à dimensão de dados levantados com a revisão bibliográfica e documental, conduziu a trajetória da pesquisa por outros caminhos.

A Resolução mencionada define quais os procedimentos para investigação acadêmica e os requisitos para o registro no sistema da rede de *Comitês de Ética em Pesquisa*, da *Comissão Nacional de Ética em Pesquisa* (CEP/CONEP). Sendo assim, as investigações que não utilizarão dados obtidos diretamente com participantes em seus procedimentos metodológicos, não necessitam ser registrados no CEP/CONEP. De acordo com o parágrafo único do Artigo 1º desta Resolução, as pesquisas desse caso são as seguintes:

- I – pesquisa de opinião pública com participantes não identificados;
- II – pesquisa que utilize informações de acesso público, nos termos da Lei no 12.527, de 18 de novembro de 2011;
- III – pesquisa que utilize informações de domínio público;
- IV - pesquisa censitária;
- V - pesquisa com bancos de dados, cujas informações são agregadas, sem possibilidade de identificação individual; e
- VI - pesquisa realizada exclusivamente com textos científicos para revisão da literatura científica;
- VII - pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito;

Sendo assim, essa resolução orienta não ser necessário registrar a pesquisa pelo Sistema CEP/CONEP quando esta se utiliza de informações de acesso público. Além disso, constituiu orientação unânime da banca de qualificação que a realização de pesquisa de campo deveria ser realizada apenas em estudos futuros, em nível de doutorado, devido à complexidade do tema abordado e ao volume de informações a ser ainda aprofundado, tendo em vista o prazo limitado para a conclusão da dissertação.

Com base na abordagem teórico-metodológica e nas etapas previstas apresentadas até aqui, no próximo capítulo serão apresentados, detalhadamente, os resultados e as análises obtidas no âmbito da presente investigação.

4 SUSTENTABILIDADE: como este compromisso se expressa na identidade organizacional?

*“Sem a curiosidade que me move,
que me inquieta, que me insere na busca,
não aprendo nem ensino”
(Paulo Freire)*

Neste capítulo, são apresentados e analisados os resultados obtidos nesta dissertação, cujo principal desafio foi buscar respostas para a seguinte questão norteadora: como se expressa a noção de sustentabilidade na identidade das organizações brasileiras consideradas como referência em práticas sustentáveis?

Inspirado por esta questão central, o capítulo foi dividido em duas partes principais. A primeira é constituída pela discussão dos resultados obtidos no processo de seleção das empresas mapeadas na pesquisa. A segunda se refere à análise dos dados obtidos por meio da investigação sobre a identidade organizacional, caracterizada pelo conjunto *Missão, Visão e Valores*, das empresas selecionadas neste recorte investigativo.

4.1 Empresas brasileiras consideradas como referência em sustentabilidade

No intuito de alcançar um dos objetivos específicos desta dissertação - Mapear e identificar as empresas brasileiras consideradas como referência em sustentabilidade, de acordo com parâmetros nacionais e internacionais referentes às melhores práticas corporativas - foi realizado um mapeamento com base em informações sistematizadas por organizações que atuam no monitoramento das melhores práticas corporativas.

O ponto de partida para o mapeamento mencionado foi uma consulta ao *Ranking Global 100*, elaborado, anualmente, pelo grupo canadense *Corporate Knights*, com o propósito de identificar as 100 empresas consideradas como as mais sustentáveis do mundo. Ainda que esse *ranking* esteja sendo elaborado desde 2005, a participação brasileira teve início apenas em 2010, mas permanece ininterrupta até o ano de 2018, conforme ilustrado no Quadro 3.

Quadro 3 Empresas brasileiras classificadas no *Ranking Global 100* (2010 - 2018)

	Banco do Brasil	Banco Santander	Banco Bradesco	Brasil Foods (BRF)	CEMIG	Engie Brasil Energia	GPA	Natura	Petrobrás	Vale	TOTAL
2010	-	-	94º	-	-	-	-	99º	96º	-	3
2011	-	-	91º	-	-	-	-	66º	88º	-	3
2012	-	-	61º	-	-	-	-	2º	81º	-	3
2013	100º	-	-	-	43º	-	74º	2º	-	49º	5
2014	-	-	-	95º	-	-	-	23º	-	-	2
2015	-	-	-	-	-	-	-	44º	-	-	1
2016	75º	-	-	-	-	-	-	61º	-	-	2
2017	-	60º	-	-	-	-	-	19º	-	-	2
2018	49º	76º	-	-	18º	52º	-	14º	-	-	5
TOTAL	3	2	3	1	2	1	1	9	3	1	-

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Na matriz de classificação do grupo canadense, foram identificadas dez organizações brasileiras no período pesquisado, apresentadas por setores nos quais se inserem. Nesse contexto, três são caracterizadas como instituições bancárias: *Banco do Brasil S.A.*, *Banco Bradesco S.A.*, e *Banco Santander (Brasil) S.A.*; três fazem parte do setor de energia: *Companhia Energética de Minas Gerais S.A. (CEMIG)*, *Engie Brasil Energia S.A.*, e *Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras)*; duas são integrantes do setor alimentício: *BRF S.A.* e *Companhia Brasileira de Distribuição (GPA)*; uma pertence ao setor de produtos de uso pessoal: *Natura Cosméticos S.A.*; e, por fim, uma está inserida no setor de Materiais: *Vale S.A.*

A partir da sistematização dos dados obtidos no quadro anterior, foi possível observar que a maioria das empresas brasileiras compõe o *ranking* apenas esporadicamente, em posições pontuais em alguns anos. A exceção, nesse caso, se refere à *Natura*, que permaneceu sendo mencionada em todo o período analisado, além de ter alcançado o segundo lugar no *ranking* por dois anos consecutivos (2012 e 2013).

A leitura geral do Quadro 3 ilustra, ainda, que apenas três empresas compuseram o *ranking* nos três primeiros anos da participação brasileira (*Bradesco*, *Natura* e *Petrobras*). Representando os segmentos bancário, cosmético e de energia, respectivamente, essas companhias tiveram um desempenho crescente entre 2010 e 2012, melhorando as suas posições no período, com destaque para a *Natura* pelas razões já mencionadas.

Em 2013, somente a empresa de cosméticos permaneceu no *ranking*, na mesma posição de destaque (2º lugar), seguida de mais quatro empresas brasileiras que foram mencionadas pela primeira vez: *Companhia Energética de Minas Gerais - CEMIG* (43º lugar); *Vale S.A.* (49º lugar); *GPA* (74º lugar) e *Banco do Brasil S.A.* (100º lugar). É importante mencionar que esse foi o ano que registrou a mais expressiva participação brasileira, até então, com cinco empresas integrantes da lista divulgada.

Em contrapartida, no ano de 2014, somente a *Natura* permaneceu no *ranking*, embora tenha passado a ocupar a 23ª colocação entre as 100 empresas globais listadas. Neste mesmo ano, a *Brasil Foods (BRF)* passou a compor o *ranking* pela primeira e única vez, ocupando o 95º lugar.

Mas a presença brasileira no *ranking* foi ainda menos significativa em 2015, quando somente a *Natura* permaneceu na lista, na 44ª posição. Em 2016, por sua vez, o *Banco do Brasil* retornou ao *ranking* (ocupando a 75ª colocação), em conjunto com a *Natura*, que continuou na lista, com menor impacto na classificação global (61º lugar).

Em 2017, a *Natura* alcançou a 19ª posição, mesmo ano em que o *Banco Santander (Brasil)* foi mencionado, pela primeira vez, no *ranking* global, em 60º lugar. Já em 2018, a *Natura* continuou avançando em termos de posicionamento (desta vez em 14º lugar), enquanto outras duas empresas retornaram ao *ranking*: a *CEMIG* (que alcançou a 18ª colocação) e o *Banco do Brasil* (na 49ª posição). Nesse mesmo ano, a empresa *Engie Brasil Energia* foi mencionada pela primeira vez, em 52º lugar, e o *Banco Santander Brasil*, embora tenha continuado no *ranking*, regrediu para o 76º lugar.

Com relação à participação brasileira anual no *ranking*, destacam-se, em termos de *performance*, os anos de 2013 e 2018, ambos com cinco empresas mencionadas. Sobre o primeiro ano de destaque nacional, é possível inferir que esse resultado pode ter sido decorrente da *Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável*, realizada em 2012, no Brasil. Conhecido como *Rio+20*, esse evento motivou um forte envolvimento do setor privado com a temática da sustentabilidade e, também, ampliou a visibilidade empresarial no plano internacional, naquele momento.

Entre 2014 e 2017, no entanto, foi verificada uma participação brasileira menos significativa no *ranking*, tanto pelas posições de pouco destaque, como pela

quantidade de empresas mencionadas no período (duas em cada edição). Tendo como enfoque essa dinâmica observada, seria possível afirmar que o ano de 2018, poderia simbolizar a retomada de um comprometimento maior do setor empresarial brasileiro com a temática da sustentabilidade? Para que se possa responder a essa questão, seria necessário prosseguir as análises sobre o *Global 100*, nos próximos anos, para acompanhar a tendência da participação brasileira neste importante *ranking* internacional.

O destaque da *Natura*, mencionada no *ranking* ao longo de todo o período em que algumas empresas brasileiras constaram entre as mais sustentáveis do mundo, parece traduzir, de alguma maneira, o argumento de Almeida (2007), com relação à existência de algumas empresas consideradas como líderes no processo, sendo este também o contexto no Brasil. As chamadas “*first movers*” (que se movem primeiro, em tradução livre) buscam estabelecer parâmetros diferenciados de mercado em novas bases e objetivam o fortalecimento da identidade de sua marca, além de explorar oportunidades comerciais e obter vantagens competitivas. A partir dessa leitura, a *Natura* parece se enquadrar nesta tipologia organizacional, e tem sido, por esta razão, uma empresa de referência neste debate, no caso brasileiro.

Não se pode deixar de mencionar que a *Petrobras*, por exemplo, mencionada entre 2010 e 2012 como uma das empresas mais sustentáveis do mundo (ainda que posicionada nas últimas colocações no *ranking*), já havia sido envolvida em episódios que prejudicaram a sua imagem em 2008, quando foi excluída do *Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&F Bovespa*. Esta exclusão ocorreu pelo descumprimento da resolução do *Conselho Nacional do Meio Ambiente* (Conama), que dispõe sobre a produção de óleo *diesel* com menor concentração em partículas de enxofre, uma questão de saúde pública.

Em função desta ocorrência, o *Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social* advertiu a referida empresa, que, discordando desse argumento, solicitou o seu desligamento formal do quadro de associados. E de acordo com nota publicada na internet, este Instituto lamentou o desligamento da *Petrobras*, afirmando que a decisão, de modo unilateral, teve como intuito a interrupção do diálogo, o melhor caminho rumo a um futuro sustentável, e que,

a demanda por ética e transparência, aspectos essenciais em uma gestão socialmente responsável, não tem qualquer relação com interesses políticos. Mas, infelizmente, o discurso da companhia tem demonstrado uma posição defensiva, confundindo a exigência por prestação de contas à sociedade com perseguição política ou ofensa (INSTITUTO ETHOS, 2008).

Esta surpresa decorreu, sobretudo, pelo fato de a *Petrobras* ser uma empresa pública que deveria ter, em tese, os seus interesses alinhados às demais políticas públicas setoriais e aos anseios da população brasileira. E a ironia, neste caso, é que a mesma empresa foi mencionada no *Ranking Global 100* mesmo após esse fato, além de, também ter assumido, em 2011, a presidência do *Comitê Brasileiro do Pacto Global* (CBPG). A permanência da *Petrobras* na presidência deste comitê brasileiro até 2014 pode ter contribuído para melhorar a sua imagem, devido a esta posição de liderança em sustentabilidade corporativa. O contexto discutido ilustra algumas importantes contradições do processo.

Além disso, no ano de 2014, a *Petrobras* foi envolvida em um dos maiores casos de corrupção no país, revelados à opinião pública por meio de investigações no âmbito da *Operação Lava Jato*³⁶. Evidentemente a sua imagem foi novamente atingida de maneira irreversível por este grave episódio, ainda com desdobramentos de toda ordem, em escalas nacional e internacional. E, por razões óbvias, a empresa perdeu as condições necessárias para a sua manutenção como liderança em sustentabilidade. Como consequência deste processo, a companhia foi intimada, pela ONU, a oferecer uma resposta convincente para permanecer no *Pacto Global*, e teve êxito em continuar como signatária deste acordo internacional desde então, apesar de todos os problemas mencionados. Esses fatos ilustram, portanto, ser o terreno da sustentabilidade corporativa de difícil compreensão no plano da discussão ética envolvida.

Ainda tendo como enfoque este contexto, a inscrição da *Vale S.A.*, mineradora brasileira, no *Ranking Global 100*, em 2013 (49º lugar), pode também ser eticamente questionada, em função dos eventos recentes com relação à tragédia em Mariana-MG, ocorrida em 2015, com graves consequências econômicas, sociais e ambientais³⁷. Este, que é considerado o maior crime socioambiental da história do

³⁶ Considerada pela Polícia Federal como a maior investigação de corrupção da história do Brasil, a *Operação Lava Jato* se constitui por um conjunto de investigações, com o objetivo de apurar um esquema de lavagem de dinheiro envolvendo bilhões de reais em propina. Iniciada em 2014, até o presente momento, contou com 49 fases, e ainda está em andamento. Ao investigar crimes como corrupção ativa e passiva, gestão fraudulenta, lavagem de dinheiro, organização criminosa, entre outras infrações, por meio de investigações e delações premiadas, se constatou o envolvimento de membros administrativos da *Petrobras*, além de políticos dos maiores partidos do Brasil e empresários de grandes empresas brasileiras.

³⁷ O rompimento da barragem de Fundão, em Mariana-MG, em 05 de novembro de 2015, é considerado o desastre industrial que causou o maior impacto ambiental da história brasileira e o maior do mundo envolvendo barragens de rejeitos. A lama chegou ao rio Doce, cuja bacia hidrográfica abrange 230 municípios dos estados de Minas Gerais e Espírito Santo, muitos dos quais

país, foi causado pelo rompimento da barragem controlada pela *Samarco Mineração S.A.*, um empreendimento conjunto das maiores empresas de mineração do mundo, a brasileira *Vale S.A.* e a anglo-australiana *BHP Billiton*. As ações consideradas irresponsáveis da empresa nos últimos anos acarretaram em sua exclusão da carteira do *Índice de Sustentabilidade Empresarial do BM&F Bovespa*, em 2015.

É importante ressaltar, ainda, que, em 2007, a *Vale S.A.* retirou o termo “do Rio Doce” de sua razão social, visando agregar valor à sua marca pelo sentido mais amplo, além de ter o seu nome abreviado para ser assimilado mais facilmente pela sociedade. Esse processo de mudança de nome teve a previsão de investimento de 50 milhões de dólares, direcionados para alterar os logotipos e o nome da empresa ao redor do mundo (ROSA, 2007). No entanto, o crime socioambiental ocorrido em Mariana, ao que tudo indica, é decorrente da falta de investimentos que, por sua vez, teriam causado o rompimento da barragem de rejeitos de mineração. Tal fato tende a sinalizar para a sociedade que o foco das prioridades nos investimentos, muitas vezes, pode ser maior com a publicidade, do que com a segurança.

No rol das ironias em sustentabilidade corporativa, o caso de uma outra empresa brasileira, já mencionada no *Ranking Global 100*, pode também ilustrar o cenário de crise moral e ética que atinge as empresas anteriormente consideradas como líderes em sustentabilidade. A *BRF S.A.* (95º colocação em 2014), em conjunto com a também brasileira *JBS S.A.*, representam as duas maiores empresas do ramo alimentício no Brasil. Entretanto, foram acusadas, em um longo processo midiático, de adulterar a carne que vendiam nos mercados nacional e internacional, em 2017³⁸.

Estes são, assim, três casos emblemáticos que ganharam destaque na mídia nos últimos anos e colocam em questão a própria liderança destas empresas

abastecem sua população com a água do rio. Ambientalistas consideraram que o efeito dos rejeitos no mar continuará por pelo menos mais cem anos, mas não houve uma avaliação detalhada de todos os danos causados pelo desastre.

³⁸A descoberta de venda de produtos contaminados, com a data de validade adulterada e sem condições de consumo, resultou na maior operação da história da Polícia Federal, denominada Operação Carne Fraca. Nesta operação, as empresas foram acusadas de pagar propina para partidos políticos, além de fornecer alimentos adulterados para estudantes de escolas públicas, segundo noticiado, “com merendas compostas por produtos vencidos, estragados e muitas vezes até cancerígenos para atender o interesse econômico desta poderosa organização criminosa” (EL PAÍS, 2017). A fase mais recente desta operação foi iniciada em março de 2018 e está direcionada à investigação de um esquema de fraude nos resultados de análises laboratoriais para a certificação de produtos, burlando, dessa forma, a fiscalização com amostras manipuladas para esconder a presença de bactérias nocivas à saúde. Notícia disponível em <<http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/pf-deflagra-nova-fase-da-operacao-carne-fraca-e-mira-brf/>> Acesso em março de 2018.

mencionadas no *Ranking Global 100*. Essas ironias podem ser explicadas segundo Enriquez (2001). O estudioso advoga existir um paradigma individualista na contemporaneidade, que não está interessado em transformação social e nem individual profunda. O autor afirma que as organizações alienam os indivíduos e os tornam responsáveis por seus erros, e, por isso, eles precisam buscar incessantemente, a qualquer custo, a resolução dos problemas da organização, ainda que sejam utilizados métodos nada científicos e nem que visem desenvolver a racionalidade,

A finalidade desses métodos é evidente: a adesão, a implicação, a mobilização total de todos, quer dizer, uma psique sem conflitos, uma psique a serviço da organização; sejamos claros: a uniformização da psique (isto é, a possibilidade de todos enfrentarem uma certa complexidade e de demonstrarem capacidades criadoras não previstas e não programáveis). O reconhecimento da psique como força operante tem, portanto, como resultado a sua destruição ou, pelo menos, a sua submissão, frequentemente com seu consentimento e com sua satisfação (ENRIQUEZ, 2001, p. 50).

Essas reflexões, que questionam o comportamento empresarial, associada aos fatos mencionados, que envolvem algumas das empresas citadas no *Ranking Global 100*, demandaram um aprofundamento desta pesquisa. De modo a atender o objetivo de ampliar o mapeamento das empresas brasileiras consideradas como referência em sustentabilidade, outros instrumentos de avaliação sobre esse viés foram incorporados, para que fosse possível, após uma visão geral destas, selecionar as empresas para o processo de análise crítica proposto na presente dissertação.

Sendo assim, o *Índice Mundial de Sustentabilidade Dow Jones (DJSI World)* constituiu o segundo instrumento para análise das empresas brasileiras consideradas como referência em sustentabilidade, conforme procedimentos detalhados no capítulo de metodologia. As informações levantadas envolveram a razão social de todas as empresas brasileiras, os anos em que foram mencionadas na carteira do *DJSI*, e o total de menções, conforme ilustrado no Quadro 4, a seguir.

Quadro 4 Empresas brasileiras no Índice Dow Jones de Sustentabilidade

	Empresas brasileiras	EDIÇÕES DO DOW JONES SUSTAINABILITY INDICES (DJSI WORLD)																		TOTAL
	Empresas / Ano	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	18 edições
1	CEMIG	-	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	17
2	Itaú Unibanco Holding	-	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	17
3	Itaúsa (Grupo Itaú)	-	-	-	-	Sim	Sim	-	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	13
4	Banco Bradesco	-	-	-	-	-	-	-	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	-	10
5	Fibria Celulose (Fusão entre Aracruz e VCP)	-	-	-	-	-	-	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	-	Sim	Sim	-	Sim	10
6	Embraer	-	-	Sim	Sim	Sim	-	-	-	-	-	-	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	10
7	Petrobras	-	-	-	-	-	-	-	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Removida	-	9
8	Banco do Brasil	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	5
9	Redecard (Grupo Itaú)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Sim	Sim	Sim	Sim	-	-	-	-	4
10	Usiminas	-	-	-	-	-	-	-	-	Sim	Sim	-	-	-	-	-	-	-	-	2
11	Cielo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Sim	1
12	Duratex	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Sim	-	-	-	-	1
	Total de empresas brasileiras no DJSI	0	2	3	3	4	3	3	6	7	7	7	8	8	9	8	8	6	7	
	Total de empresas mencionadas no DJSI	229	224	224	310	317	318	317	318	318	320	317	323	342	340	333	319	317	315	

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Diferentemente do *Global 100*, que sistematiza a colocação das empresas no *ranking*, o *Índice Dow Jones* apenas menciona o nome das organizações selecionadas em sua carteira de sustentabilidade. Assim, para a presente dissertação, o critério de análise para a seleção das corporações a serem estudadas foi baseado, também, no número de vezes que foram mencionadas no *DJSI*.

Portanto, diante da matriz previamente apresentada, foi possível observar um maior destaque para duas empresas: Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG) e Itaú Unibanco Holding³⁹, organizações mencionadas no *DJSI* por 17 vezes, ininterruptamente, desde 2000.

Com relação ao ano de maior relevância em relação à participação brasileira, 2012 se destacou, com 9 empresas mencionadas no Índice. Assim, tanto nos resultados do *Global 100*, como nos do *DJSI*, a melhoria no desempenho das empresas brasileiras parece ser reflexo da realização da *Rio+20*, quando houve uma participação mais efetiva do setor corporativo brasileiro nesta importante Conferência internacional sobre desenvolvimento sustentável, realizada no Brasil.

Esses dois instrumentos de avaliação de sustentabilidade corporativa divergem com relação à dinâmica de participação das empresas, visto que, no *Ranking Global 100*, fica clara uma alteração da colocação das organizações mencionadas a cada ano, diferentemente do *Índice Dow Jones de Sustentabilidade*, que tende a ser mais estático, com muitas destas se repetindo ao longo dos anos da publicação da carteira.

Outra informação importante destacada na matriz anterior está relacionada à retirada da *Petrobras* da carteira do *Índice Dow Jones de Sustentabilidade* no ano de 2015, em função de denúncias de fraude e corrupção (LARANJEIRA, 2015). A empresa, que fazia parte deste Índice desde 2006, já havia sido removida no ano de 2008 do *Índice de Sustentabilidade Empresarial* (ISE) da *BM&F/Bovespa*. Consequentemente, a própria empresa solicitou o seu desligamento do *Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social* na semana seguinte à remoção do ISE, alegando que a entidade realiza uma campanha com o “objetivo de atingir sua imagem e questionar a seriedade e eficiência de sua administração” (ORDOÑEZ, 2008).

³⁹ É importante ressaltar que, em 2008, ocorreu a fusão entre a empresa Itaú Holding Financeira com o Unibanco, sendo consideradas, para essa sistematização, antes da fusão, as menções ininterruptas do Itaú no Índice, desde 2000, e apenas duas menções da Unibanco (2001 e 2002).

Este argumento está relacionado à divulgação, no site do *Movimento Nossa São Paulo*, organização ligada ao Instituto Ethos, de um artigo sobre a recusa da Petrobras de cumprir uma resolução para redução de emissão de partículas de enxofre, que afetam diretamente a saúde pública, e, dias depois, da saída da Petrobras do ISE Bovespa. No entanto, essas publicações, feitas no site de uma organização ligada ao Instituto, causou a exclusão do próprio Ethos da Bovespa, pelo período de um ano, devido à divulgação de informações sigilosas do conselho deliberativo do ISE. Esse fato indica certa autonomia do Instituto Ethos diante dos interesses econômicos das empresas associadas, visto que suas diretrizes e seus princípios “não podem ser colocados em xeque, pois o abalo na credibilidade da instituição pode provocar a falência de suas funções e a desagregação de seu papel enquanto aparelho privado de hegemonia difusor dos ‘valores’ da SER no Brasil” (MACHADO, 2012, p. 104).

Em nota também publicada no site do *Movimento Nossa São Paulo*, o Instituto Ethos lamentou o desligamento da Petrobras de seu quadro de associados, considerando uma decisão unilateral, e afirmando que a “demanda por ética e transparência, aspectos essenciais em uma gestão socialmente responsável, não tem qualquer relação com interesses políticos” (INSTITUTO ETHOS, 2008).

Diante desse contexto, o resultado obtido na análise da participação das empresas brasileiras no *DJSI* foi acrescentado ao mapeamento do *Ranking Global 100*, a ser apresentado mais adiante. Mas, para que se possa compreender a composição do processo de seleção de empresas analisadas nesta dissertação, um fato chamou a atenção: A *Natura Cosméticos S.A.*, líder absoluta no *Ranking Global 100*, não constava da carteira do *DJSI*, em todo o período analisado. A resposta para esta lacuna tinha correlação com a dimensão dos negócios empresariais. Por conta dos diferentes perfis corporativos, foi necessário elaborar outro instrumento específico para avaliar os empreendimentos de menor porte em relação aos outros mencionadas no *DJSI*. Assim, para atender a essa demanda, foi criado em 2012, o *Dow Jones Sustainability Emerging Markets Index* que abrangeu empresas brasileiras (incluindo a Natura, fonte de inspiração para que se buscasse este instrumento de avaliação de sustentabilidade). Os resultados, com base nesse novo índice, foram sistematizados conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 Empresas brasileiras mencionadas no *DJSI Emerging Markets*

EMPRESAS BRASILEIRAS MENCIONADAS NO DJSI EM		Edições do DJSI EM					TOTAL
EMPRESAS / ANO		2012	2013	2014	2015	2016	5 edições
1	Banco Bradesco	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	5
2	Banco do Brasil	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	5
3	Braskem	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	5
4	BRF-Brasil Foods	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	5
5	CCR	-	Sim	-	-	-	1
6	Centrais Elétricas Brasileiras (Eletrobras)	Sim	Sim	Sim	Sim	-	4
7	Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo	Sim	-	Sim	-	-	2
8	Companhia Energética de Minas Gerais-CEMIG	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	5
9	CPFL Energia S.A.	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	5
10	Duratex	Sim	Sim	Sim	Sim	-	4
11	Embraer	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	5
12	Fibria Celulose	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	5
13	Itau Unibanco Holding	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	5
14	Itausa-Investimentos Itau	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	5
15	Lojas Renner	-	Sim	Sim	Sim	Sim	4
16	Natura	-	-	Sim	Sim	Sim	3
17	Oi	-	Sim	Sim	Sim	-	3
18	Petróleo Brasileiro – Petrobras	Sim	Sim	-	-	-	2
19	Ultrapar Participações	Sim	-	-	-	-	1
20	Vale	-	Sim	-	-	-	1
21	WEG	-	-	Sim	Sim	Sim	3
Total de empresas brasileiras no DJSI EM		15	17	17	16	13	

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Essa matriz traduz uma tendência semelhante ao *Índice Mundial Dow Jones de Sustentabilidade*. Ou seja, houve pouca variação com relação às empresas mencionadas no período entre 2012 e 2014. Das 22 mencionadas, dez foram listadas ao longo das cinco edições do Índice de Empresas Emergentes.

Diante do mapeamento das empresas brasileiras mencionadas nestes três instrumentos internacionais - *Ranking Global 100*, *Dow Jones Sustainability Index* e *Dow Jones Sustainability Emerging Markets Index* - e com o objetivo de complementar essas informações, foi realizado um outro levantamento, considerando a participação dessas organizações em instituições brasileiras de promoção de melhores práticas de sustentabilidade. Com esse propósito, foram consultadas a *Rede Brasileira do Pacto Global da ONU*, o *Conselho Empresarial*

Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) e o Instituto Ethos, conforme ilustrado no Quadro 6.

Quadro 6 Matriz-síntese sobre os critérios para seleção das empresas

	Organizações	Número de menções no			Empresas associadas ou signatárias			Total de critérios
		Global 100	DJSI Mundial	DJSI EM	CEBDS	Instituto Ethos	Pacto Global, desde	
1	Banco do Brasil S/A	2	5	5	Sim	Sim	2003	6
2	Bradesco	3	10	5	Sim	Sim	2006	6
3	CEMIG	1	17	5	Sim	Sim	2009	6
4	Itaú Unibanco S/A	Não	17	5	Sim	Sim	2003	6
5	Natura	8	Não	3	Sim	Sim	2000	5
6	Fibria Celulose S/A	Não	10	5	Sim	Sim	2000	5
7	Banco Santander Brasil S/A	1	Não	Não	Sim	Sim	2006	4
8	Brasil Foods (BRF)	1	Não	5	Não	Sim	2007	4
9	Cielo S/A	Não	1	Não	Não	Sim	2011	4
10	Vale	1	Não	1	Sim	Sim	2007	4
11	Pão de Açúcar (GPA)	1	Não	Não	Não	Sim	2003	4
12	Braskem	Não	Não	5	Sim	Sim	2007	4
13	Centrais Elétricas Brasileiras (Eletrobras)	Não	Não	4	Sim	Sim	2006	4
14	CPFL Energia S.A.	Não	Não	5	Sim	Sim	2004	4
15	Duratex	Não	1	4	Não	Sim	2008	4
16	Embraer S/A	Não	10	5	Não	Não	2008	3
17	Petrobras	3	9	2	Sim	Não	2003	3
18	CCR	Não	Não	1	Não	Sim	2011	3
19	Lojas Renner	Não	Não	4	Não	Sim	2014	3
20	Oi	Não	Não	3	Não	Sim	2009	3
21	Itausa - Investimentos Itaú S/A	Não	13	5	Não	Não	Não	2
22	Cia de Saneam. Básico do Est. de SP	Não	Não	2	Não	Não	2007	2
23	WEG	Não	Não	3	Não	Não	2014	2
24	Ultrapar Participações	Não	Não	1	Não	Não	Não	1
25	Rede Card (Grupo Itaú)	Não	4	Não	Não	Não	Não	1
26	Usiminas	Não	2	Não	Não	Não	Não	1
27	Engie Brasil Energia	1	Não	Não	Não	Não	Não	1
	Total de Empresas / instrumento de análise	10	12	21	12	18	22	

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Com base nessa Matriz-síntese, as empresas selecionadas para a análise na presente dissertação foram aquelas que se enquadraram em pelo menos cinco, dos seis critérios de seleção – o *Ranking Global 100*, os dois Índices *Dow Jones*, o CEDBS, o Instituto Ethos e o Pacto Global – estabelecidos e detalhados na metodologia da pesquisa. Sendo assim, seis empresas alcançaram tais critérios, e foram ilustradas conforme suas cidades-sede no Quadro 7, a seguir:

Quadro 7 Empresas selecionadas, grupos industriais e cidades-sede

Empresas	Grupo Industrial	Cidade-Sede
Banco do Brasil S.A.	Bancos	Brasília/DF
Banco Bradesco S.A.	Bancos	Osasco/SP
CEMIG	Energia	Belo Horizonte/MG
Fibria Celulose	Indústria florestal e de papel	São Paulo/SP
Itaú Unibanco S.A.	Bancos	São Paulo/SP
Natura Cosméticos S.A.	Produtos de uso doméstico e pessoais	Cajamar/SP

Fonte: elaborado pela autora (2017).

É importante ressaltar, também, que as empresas selecionadas se destacam por representarem as signatárias mais antigas do Pacto Global (Natura e *Fibria Celulose*, assinaram em 2000; Itaú Unibanco e Banco do Brasil, em 2003; Bradesco, em 2006; e CEMIG, em 2009), indicando já terem mais tempo de participação no debate corporativo sobre a temática da sustentabilidade.

4.2 Identidade das empresas: referências em sustentabilidade?

De modo a alcançar um dos objetivos específicos propostos nesta dissertação - verificar como a identidade organizacional, representada pelo conjunto *Missão, Visão e Valores* das empresas brasileiras selecionadas para a investigação, expressa a noção de sustentabilidade - foi realizado um levantamento, com base no discurso e nas narrativas expressas nos *websites* oficiais das seis empresas selecionadas conforme os critérios propostos na metodologia desta dissertação. Portanto, as empresas brasileiras consideradas como referência em sustentabilidade, são: *Banco do Brasil S.A.*; *Banco Bradesco S.A.*; *CEMIG*; *Fibria Celulose*; *Itaú Unibanco S.A.*; e *Natura Cosméticos S.A.*.

A identidade organizacional, representada pelo conjunto *Missão, Visão e Valores*, foi definida como tema de análise, de acordo com Bardin (2016). Em seguida, as informações referentes a esses três temas de análise foram sistematizadas por meio de matrizes-sínteses e nuvens de palavras, para orientar a análise dos dados obtidos, conforme procedimentos delineados na metodologia.

Essa análise apresentada a seguir, se inspira no referencial teórico adotado para essa pesquisa, de modo a orientar a leitura sobre a maneira pela qual essas organizações incorporam e traduzem a noção de sustentabilidade, tendo a lente da Psicossociologia como base interpretativa.

4.2.1 A missão das organizações analisadas

O Quadro 8, a seguir, apresenta a descrição da Missão das empresas analisadas, a partir da pesquisa realizada nos *websites* oficiais das empresas, sendo os grifos oriundos da própria página na internet, com base na qual as informações foram obtidas.

Quadro 8 Matriz-síntese sobre a Missão das organizações selecionadas

Organizações	Missão
Banco do Brasil	Ser um banco de mercado, competitivo e rentável, atuando com espírito público em cada uma de suas ações junto à sociedade.
Bradesco	Fornecer soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros com agilidade e competência, principalmente por meio da inclusão bancária e da promoção da mobilidade social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e a construção de relacionamentos duradouros para a criação de valor aos acionistas e a toda a sociedade.
CEMIG	Atuar no setor de energia com rentabilidade, qualidade e responsabilidade social. Atuar: Investir, gerar, transportar, distribuir, comercializar, desinvestir e fazer parcerias. Sector de energia: Primariamente, eletricidade e gás; secundariamente, outras formas de energia. Rentabilidade: Dividendos, juros sobre capital próprio, agregação de valor, capacidade de geração de caixa, retorno sobre investimento. Qualidade: Adequação ao uso, satisfação do cliente, cumprimento das especificações, preservação dos recursos. Responsabilidade social: Ampliação de acesso da sociedade à energia, respeito ao meio ambiente, respeito aos clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores, governos e comunidades.
Fibria Celulose	Desenvolver o negócio florestal renovável como fonte sustentável da vida.
Itaú Unibanco	A missão do Itaú Unibanco é fornecer soluções, produtos, serviços financeiros e de seguros de forma ágil e competente, promovendo a mobilidade social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e para um relacionamento duradouro com acionistas e clientes.
Natura	Nós somos a Natura. Inspirados por Nossa Essência e com a proximidade que temos com a natureza , com a ciência e com a tecnologia , nós nos propomos a ampliar e mobilizar nossa Rede de Relações , em busca de soluções criativas que promovam uma vida com beleza, prazer e sustentabilidade ao mesmo tempo .

Fonte: Elaborado pela autora (2017), grifos dos *websites* das empresas.

Para uma leitura preliminar, os termos contidos nos textos da missão das empresas que possuem significado idêntico, sinônimo ou próximo em nível semântico, como por exemplo, sustentabilidade e sustentável, foram reunidos em categorias, com base em Bardin (2016), para que a imagem representativa fosse o mais fidedigna possível. Em seguida, esse texto mais refinado foi inserido no gerador *online* de nuvem de palavras, para que se pudesse, por meio desse instrumento, observar, mais detalhadamente, as principais temáticas abordadas na missão das empresas, resultando na imagem da Figura 3, a seguir, que traduz, pedagogicamente e graficamente, as palavras mais significativas nos textos analisados:

Figura 3 Nuvem de palavras referente à Missão das empresas analisadas



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Segundo a configuração gráfica obtida anteriormente, nessa figura, é possível observar a recorrência das palavras “acionistas”, “cliente”, “energia”, “social”, “sociedade”, “soluções” e “sustentável”, em uma mesma hierarquia. Ao observar, mais detalhadamente, os resultados das palavras que formam a figura em análise, terminologias relacionadas à *rentabilidade*, à *competitividade*, à *comercialização*, à *agilidade* e à *qualidade dos produtos e serviços* também ocorrem com frequência, o que pode sinalizar uma ênfase dos negócios voltada para a sua própria atividade produtiva.

Após essa visão geral proporcionada pela nuvem de palavras, o conteúdo dessa Matriz-síntese, com a expressão da Missão de cada empresa brasileira selecionada, foi sistematizado com base nas três dimensões do *Triple Bottom Line* (TBL), representadas pelo contexto social, ambiental e econômico, considerado uma das principais referências relacionadas à sustentabilidade organizacional. É importante mencionar que termos como sustentabilidade, desenvolvimento sustentável e ética entram nas três dimensões, simultaneamente, por se caracterizarem como temas transversais, conforme sintetiza o Quadro 9, a seguir.

Quadro 9 Matriz-síntese da expressão do TBL na Missão das empresas

Organizações	Social	Ambiental	Econômico
Banco do Brasil	Atuando com espírito público (...) junto à sociedade	- Sem referência -	Ser um banco de mercado, competitivo e rentável
Banco Bradesco	Inclusão bancária e mobilidade social; desenvolvimento sustentável	desenvolvimento sustentável	Criação de valor aos acionistas; desenvolvimento sustentável
CEMIG	Responsabilidade social, ampliação de acesso da sociedade à energia, respeito aos clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores, governos e comunidades.	Preservação dos recursos, respeito ao meio ambiente	Rentabilidade, capacidade de geração de caixa, retorno sobre o investimento
Fibria Celulose	Fonte sustentável de vida	Negócio florestal renovável como fonte sustentável da vida	Negócio florestal, sustentável
Itaú Unibanco	Mobilidade social; desenvolvimento sustentável	desenvolvimento sustentável	relacionamento duradouro com acionistas e clientes; desenvolvimento sustentável
Natura Cosméticos	Ampliar e mobilizar a nossa rede de relações em busca de soluções criativas que promovam vida; sustentabilidade	Proximidade com a natureza, sustentabilidade	Sustentabilidade

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Considerando as três dimensões do TBL, a Matriz-síntese da Missão das empresas selecionadas indica que a noção de sustentabilidade somente ainda não está incorporada na missão do Banco do Brasil, cuja apresentação se relaciona apenas às dimensões sociais e econômicas. Já a CEMIG, apesar de não apresentar o termo sustentabilidade, ou alguma de suas variações, no texto de sua missão, aborda outros relacionados às três dimensões do TBL.

É importante mencionar ainda, que, ao observar os textos da missão das empresas, definidas por Lobato (2009) como a razão de existência das organizações, foi possível observar, ainda, uma proximidade marcante nos textos dos bancos Bradesco e Itaú Unibanco, como pode ser percebido nos trechos em destaque a seguir:

Fornecer soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros com agilidade e competência, principalmente por meio da inclusão bancária e da promoção da mobilidade social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e a construção de relacionamentos duradouros para a criação de valor aos acionistas e a toda a sociedade (BANCO BRADESCO).

(...) fornecer soluções, produtos, serviços financeiros e de seguros de forma ágil e competente, promovendo a mobilidade social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e para um relacionamento duradouro com acionistas e clientes (ITAÚ UNIBANCO).

Essa semelhança pode estar relacionada ao próprio perfil das empresas, ambas do setor financeiro. Mas, em que medida, essas diretrizes exprimem realmente as principais razões de ser dessas empresas? Ou seriam apenas intenções para cumprir um protocolo, sem um compromisso efetivo de sustentabilidade?

Uma pista possível para estas questões pode estar ilustrada na forma de apresentação dos verbos, no modo infinitivo e impessoal, como: “*Ser um banco...*” (Banco do Brasil); “*Fornecer soluções...*” (Bradesco); “*Atuar...*” (CEMIG); “*Desenvolver*” (Fibria Celulose); “*Fornecer soluções*” (Itaú Unibanco). Os verbos utilizados por estas empresas, no modo infinitivo, tendem a denotar um sentido impessoal genérico, indefinido e distante com relação ao alvo da mensagem, ou à própria sociedade, em sentido mais amplo. Indicam ainda uma ênfase maior nas ações, em um modelo contemporâneo estratégico típico de grandes organizações. Essa impessoalidade, conforme afirma Galembeck (2005), pode indicar ainda certo afastamento com relação às ideias e ações expressas pelas empresas.

No entanto, os principais verbos contidos na missão da Natura se distinguem das demais empresas analisadas por estarem conjugados no presente do indicativo, na primeira pessoa do plural: “*Nós somos a Natura...*” e “*nós nos propomos...*”. Essa forma de expressão, em um modelo orgânico, parece indicar uma maior pessoalidade na estratégia de comunicação empresarial, sugerindo um movimento de compartilhamento de ideias ou o convite ao engajamento na missão da empresa. Assim, a narrativa da Natura parece bem mais direta no sentido de sensibilização e

engajamento de seu público-alvo, quase como um convite ao cidadão comum para que este se associe à empresa.

Com relação ao conteúdo da missão das empresas analisadas, a Natura também é a única organização que, claramente, não faz qualquer referência à sua atividade produtiva. As demais empresas, direta e/ou indiretamente, expressam ideias relacionadas à rentabilidade, à competitividade e à comercialização.

Assim, a narrativa da Natura sobre a sua missão parece indicar um diferencial com relação às demais empresas, pelo menos no plano do discurso oficial, o que parece também ilustrar ser esta uma empresa *“first mover”*, termo cunhado por Almeida (2007) para se referir às empresas que buscam a liderança no fortalecimento de sua marca para alcançar vantagens competitivas. Mas será que a Natura mantém esse tipo de diferencial, também, com relação à sua visão de futuro? Como as empresas selecionadas para a análise estariam projetando as suas ações no futuro?

4.2.2 Visão das organizações analisadas

As informações sobre a visão das empresas selecionadas para esta pesquisa estão sistematizadas no Quadro 10, a seguir:

Quadro 10 Matriz-síntese sobre a Visão das organizações selecionadas

Organizações	Visão
Banco do Brasil	Ser o banco mais relevante e confiável para a vida dos clientes, funcionários, acionistas e para o desenvolvimento do Brasil.
Banco Bradesco	Ser reconhecida como a melhor e mais eficiente instituição financeira do País e pela atuação em prol da inclusão bancária e do desenvolvimento sustentável.
CEMIG	Consolidar-se, nesta década, como o maior grupo do setor elétrico nacional em valor de mercado, com presença em gás, líder mundial em sustentabilidade, admirado pelo cliente e reconhecido pela solidez e performance.
Fibria Celulose	Consolidar a floresta plantada como produtora de valor econômico. Gerar lucro admirado, associado à conservação ambiental, inclusão social e melhoria da qualidade de vida.
Itaú Unibanco	Ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes.
Natura	A Visão de Sustentabilidade busca transformar a Natura em uma empresa geradora de impacto positivo, o que significa que a atuação da companhia deve ajudar a tornar o meio ambiente e a sociedade melhores, ultrapassando o atual paradigma de apenas reduzir e mitigar impactos.

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A Visão empresarial traduz uma perspectiva inspiradora, mas também precisa ser passível de implementação, como uma meta a ser alcançada (LOBATO, 2009). Segundo a mesma metodologia utilizada para a análise da missão das empresas, a Figura 4, a seguir, expressa o resultado do exercício realizado com relação ao conteúdo da Visão das empresas:

Figura 4 Nuvem de palavras referente à Visão das empresas analisadas



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Ao observar o resultado ilustrado pela nuvem de palavras da visão das empresas analisadas, entre as terminologias de maior incidência, o destaque se refere ao termo “cliente”, sendo este seguido, em uma outra hierarquia, por “desenvolvimento”, “sustentabilidade”, “liderança”, “performance” e “reconhecimento”.

A sistematização dos textos da Visão empresarial com base no TBL, conforme a mesma metodologia utilizada na expressão da Missão, está apresentada no Quadro 11, a seguir

Quadro 11 Matriz-síntese da expressão do TBL na Visão das empresas

Organizações	Social	Ambiental	Econômico
Banco do Brasil	Ser o banco mais relevante e confiável para a vida dos clientes, funcionários, acionistas	- Sem referência -	- Sem referência -
Banco Bradesco	Inclusão bancária; desenvolvimento sustentável	desenvolvimento sustentável	Melhor e mais eficiente instituição financeira; desenvolvimento sustentável
CEMIG	Líder mundial em sustentabilidade; admirado pelo cliente	líder mundial em sustentabilidade	Valor de mercado, líder mundial em sustentabilidade
Fibria Celulose	Inclusão social; qualidade de vida	Conservação ambiental	Floresta como produtora de valor econômico, gerar lucro
Itaú Unibanco	Líder em performance sustentável; satisfação dos clientes	Líder em performance sustentável	Líder em performance sustentável
Natura Cosméticos	Visão de sustentabilidade, gerar impacto positivo, tornar a sociedade melhor	Visão de sustentabilidade, gerar impacto positivo, tornar o meio ambiente melhor	Visão de sustentabilidade, gerar impacto positivo

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Com relação aos textos de Visão das empresas selecionadas para a pesquisa, mais uma vez o Banco do Brasil foi o único que não apresentou a noção de sustentabilidade diretamente em sua visão. Por outro lado, a CEMIG indicou almejar a liderança mundial em sustentabilidade, assim como o Itaú também busca a liderança nesse quesito.

Considerando a definição de Visão como a expressão da forma pela qual a organização quer ser reconhecida futuramente, a Natura já passou a incorporar o termo sustentabilidade em sua visão, apresentando em sua “Visão de Sustentabilidade”, no presente, o que já projeta para o seu futuro.

Ao apresentar, em sua visão, a preocupação com a geração de impactos positivos para o ambiente e a sociedade, a empresa parece, em linhas gerais e no plano de sua narrativa oficial, alinhada com a noção de sustentabilidade defendida por Irving (2014), que abrange também um sentido ético, político e de cidadania global. Importante enfatizar que essa visão transcende a dimensão essencialmente

ambiental, de ecoeficiência, de compensação ou de mitigação pelos impactos socioambientais, e envolve também a intencionalidade de construção do que poderia ser considerado como cidadania, em sentido amplo.

Nesse sentido, a Natura estaria, mais uma vez, em destaque em relação às demais empresas, com relação ao quesito valores? Quais seriam os valores que fundamentam as ações, diretrizes e práticas das empresas selecionadas?

4.2.3 Valores das organizações analisadas

O Quadro 12, apresentado a seguir, sintetiza os valores que, em tese, orientam as ações das organizações mapeadas, elaborado a partir do conteúdo disponibilizado em seus *websites* oficiais:

Quadro 12 Matriz-síntese sobre os Valores das empresas selecionadas

Organizações	Valores
Banco do Brasil	Espírito público (transformação do nosso País); Ética (consciência do justo para nós e para os outros); Potencial humano (capacidade de superar e ir além); Competência (capacidade de vencer desafios); Eficiência (busca pela melhor forma de fazer as coisas); Unicidade (um em todos); Sustentabilidade (resultado, desenvolvimento e proteção do nosso mundo); Inovação (transformar ideias em soluções); Agilidade (vontade de fazer acontecer).
Banco Bradesco	a) crescer organicamente, sem perder de vista as possibilidades de aquisições, associações e parcerias, desde que comprometidas com a qualidade do atendimento, a segurança dos produtos, soluções e serviços e com a efetiva melhoria dos índices de eficiência operacional e financeira; b) manter rígidos controles para identificar, avaliar e mitigar riscos intrínsecos às atividades, bem como definir os níveis aceitáveis em cada operação; e c) conduzir os negócios com total transparência, ética e remuneração adequada aos investidores.
CEMIG	Integridade (Honrar compromissos e agir com transparência e honestidade); Ética (Praticar o bem. Respeitar a dignidade das pessoas); Riqueza (Gerar bens e serviços para o bem-estar e para a prosperidade de clientes, acionistas, empregados, fornecedores e sociedade); Responsabilidade social (Suprir energia segura, limpa, confiável e efetiva em termos de custo, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social) Entusiasmo no trabalho (Agir com comprometimento, criatividade e dedicação) Espírito empreendedor (Tomar iniciativas, ousar e decidir, observando as diretrizes da Empresa).
Fibria Celulose	Solidez: Buscar crescimento sustentável com geração de valor. Ética: Atuar de forma responsável e transparente. Respeito: Respeito às pessoas e disposição para aprender. Empreendedorismo: Crescer com coragem para fazer, inovar e investir. União: O todo é mais forte.
Itaú Unibanco	Criar estruturas específicas para atender às necessidades de cada tipo de cliente; Oferecer mais segurança e transparência para os clientes; Ajudar na conquista de sonhos (por meio do Consórcio Itaú, Financiamento Imobiliário e o Carleasing); Estar constantemente disponível (por meio do Itaú 30 horas – agências, caixas eletrônicos, internet e celular); Exercer importante papel de empresa cidadã e atuar com a mesma competência também no exterior.
Natura	resíduos; mudanças climáticas; valorização da sociobiodiversidade; água; transparência e origem dos produtos e educação.

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A nuvem de palavras, que traduz os valores empresariais, tem como destaque os termos “*transparência*” e “*ética*”. Em um segundo plano ocorrem as palavras “*clientes*”, “*empresa*” e “*respeito*”. Já “*sustentabilidade*” se expressa em terceiro plano, na mesma intensidade de termos como “*atendimento*”, “*desenvolvimento*”, “*eficiência*”, “*produtos*”, “*serviços*” e “*segurança*”, por exemplo, conforme quadro com a lista de palavras dos valores (APÊNDICE E).

Portanto, a Figura 5 ilustra “*transparência*” e “*ética*” como princípios norteadores, que devem estar relacionados à atitude e ao comportamento empresarial das organizações analisadas. Esses princípios devem, contudo, fazer parte das práticas dos colaboradores e orientar as relações da empresa com os seus clientes, fornecedores e parceiros. Assim, tais práticas estarão, efetivamente, condizentes com os valores de cada organização.

Ainda em relação aos valores, é possível identificar, conforme já observado também nas análises da *Missão* e *Visão* destas organizações, um destaque para alguns termos, como cliente, produtos e serviços, o que pode ilustrar o enfoque mencionado anteriormente no subcapítulo 2.4, que descreve os modelo de marketing empresarial “4Ps” e “4Cs”. O primeiro modelo está voltado para o mercado e o segundo possui uma estratégia de marketing orientada para o cliente. O termo sustentabilidade, por sua vez, não teve o mesmo destaque nos Valores em comparação aos outros dois elementos que compõem o conjunto que expressa a noção de identidade organizacional.

Na sequência, os *Valores* foram sistematizados com base nas dimensões do TBL, conforme apresentado no Quadro 13, a seguir:

Quadro 13 Matriz-síntese da expressão do TBL nos Valores das empresas

Organizações	Social	Ambiental	Econômico
Banco do Brasil	Espírito público (transformação do nosso país), Ética (consciência do justo para nós e para os outros), Potencial Humano (capacidade de superar e ir além), Sustentabilidade (resultado, desenvolvimento e proteção do nosso mundo)	Ética (consciência do justo para nós e para os outros); Sustentabilidade (resultado, desenvolvimento e proteção do nosso mundo)	Ética (consciência do justo para nós e para os outros); Sustentabilidade (resultado, desenvolvimento e proteção do nosso mundo)
Banco Bradesco	Parcerias comprometidas com a qualidade no atendimento, conduzir os negócios com total transparência , ética e remuneração adequada aos investidores	Ética	Melhoria nos índices de eficiência operacional e financeira; conduzir os negócios com total transparência e ética
CEMIG	Integridade (Honrar compromissos e agir com transparência e honestidade); Ética (Praticar o bem. Respeitar a dignidade das pessoas); Riqueza (Gerar bens e serviços para o bem-estar e para a prosperidade de clientes, acionistas, empregados, fornecedores e sociedade); Responsabilidade social (Suprir energia segura, limpa, confiável e efetiva em termos de custo, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social)	Ética (Praticar o bem. Respeitar a dignidade das pessoas);	Integridade (Honrar compromissos e agir com transparência e honestidade); Ética (Praticar o bem. Respeitar a dignidade das pessoas); Riqueza (Gerar bens e serviços para o bem-estar e para a prosperidade de clientes, acionistas, empregados, fornecedores e sociedade); Responsabilidade social (Suprir energia segura, limpa, confiável e efetiva em termos de custo, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social)
Fibria Celulose	Solidez: Buscar crescimento sustentável com geração de valor. Ética : Atuar de forma responsável e transparente . Respeito: Respeito às pessoas e disposição para aprender.	Solidez: Buscar crescimento sustentável com geração de valor. Ética : Atuar de forma responsável e transparente .	Solidez: Buscar crescimento sustentável com geração de valor. Ética : Atuar de forma responsável e transparente . Empreendedorismo: Crescer com coragem para fazer, inovar e investir.
Itaú Unibanco	Criar estruturas específicas para atender às necessidades de cada tipo de cliente; Oferecer mais segurança e transparência para os clientes; Ajudar na conquista de sonhos; Exercer importante papel de empresa cidadã.	Exercer importante papel de empresa cidadã	Exercer importante papel de empresa cidadã
Natura Cosméticos	resíduos; mudanças climáticas; valorização da sociobiodiversidade; água; transparência e origem dos produtos e educação.	resíduos; mudanças climáticas; valorização da sociobiodiversidade; água; transparência e origem dos produtos; educação.	resíduos; transparência .

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Com relação aos termos “sustentabilidade”, ou “sustentável”, destacados em amarelo, cabe ressaltar que os resultados apresentados nos Valores se constituem de modo diferente daqueles observados em Missão e Visão. O *Banco do Brasil*, que ainda não havia mencionado este termo em sua Missão nem em sua Visão, citou “sustentabilidade” como um de seus valores, o que pode significar um exercício, mesmo que ainda teórico, para incluir esta noção em seus princípios orientadores da estratégia empresarial. A *Fibria Celulose*, juntamente com a instituição bancária mencionada, representam as únicas organizações aqui sistematizadas que fizeram alusão ao termo sustentável nos Valores empresariais analisados.

No entanto, outros termos receberam destaque, aparecendo em quase todos os Valores das empresas selecionadas, conforme já ilustrado na nuvem de palavras representada pela Figura 5. Esses termos foram marcados com cores diferentes na matriz para auxiliar a leitura e interpretação do texto: “ética” (rosa), e “transparência” (azul). Mas a ironia, neste caso, está relacionada a alguns fatos recentes, que tendem a demonstrar que nem sempre os valores éticos expressos nas narrativas empresariais têm rebatimentos efetivos na prática organizacional.

Alguns casos, amplamente divulgados pela mídia ou analisados em trabalhos acadêmicos podem ilustrar essa dicotomia, como o fato ocorrido na *Fibria Celulose S.A.* Essa empresa também se tornou, recentemente, objeto de investigação de Pinto e Mansoldo (2018), em uma pesquisa que investigou, entre outros aspectos, a relação da expansão do território desta empresa a um processo de remoção de povos tradicionais na década de 1970. Estes autores afirmam que o juiz da 1ª Vara Federal de São Mateus/ES, em 2014, determinou a suspensão de financiamentos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) à FIBRIA nos municípios de Conceição da Barra e São Mateus (ES), devido a um Inquérito Civil Público aberto para apurar possíveis fraudes na aquisição de terras devolutas e de ocupação quilombola nestes locais. Em setembro de 2017, o juiz responsável pelo caso reviu tal decisão, restringindo a proibição de financiamento para plantio de eucalipto apenas em relação aos imóveis citados na petição inicial.

O Banco do Brasil, outra organização analisada também nesta dissertação, se envolveu em um caso de vazamento no resultado de uma licitação quatro dias antes da divulgação do resultado oficial de um processo licitatório para contratação de agências de publicidade. Esta licitação ficou caracterizada como a maior concorrência pública de estatais do Governo Temer até então, em abril de 2017.

Segundo comunicado, publicado no mesmo jornal que foi divulgado antecipadamente o resultado desta licitação, foi informado pelo banco que “De forma transparente, (...) o Banco do Brasil dará publicidade a todas as propostas técnicas que foram apresentadas na licitação, junto com as respectivas notas atribuídas pela comissão responsável pela avaliação” (LIMA, 2017). Além disso, outro caso do que merece ser apresentado ocorreu no mês de julho do mesmo ano, em que o ex-presidente do Banco do Brasil teve a prisão decretada, na 42ª fase da Operação “Lava Jato”, por corrupção e lavagem de dinheiro. Nessa mesma notícia, também foram recordadas outras polêmicas ocorridas no período em que comandou o banco (2009-2015), dentre elas o pagamento de uma multa no valor de R\$ 122 mil reais à Receita Federal para se isentar de questionamentos sobre a evolução de seu patrimônio pessoal (CARAZZAI; MEGALE, 2018).

O Banco Bradesco, instituição igualmente analisada nesta dissertação, em fevereiro de 2018, foi acusado de se envolver em um caso de corrupção ativa, na Operação “Zelotes”, que investiga o suborno de empresas aos fiscais da Receita Federal para obter isenção de impostos bilionários. Segundo a notícia, o Ministério Público Federal solicitou que os acusados fossem condenados ao pagamento de 20 milhões de reais por danos morais coletivos (ZELOTES, 2018).

Outra notícia recente sobre as empresas analisadas foi publicada em junho de 2017, a respeito da investigação de irregularidades em contratos e licitações da CEMIG S.A. pela Polícia Civil de Minas Gerais, além da informação sobre a necessidade de investigação para apurar a suspeita de pagamento de propinas para financiamento de campanhas (COSTA; PARRA-BERNAL, 2017).

O Itaú Unibanco S.A., por sua vez, vem sendo destaque nos noticiários devido aos lucros exorbitantes obtidos nos últimos anos. Nos nove primeiros meses de 2016, por exemplo, a empresa obteve um lucro líquido de R\$ 16,3 bilhões, no entanto, o banco permanece com uma política de redução de custos, tais como a demissão, no ano anterior, de 2.753 trabalhadores e o fechamento de 207 agências em todo o país (APESAR, 2016). Além disso, no primeiro trimestre de 2017, o banco obteve um lucro 19,64% maior do que o mesmo período no ano anterior, no entanto, o CARF (Conselho Administrativo de Recursos Fiscais), em abril de 2017, decidiu que a empresa não precisaria pagar R\$ 25 bilhões em impostos à Receita Federal no processo de fusão com o Unibanco (APÓS, 2017). Em julho de 2017, um integrante do CARF foi preso em flagrante pela Polícia Federal, denunciado pelo

próprio banco, por pedir propina em troca de decisão favorável à instituição bancária (BOMFIM; ANDREOLLA, 2017).

Também envolvida em um processo no CARF, a *Natura S.A.* fez um comunicado oficial ao mercado, em outubro de 2017, informando que aguarda a decisão deste Conselho referente a uma autuação a qual considera como indevida. Nesse processo, a empresa perdeu uma disputa para a Receita Federal, avaliada em R\$ 732,15 milhões, por uso de ágio interno, ou seja, a fiscalização questionou o modo como a empresa avaliou o valor das ações no processo de incorporação da *Natura Empreendimentos* pela *Natura Participações*, no final da década de 1990 e início dos anos 2000. Em outra reestruturação, ocorrida em 2004, a empresa abriu o capital, por meio da *Natura Cosméticos*, eliminando as outras duas empresas, porém, segundo a fonte da notícia, essas movimentações foram avaliadas pela Receita como uma tentativa de reduzir a carga tributária (OLIVON, 2017).

Ainda citando o caso da *Natura*, especificamente, é importante mencionar também um fato que chama atenção para a temática da transparência, questão central ao se avaliar sustentabilidade, que vem sendo mencionado de forma recorrente no discurso oficial das empresas analisadas. Isto porque, com o intuito de aprofundar o estudo sobre esta empresa, foi estabelecido um contato via e-mail com esta intenção, como será discutido no próximo subcapítulo. Entretanto, o pedido de entrevista foi negado, sob a alegação de que a política da empresa apenas permite pesquisas acadêmicas com informações que estão disponíveis para o público, em geral, via internet, não sendo possível a resposta a questionários específicos e nem a participação de colaboradores da empresa em entrevistas, segundo o interlocutor contatado, por razões estratégicas e de sigilo interno. Tal atitude parece indicar que, ao menos neste caso, o posicionamento empresarial parece ir de encontro ao que a empresa defende em seus valores.

Com base nestes casos, brevemente descritos a partir dos exemplos apresentados, a partir dos recentes noticiários ilustrados nestes últimos parágrafos e da experiência da pesquisadora na tentativa de aproximação com uma das empresas, ressaltam a distância entre o discurso e a prática nas empresas analisadas, e instigam alguns questionamentos. Considerando ética e transparência como valores diretamente associados à noção de sustentabilidade, como seria possível compreender os casos de corrupção nas empresas analisadas, consideradas referência em práticas sustentáveis? De que forma seria possível dar

destaque para as questões de ética e transparência empresarial nos *rankings* e demais instrumentos criados para avaliar sustentabilidade corporativa? E ainda, quais seriam as “razões estratégicas” para motivar o “sigilo interno” da Natura para não receber pesquisadores? Seria o cuidado com a preservação da imagem da empresa? E qual a razão efetiva para que não fosse permitida uma aproximação da academia com os seus processos internos de gestão? Essas e outras questões, para as quais não há ainda respostas definidas, representam inspirações para conduzir algumas reflexões, conforme discutidas no subcapítulo a seguir.

4.3 Identidade empresarial: interfaces com a noção de sustentabilidade?

A partir da consolidação dos resultados obtidos, e das pistas identificadas com base no referencial teórico da presente pesquisa, relacionadas ao campo da Psicossociologia e suas potenciais interfaces com o debate sobre sustentabilidade, a identidade organizacional das empresas selecionadas foi analisada, considerando os termos *Missão*, *Visão* e *Valores* como temas de análise (BARDIN, 2016).

A sistematização preliminar de cada um desses temas foi apresentada nos tópicos anteriores. Para tal foram utilizadas matrizes-síntese, de forma a organizar as informações obtidas e a construção de nuvens de palavras, cuja principal função foi ilustrar, pedagogicamente, a hierarquia na incidência de terminologias referentes a cada tema. Adicionalmente, as três dimensões do *Triple Bottom Line (TBL)*, criadas para representar a noção de sustentabilidade organizacional, serviram como suporte para a sistematização dos temas.

Diante dos resultados das três nuvens de palavras, elaboradas para ilustrar as principais ideias de *Missão*, *Visão* e *Valores* das empresas selecionadas para a pesquisa, foi construído o Quadro 14, apresentado a seguir, com o objetivo de ilustrar os termos mais recorrentes, hierarquicamente, na identidade organizacional.

Quadro 14 Termos-síntese de análise sobre a identidade das empresas

Identidade Organizacional	
Missão	1 - cliente, energia, social, sociedade, soluções, sustentável, acionistas
Visão	1 - cliente 2 - desenvolvimento, sustentabilidade, liderança, performance, reconhecimento.
Valores	1 - transparência, ética 2 - produtos 3 - sustentabilidade, companhia, confiável, responsabilidade, bem-estar

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

No tema de análise *Missão*, as palavras de maior destaque tiveram a mesma hierarquia. É importante ressaltar, neste caso, a presença do termo “*sustentável*” entre as sete palavras mais recorrentes nos textos oficiais das empresas de referência. Quanto à *Visão*, o termo “*cliente*” foi mencionado por mais vezes, recebendo maior destaque, hierarquicamente. Na sequência, “*sustentabilidade*” se expressa entre os outros cinco termos mais recorrentes nos textos oficiais. Com relação aos *Valores*, as palavras de maior ocorrência são “*transparência*” e “*ética*”. Em seguida, o termo “*produtos*”, aparece em menor escala. Por fim, “*sustentabilidade*” é mencionado, entre outros cinco termos, também associados, em sua maioria (direta ou indiretamente) ao compromisso de sustentabilidade.

Diante dessa visão geral sobre a análise realizada, se buscou promover uma síntese para que fosse possível facilitar a compreensão sobre o modo pelo qual a noção de sustentabilidade se expressa nas organizações selecionadas para a análise, conforme Quadro 15, apresentado, a seguir.

Quadro 15 Síntese da expressão de sustentabilidade nas empresas analisadas

Organizações	Missão	Visão	Valores
Banco do Brasil	- ações junto à sociedade.	<i>(Não apresenta texto relacionado à noção de sustentabilidade)</i>	- Ética - Sustentabilidade
Banco Bradesco	- inclusão bancária - mobilidade social - desenvolvimento sustentável	- inclusão bancária - desenvolvimento sustentável	- Transparência - Ética
CEMIG	Responsabilidade social: - Ampliação do acesso à energia - Respeito ao meio ambiente	- líder mundial em sustentabilidade	- Transparência - Ética - Bem-estar - Responsabilidade social - Energia limpa
Fibria Celulose	- Fonte sustentável da vida	- Conservação ambiental - Inclusão social - melhoria da qualidade de vida	- crescimento sustentável - Ética - Transparência - Respeito
Itaú Unibanco	- mobilidade social - desenvolvimento sustentável	- líder em performance sustentável	- Exercer papel de empresa cidadã
Natura Cosméticos	- proximidade com a natureza - soluções criativas que promovam vida com (...) sustentabilidade.	- A Visão de Sustentabilidade da Natura visa gerar impacto positivo - Atuar para tornar o meio ambiente e a sociedade melhores, ultrapassando o atual paradigma de apenas reduzir e mitigar impactos.	- Resíduos - Mudanças climáticas - Sociobiodiversidade - Água - Transparência - Origem dos produtos - Educação

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A síntese ilustrada no Quadro 15 sinaliza com algumas importantes pistas para a leitura sobre a noção de sustentabilidade na identidade das organizações estudadas. Nesse contexto, de maneira geral, pode-se destacar, mais uma vez, a presença dos termos “ética” e “transparência”, indicando serem estes, dois fundamentos essenciais para o debate sobre sustentabilidade em curso nos planos do discurso das empresas de referência. Verifica-se, ainda, a recorrência do termo “inclusão”, tanto bancária como social, indicando uma preocupação com a vertente social do debate sobre sustentabilidade.

Com relação à identidade organizacional, em alinhamento com o referencial teórico adotado, mais uma vez a *Natura* se destacou, indicando a sua preocupação como empresa que busca atuar não somente na redução e mitigação de impactos socioambientais, mas também na promoção de impactos sociais positivos. Diante desses antecedentes, e por conta do interesse inicial da realização de pesquisa de campo, se buscou ampliar a leitura sobre essa empresa, como detalhado a seguir.

Além de ter sido mencionada no *Ranking Global 100* por nove anos ininterruptos, alcançando, por duas vezes, a segunda colocação mundial, a empresa *Natura Cosméticos S.A.* se destaca também em um outro *ranking* internacional, o *GlobeScan*. Como uma das seis empresas que alcançaram a posição máxima neste índice, desde 1997, a *Natura* é considerada como a líder corporativa global, por especialistas latino-americanos⁴⁰.

Além disso, a referida empresa demonstra o seu caráter inovador, nacional e internacionalmente, com a criação do *Centro de Pesquisa Aplicada em Bem-Estar e Comportamento Humano*⁴¹, lançado em junho de 2016, em parceria com a *Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo* (FAPESP). Esse foi o resultado inédito de um modelo de financiamento em pesquisa, na área de Humanidades, oriundo de uma parceria entre uma empresa privada e uma agência pública de apoio à pesquisa. Sediado no *Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo* (USP), o Centro conta com 30 pesquisadores conectados em rede, que desenvolverão projetos cooperativos de pesquisa científica e tecnológica nas áreas de neurociências, psicologia positiva, psicologia social, ciências da saúde, humanas

⁴⁰ Disponível em:

<<http://www.globescan.com/component/edocman/?view=document&id=250&Itemid=591>> Acesso em 15 jan. 2017

⁴¹ Disponível em <<http://www.naturacampus.com.br/cs/naturacampus/post/2016-06/lancamento-centro-bem-estar-natura-e-fapesp>> . Acesso em 17 dez. 16.

e sociais aplicadas, em instituições de pesquisa do Brasil, do exterior e da própria *Natura*.

Mas como anteriormente problematizado, inspirada por tais informações, uma mensagem foi enviada por *e-mail* para esta empresa solicitando um agendamento de uma visita para a realização da pesquisa de campo. Entretanto, a resposta enviada pelo seu Serviço de Atendimento (Apêndice A), foi negativa, conforme o trecho destacado:

A Natura recebe diariamente muitas solicitações para auxílio a projetos acadêmicos, e por esta razão, a empresa não acompanha individualmente a realização de todos eles. A Natura não responde questionários, não participa de pesquisas de campo e também não disponibiliza colaboradores para entrevistas. Por razões estratégicas e de sigilo interno, a empresa não disponibiliza ao público externo o organograma, imagens e vídeos publicitários de anos anteriores, vídeos internos, amostras de produtos e brindes. (...) As opiniões expressas no projeto acadêmico, assim como comentários, análises e conclusões pessoais são de exclusiva responsabilidade do estudante. É importante ressaltar que não haverá nenhum tipo de análise crítica da Natura (concordância, discordância ou opinião) sobre o conteúdo do projeto acadêmico. Devido a estas diretrizes, não assinamos cartas, ou qualquer outro documento solicitado por parte da Instituição de Ensino e/ou por parte do estudante. Qualquer informação, dado, tese, trabalho ou projeto acadêmico enviado à Natura será tratado como conhecimento público, sem qualquer tipo de responsabilidade para a empresa. Informações técnicas e/ou específicas do funcionamento das áreas internas da Natura não são divulgadas por sigilo institucional (E-mail enviado pelo Serviço Natura de Atendimento ao Consumidor, 20 jan. 2017).

Este trecho da mensagem de resposta enviada pela *Natura* parece indicar uma necessidade de controle de suas informações, além de apresentar uma resposta padrão e um tom de distanciamento, diferente do discurso orgânico expresso em sua Missão: “Nós somos...” e “nós nos propomos...”.

Nesse *e-mail* de resposta ainda constam orientações relacionadas à forma pela qual pesquisadores podem encontrar informações oficiais sobre a *Natura* em sua página na internet, como *Relatórios de Sustentabilidade*, a história da empresa e, informações sobre o mercado de cosméticos. Apesar de não permitir pesquisa de campo nem entrevistas, foi mencionado, ainda, que,

A Natura também conta com um programa de visitas às instalações de Cajamar para estudantes e público em geral. Caso tenha interesse em agendar, por favor, envie um e-mail para visitas@natura.com.br. A empresa autoriza o uso do logo Natura apenas para exposição no próprio projeto acadêmico, e desde que vinculado ao mesmo. Informamos que a Natura não assina autorizações para uso de imagem ou nome para a realização dos projetos acadêmicos, entretanto, o estudante poderá valer-se das informações públicas divulgadas através dos Relatórios Anuais (E-mail enviado pelo Serviço Natura de Atendimento ao Consumidor, 20 jan. 2017).

Vale ressaltar que esta mensagem foi enviada à empresa no dia 20 de janeiro de 2017, às 09:23, e foi respondida à pesquisadora, naquele mesmo dia, às 10:47, o que reafirma a informação mencionada no *e-mail* de que “A *Natura* recebe diariamente muitas solicitações para auxílio a projetos acadêmicos”, e também indicando ser esta uma resposta padrão para pesquisadores interessados em realizar pesquisas de campo nesta empresa, o que pode indicar uma impessoalidade, contrariando o modo pessoal do texto apresentado em sua missão. Diante desse fato, é possível compreender o motivo pelo qual não foram encontradas, na fase do levantamento bibliográfico dessa investigação, publicações sobre a *Natura*, com base em pesquisas de campo.

A impossibilidade, decorrente tanto de acesso ao organograma da *Natura*, como de contato direto com os seus funcionários, contraria, no entanto, o compromisso de transparência assumido como um dos valores da empresa, e, também, fundamental para a internalização da noção de sustentabilidade nas práticas corporativas. E essa resposta negativa pode ser considerada, portanto, como um dado da pesquisa, indicando que a *Natura* apenas permite estudos acadêmicos sobre suas atividades, com consulta às informações sobre as quais pode ter controle.

Tal fato ilustra mais uma importante controvérsia envolvendo o discurso sobre sustentabilidade no âmbito das organizações. Como poderia uma empresa considerada como referência em sustentabilidade no país se negar a compartilhar dados e informações com a sociedade e, em última análise, a sua própria clientela? Seria esta uma atitude empresarial sintonizada com o compromisso de práticas sustentáveis? A transparência representa um dos valores diretamente relacionados à discussão da polissêmica noção sobre sustentabilidade. Sendo assim, como justificar esta recusa? E o que tem provocado esse fechamento de acesso para pesquisas acadêmicas nesta relevante corporação? A existência do *Natura Campus*⁴² estaria apenas centrada na utilização dos conhecimentos acadêmicos para o próprio interesse da empresa, fomentando pesquisas voltadas somente para seus próprios produtos e o seu mercado consumidor? Poderia esta resposta de *e-mail* indicar que a empresa apenas disponibiliza para o público externo as

⁴² Programa de Relacionamento da *Natura* com a comunidade científica com foco em ciência, tecnologia e inovação.

informações de seu próprio interesse, no intuito de direcionar a construção de sua imagem corporativa? Estas são algumas das questões que emergem para reflexão.

Diante da investigação realizada nos discursos oficiais das empresas consideradas como referência em sustentabilidade, e da complexidade envolvida nesta temática que demanda um olhar essencialmente interdisciplinar, foi realizado um mergulho no referencial teórico apresentado na presente dissertação. Em busca de pistas para facilitar a leitura e a ampliação da análise, se buscou reafirmar a lente da Psicossociologia como um caminho promissor para a interpretação de diversas questões relacionadas à sustentabilidade organizacional.

Nesse sentido, essas pistas representam, simbolicamente, as peças coloridas que compõem as imagens projetadas no caleidoscópio de ideias formado por esta dissertação. Sob essa inspiração, se espera fornecer algumas luzes que, por sua vez, possam contribuir para a construção de uma lente capaz de abrir novas perspectivas de leitura sobre o campo da sustentabilidade nas organizações.

4.4 Girando o caleidoscópio: Psicossociologia como lente para projetar imagens sobre sustentabilidade na identidade organizacional

No processo de construção desta dissertação foi se compreendendo que um caleidoscópio representava, simbolicamente, uma expressão da complexidade da temática pesquisada, para a qual não há respostas definitivas ou possibilidade de discussão a partir de prismas limitantes. Assim, esse objeto composto de imagens coloridas, em diferentes ângulos, foi percebido como uma inspiração possível para concluir este capítulo e partir para o seguinte.

As imagens percebidas por meio de um caleidoscópio variam a cada movimento, de acordo com as inúmeras combinações possíveis entre as peças coloridas, refletidas pelos espelhos. Assim, tal qual a temática central desta pesquisa, esse objeto inspirador indica o seu caráter essencialmente dinâmico e diverso para ilustrar diferentes perspectivas, sobretudo, interpretativas.

Partindo do simbolismo representado pela multiplicidade de peças desse caleidoscópio de ideias, se pode interpretar, com mais abertura de olhar, algumas abordagens acadêmicas que defendem que o indivíduo não pode ser visto apenas como o resultado de ordens determinadas, mas sim, como um ator social, inserido

em um contexto sociocultural que o constitui, além de ser sujeito psíquico, constituído por afetos, desejos e identificações.

Não por acaso, esta dissertação foi fundamentada teoricamente na Psicossociologia, situando as origens desse campo na busca por soluções e alternativas para o enfrentamento de um cenário de crise. Como anteriormente discutido, a vertente francesa desse campo do conhecimento surgiu no período de reconstrução pós-Segunda Guerra Mundial, quando as organizações passaram por grandes mudanças e pressões. Assim, este importante setor, capaz de interferir na dinâmica socioeconômica e promover a geração de emprego e renda, elementos essenciais à reconstrução das condições de vida da população, representou o principal laboratório de reflexões e práticas psicossociológicas.

Esse breve resgate de um passado não muito distante tende a indicar que o contexto de crise pode inspirar novos olhares na busca por alternativas e respostas para grandes dilemas. E com base nessa perspectiva, inúmeros pensadores contemporâneos vêm promovendo discussões e levantando questionamentos sobre o significado da própria noção de sustentabilidade em cenários de crise civilizatória.

Fundamentados na concepção de ruptura na relação indivíduo-sociedade-natureza, diversas referências, nas quais esta pesquisa se fundamentou, abordam a discussão sobre sustentabilidade a partir do questionamento do paradigma insustentável dos modos de vida na contemporaneidade.

É com essa perspectiva que se discute, por exemplo, o conceito de *ecosofia*, caracterizado por Guattari (1990) como uma articulação ético-política entre o ambiente natural, as relações sociais e a subjetividade humana, esta sendo entendida como a percepção de mundo e do indivíduo, condicionada aos padrões comandados pelo sistema econômico-capitalista. A partir desse movimento multifacetado, se advoga a necessidade de substituição de antigos paradigmas para se promover um engajamento efetivo da sociedade em causas de interesse coletivo. Para isso, é necessário que a subjetividade seja aprendida e pensada de modo a reformular a concepção do indivíduo sobre si mesmo, diante à coletividade e sobre a natureza, no intuito de promover novos paradigmas na sociedade contemporânea.

Por essas vias teóricas apoiadas na importância da interdisciplinaridade, se buscou aprofundar a leitura de sustentabilidade como uma noção polissêmica e controversa, mas, ao mesmo tempo, capaz de atuar como uma “ideia-força”,

pulsante, quando se busca promover mobilizações com enfoque em transformações, sobretudo, dos processos de produção e de consumo.

Há de se reconhecer que, a dificuldade conceitual, identificada nesta dissertação para a leitura do campo da sustentabilidade, se torna ainda mais complexa quando direcionada ao âmbito das organizações.

Mas vale ressaltar, no entanto, que em se tratando da busca de interface entre sustentabilidade organizacional e o campo da Psicossociologia, o percurso metodológico indicou que as limitações de abordagem teórica são maiores ainda. Entretanto, alguns “rastros” deixados pela Psicossociologia, definida por Lévy et al (2001, p. 7) como uma “transdisciplina simultaneamente teórica e prática”, em direção à discussão sobre sustentabilidade, ainda que trilhados de forma incipiente nesta dissertação, indicam caminhos possíveis para a compreensão dessa temática no âmbito das ciências humanas e sociais.

Cabe enfatizar, ainda, que a definição de Maisonneuve (1977) como uma “ciência charneira” ou uma ciência de interação, sinaliza que a Psicossociologia, pelo seu caráter interdisciplinar, tende a contribuir para ampliar as reflexões sobre o tema abordado nesta dissertação. Essa perspectiva é reafirmada por Casadore (2013), que defende a articulação da Psicossociologia com os demais campos das Ciências Humanas e Sociais, o que possibilitaria a abertura de vieses interpretativos sobre questões de grande importância na contemporaneidade, dentre as quais, as que são perpassadas pelo debate sobre a noção de sustentabilidade.

É importante que se entenda, a respeito do debate proposto, que o ambiente organizacional também demanda uma leitura fundamentada por pensadores como Morin (2006) para quem, as empresas influenciam o meio em que estão inseridas, além de serem também influenciadas por este meio. Nessa perspectiva, o autor considera as empresas como “organismos vivos”.

Seguindo, também, esse viés interpretativo, o indivíduo, no ambiente organizacional, passa a ser construtor e, também, construído pela realidade social das organizações (ZANELLI; SILVA, 2008). Nesse contexto, a identidade organizacional parece representar, efetivamente, um instrumento de ressignificação da realidade, conferindo um propósito para as empresas e para os seus empregados na representação do conjunto *Missão, Visão e Valores*.

Mas, como discutido anteriormente por Enriquez (2001, p. 47) a respeito de uma leitura possível das organizações pela lente da Psicossociologia, “os valores

gerenciais podem não ser suficientes para responder ao déficit de identificações característico de nosso sistema social e ao mal-estar dele resultante”. Para ilustrar os desafios que envolvem essa abordagem, o autor mencionado afirma que, as empresas apresentam os seus valores com o objetivo de envolver todos os seus empregados, para que estes se identifiquem com a organização, pensem por meio dela, para, até mesmo se sacrificar para alcançar as metas estabelecidas por ela. Por essa via de análise, os empregados entrariam, sem saber, em um sistema que compreende a empresa como um “Ser Sagrado” com poder de legitimar a sua própria existência.

Ainda no sentido de complementar o viés desafiador de interpretação dessa temática, vale destacar, ainda, a visão de Carreteiro (2001) para quem as tomadas de decisão, formais e ritualizadas, não são suficientes para a realização de efetivas mudanças comportamentais para a transformação social, na contemporaneidade. Segundo a autora, as transformações efetivas nas práticas sociais devem ser baseadas em preceitos éticos.

Mas como discutido nos resultados desta pesquisa, a ética é um fundamento que perpassa o discurso das empresas analisadas nesta investigação e que se apresenta como um importante pilar de suporte organizacional. Mas cabe refletir, em que medida, essa diretriz tem conseguido conduzir, efetivamente, os negócios e os processos de tomadas de decisão nas organizações? Como equilibrar o tom das narrativas de internalização da noção de sustentabilidade nas estratégias de gestão, quando algumas práticas corporativas cotidianas seguem no sentido oposto, gerando questionamentos e críticas?

Neste debate cabe, mais uma vez, resgatar a fundamentação dessa condição de mal-estar da sociedade contemporânea, discutida por Enriquez (2014, p. 81). O autor considera que a compreensão das questões éticas, nas organizações, pode ser alcançada por meio da busca pelo tratamento desse mal, “quer procurando transformar o sintoma em sinal de cura, quer buscando descobrir suas raízes e seus significados”.

Finalmente, rumo a essa perspectiva reflexiva, se considera, por todas as razões já expostas, que a lente interdisciplinar da Psicossociologia, configurada, simbolicamente, como um caleidoscópio, multifacetado, dinâmico e em constante movimento, tende a contribuir para ampliar a compreensão da complexidade envolvida na leitura sobre a noção de sustentabilidade no âmbito das organizações.

JUNTANDO AS PEÇAS: Psicossociologia como um caleidoscópio para interpretar sustentabilidade organizacional?

Nos últimos anos, a questão da sustentabilidade vem ganhando mais espaço no discurso das organizações públicas e privadas, além de ser cada vez mais debatida pela academia e pela sociedade, de forma geral. Mesmo diante das controvérsias e polissemias que envolvem essa temática complexa, tem se ampliado, também, o entendimento sobre as perspectivas de aplicabilidade prática dessa noção como uma ideia mobilizadora para o enfrentamento do cenário contemporâneo de crise civilizatória inerente ao modo capitalista de produção e consumo.

Essa crise pode ser fundamentada, sobretudo, pela forma de tratamento dos recursos naturais como fonte de matéria-prima e do ambiente natural como depósito para o descarte de resíduos consumidos. Nesse sentido, torna-se necessário buscar modelos alternativos de desenvolvimento, considerando compromissos éticos, pautados pela cooperação e solidariedade na construção de uma cidadania global. Essa concepção deve, portanto, respeitar as gerações presentes e futuras em busca de um ordenamento mais justo e equitativo da sociedade, que envolva posicionamentos críticos e mobilização social no sentido de gerar mudanças para comportamentos mais sustentáveis.

Diante desse breve contexto, se considerou essencial investigar o reatamento da complexidade que envolve essa temática no âmbito organizacional. Com base nessa inspiração, a questão norteadora da presente dissertação objetivou analisar como se expressa a noção de sustentabilidade na identidade das organizações brasileiras consideradas como referência nesse debate. E na busca de possíveis respostas para esta questão, a investigação teve como suporte a lente da Psicossociologia.

Considerando essas inspirações de pesquisa, o percurso metodológico adotado possibilitou uma imersão nas principais referências teóricas relacionadas à noção de sustentabilidade, à discussão sobre identidade organizacional e ao campo da Psicossociologia. Esses três embasamentos centrais contribuíram para a ampliação do entendimento a respeito das controvérsias, polissemias e limitações que envolvem a leitura sobre possíveis interfaces entre esses temas.

Somada a essa pesquisa bibliográfica, foi realizado um mapeamento das organizações brasileiras consideradas como referência em sustentabilidade, por meio de instrumentos nacionais e internacionais de avaliação, conforme já descrito na metodologia. Esse arcabouço orientou a seleção das seguintes empresas: *Banco do Brasil S.A.*; *Banco Bradesco S.A.*; *Companhia Energética de Minas Gerais S.A. (CEMIG)*; *Fibria Celulose S.A.*; *Itaú Unibanco S.A.*; e *Natura Cosméticos S.A.*

Considerando que, teoricamente, a *Missão*, a *Visão* e os *Valores* representam a expressão da identidade organizacional, se partiu da investigação desse conjunto com o intuito de avançar na imersão do tema, nas seis empresas mencionadas anteriormente. Emergiram, desse esforço de análise das informações mapeadas, algumas questões relevantes para se pensar sobre a temática investigada.

Neste recorte analítico, se observou que na *Missão* das empresas selecionadas, cinco delas mencionam em seus textos *sustentabilidade* ou termos relacionados, exceto o *Banco do Brasil*, que não fez referência a essa temática em sua missão. Mas nesta leitura, cabe ressaltar, também, a menção de termos como *rentabilidade*, *competitividade*, *comercialização*, *agilidade* e *qualidade dos produtos e serviços*, sinalizando que a “razão de ser” dos negócios das empresas pode estar mais voltada aos interesses mercadológicos do que para questões relacionadas à sustentabilidade. A exceção é percebida apenas no discurso da Natura, que parece não expressar essa lógica centrada diretamente na atividade produtiva, mas na busca por soluções criativas para a promoção de sustentabilidade e bem-estar.

Com relação à análise da *Visão* neste contexto investigativo, a menção do termo *sustentabilidade*, ou de suas variações, revela um destaque para as empresas *CEMIG* e *Itaú*, que expressam o interesse de obterem a posição de liderança em performances sustentáveis. No caso da Natura esta intenção é suplantada, visto que o termo foi, inclusive, incorporado à sua identidade organizacional, alterando a nomenclatura para “*Visão de Sustentabilidade*”. Por outro lado, se percebe, de forma semelhante à missão, que o *Banco do Brasil* permanece como exceção, sendo a única empresa analisada a não apresentar textualmente *sustentabilidade* ou termos correlatos em sua visão.

Diferente das análises anteriores, o *Banco do Brasil*, assim como a *Fibria Celulose*, foram as únicas organizações que mencionaram diretamente o termo *sustentabilidade* entre os seus *Valores*. Mas outros termos, que podem ser relacionados ao tema central desta dissertação, foram recorrentes nas narrativas

dos valores das empresas pesquisadas, como *ética* e *transparência*. No entanto, apesar destes dois termos estarem diretamente associados à noção de sustentabilidade, foram apresentados e discutidos nesta investigação alguns casos de corrupção envolvendo as empresas analisadas, contrariando os valores que devem orientar as suas práticas.

Tendo em vista os resultados, ainda que sinteticamente aqui apresentados, algumas questões centrais emergem como pontos de reflexão para se pensar sobre esse esforço de interpretação, relacionado ao rebatimento da noção de sustentabilidade na identidade organizacional.

Como ponto de partida dessa discussão crítica, se compreende que a interpretação dessa temática complexa, pela lente interdisciplinar da Psicossociologia, demonstrou ser um caminho promissor por possibilitar a abertura de novas perspectivas para esta investigação.

Com base no arcabouço norteador desta investigação, a apropriação da terminologia *sustentabilidade* em enunciados essencialmente “simplistas”, ou, até mesmo “oportunistas”, tende a resultar na sua banalização e, ainda, na despolitização de um debate crítico e cada vez mais necessário diante do cenário de crise contemporânea. Com isto, há de se compreender, ainda, que essa noção deve transcender a mera preocupação ambiental ou as ações dirigidas à ecoeficiência, comumente difundidas pelo setor corporativo.

Considerando essa perspectiva e, ainda, o importante papel das empresas no cenário socioeconômico, este setor poderia representar, ao menos em tese, uma das “forças impulsionadoras” na mobilização dos indivíduos para a promoção de transformações sociais significativas. Consequentemente, esse movimento tenderia a estimular mudanças de comportamento conjuntas em direção à construção de cidadania em seus públicos internos e externos.

Diante das reflexões que emergem desse “mergulho” no tema, que devem ser compreendidas como um retrato em tempo e espaço do cenário e do contexto investigado, algumas questões centrais se revertem em recomendações para que determinados segmentos sociais possam ampliar, ainda mais, o debate sobre sustentabilidade, além de potenciais perspectivas de internalização dessa noção em suas respectivas práticas.

Nesse sentido, uma reflexão se direciona às organizações nacionais e internacionais que atuam na elaboração e utilização de ferramentas de avaliação

sobre a internalização da noção de sustentabilidade nas práticas empresariais. Em que medida os *rankings* e demais instrumentos utilizados com esse objetivo podem ser, realmente, capazes de promover uma leitura crítica sobre as informações obtidas junto às empresas? Não seria esse um momento oportuno para se pensar em ampliar os mecanismos existentes, ou mesmo, criar formas inovadoras e mais abrangentes, de interpretação da performance corporativa?

Por outro lado, o que uma análise mais crítica dos *Relatórios de Sustentabilidade*, elaborados anualmente para divulgar melhores práticas aos diversos públicos interessados, poderia revelar sobre o real sentido de internalização dessa noção pelas empresas? O que tem sido realizado por essas organizações de modo a transpor as exigências meramente normativas que orientam o setor empresarial? As intencionalidades das organizações seriam capazes de expressar suas práticas? As empresas teriam tempo para realizar essa autoanálise em profundidade e condições de fazer sua autocrítica publicamente? Quais as ideologias e prioridades das organizações empresariais? O que precisaria ser feito de modo a gerar mudanças que contribuam para a promoção do diálogo entre organizações e sociedade? E o que significa o fato de uma das empresas não receber pesquisadores para a realização de pesquisas de campo nem entrevistas?

No que se refere às recomendações para a academia, o fato de uma organização referência em sustentabilidade não receber pesquisadores para realizar investigações científicas pode indicar uma dificuldade na relação entre essas instituições. O que significa um pesquisador não poder ser recebido por uma organização? Qual a necessidade deste controle de informações? O que a academia está fazendo para transformar esse debate e essas práticas? Torna-se, portanto, necessário repensar a imagem das instituições acadêmicas perante a sociedade.

Considerando a interdisciplinaridade do tema, uma sugestão para estudos futuros poderia estar relacionada à interpretação dos avanços e desafios associados à proposta de inserir a discussão sobre sustentabilidade no conteúdo dos cursos de graduação e pós-graduação das universidades brasileiras.

Na Psicologia brasileira, em particular, em que medida as instituições nacionais de ensino já abordam essa temática em seus currículos? Cabe chamar a atenção para a necessidade de acompanhamento do processo de revisão das *Diretrizes*

Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação em Psicologia, ao longo do ano de 2018.

E com relação ao campo da Psicossociologia, o que a discussão sobre sustentabilidade e, ainda, a interface investigada nesta pesquisa, tendem a indicar como perspectivas de desdobramentos, no futuro? Seria possível promover um efetivo diálogo entre os vários atores envolvidos (organizações, governo, academia, ONG, comunidades, entre outros) de maneira com que cada um se responsabilize em vez de projetar no outro as limitações e potencialidades de construção da noção de sustentabilidade?

Diante desses questionamentos vale ressaltar que, o aprofundamento do debate sobre sustentabilidade poderia contribuir para uma formação acadêmica mais engajada com as questões contemporâneas. Nesse caso, o estímulo à promoção de um pensamento crítico tenderia a preparar cidadãos globais, mais sintonizados com os desafios relacionados ao enfrentamento das múltiplas nuances da crise civilizatória.

Considerando o caráter exploratório desta pesquisa sobre um tema complexo, no plano da dinâmica das organizações do trabalho, e as limitações desta investigação pelo fato de não ter sido possível a realização da pesquisa de campo, da investigação dos projetos e das práticas empresariais, não se pretende nesta dissertação esgotar essa abordagem, mas abrir inúmeras possibilidades para a realização de novos “mergulhos” acadêmicos e práticos. Ainda assim, espera-se com esta dissertação, contribuir, preliminarmente, para ampliar a discussão crítica a respeito do real sentido de sustentabilidade nas organizações, sobretudo pela lente da Psicossociologia.

Nessa trajetória, simbolicamente, o campo interdisciplinar da Psicossociologia se apresenta como um “caleidoscópio”. A diversidade de imagens formadas a partir dos movimentos de seus “pedaços coloridos de vidro” representa, de forma metafórica, as inúmeras possibilidades de olhar para as interfaces envolvidas em temáticas complexas e multifacetadas, sendo, portanto, uma lente em potencial para a leitura crítica da noção de sustentabilidade no contexto contemporâneo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADCE. Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas. **Carta de Princípios do Dirigente Cristão de Empresa**. Publicada em Salvador-BA, em maio de 1965. Disponível em <<http://www.primacorda.com.br/wp-content/uploads/carta.pdf>> Acesso em 05 jun. 2016.

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à Administração: Globalização, Pensamento Complexo, Teoria crítica e a questão ética nas organizações**. 3ª edição. São Paulo: Exceilus Editora, 2002.

AKATU. **Teste do Consumo Consciente (TCC)**: O seu poder de consumidor pode influenciar a sua vida e de todo o planeta. [S.l.] [2003?]. Disponível em <<http://tcc.akatu.org.br/>> Acesso em 30 jan. 2018.

_____. **O consumidor brasileiro e a sustentabilidade**: Atitudes e Comportamentos frente ao Consumo Consciente, Percepções e Expectativas sobre a RSE - Pesquisa 2010. Instituto Akatu e Instituto Ethos, 2010. Disponível em <[https://www.akatu.org.br/wp-content/uploads/file/pesquisa-responsabilidade-social-das-empresas-percepcao-do-consumidor-brasileiro-2013-2010\(2\).pdf](https://www.akatu.org.br/wp-content/uploads/file/pesquisa-responsabilidade-social-das-empresas-percepcao-do-consumidor-brasileiro-2013-2010(2).pdf)> Acesso em 05 abr. 2016.

ALBANIO, Lúcia dos Santos; TATSCH, Marcelo Pastoriza. A Percepção de Empresas do Setor Calçadista Sobre Práticas Sustentáveis. **Revista Organizações em Contexto-online**, v. 12, n. 23, p. 241-260, 2016.

ALMEIDA, Fernando. **Os desafios da sustentabilidade**: uma ruptura urgente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

AMADO, Gilles et al. L'aventure psychosociologique: textes réunis par Nicole Aubert, Vincent de Gaulejac, Klimis Navridis. Paris: Desclée de Brouwer, 1996.

APESAR de lucrar R\$ 16,3 bilhões no ano, Itaú demite mais de 2 mil funcionários. **Pragmatismo Político**. 05 dez. 2016. Disponível em <<https://www.pragmatismopolitico.com.br/2016/12/lucrar-bilhoes-itaui-demite-funcionarios.html>> Acesso em 24 abr. 2018.

APÓS perdão de R\$ 25 bilhões, Itaú tem lucro 19,64% maior no 1º trimestre. **Poder 360**, 03 mai. 2017. Disponível em <<https://www.poder360.com.br/economia/apos-perdao-de-r-25-bilhoes-itaui-tem-lucro-1964-maior-no-1o-trimestre/>> Acesso em 24 abr. 2018.

ARANTES, Alita de Oliveira; FREIRE, Fátima de Souza; BARRETO JÚNIOR, Eric Adrian Mattos. Teoria da identidade: estudo da existência de ações socioambientais semelhantes no setor elétrico brasileiro. **BBR: Brazilian Business Review**, Vitória, v.10, n.2, p.51-73, abr./ jun. 2013.

ARENDT, Hannah. **A Condição Humana**. Trad. Roberto Raposo, posfácio de Celso Lafer. 10 ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2005.

BANERJEE, Subhabrata Bobby. Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly. **Critical Sociology**, 34(1), 2008, pp. 51-79. doi: 10.1177/0896920507084623

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016, 276p.

BARRETO JÚNIOR, Eric Adrian Mattos et al. Uma métrica para reconhecer a identidade corporativa de empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v.6, n.2, p.107-120, maio/ago.2013.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; YAMAMOTO, Oswaldo H.; RODRIGUES, Ana Carolina de Aguiar. Compromisso social e ético: desafios para a atuação em psicologia organizacional e do trabalho. In: BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana (Orgs.) **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013, p. 25-52.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt et al. Conceito e perspectivas do estudo das organizações. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2ª edição, Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 73-108.

BATISTA, Erika. Sustentabilidade, reestruturação produtiva e desenvolvimento (in) sustentável no século XXI. **Anais do IX Seminário do Trabalho**: trabalho, educação e neodesenvolvimentismo. ALVES, Giovanni et al (Orgs.), 26 a 29 de maio de 2014. ISSN 2177-6253, Marília, SP: Unesp, 2014. Disponível em <<http://www.ronaldofrutuozo.com.br/seminariotrabalho2014/img/GT6/SUSTENTABILIDADE.pdf>> Acesso em 20 ago. 2016.

BAUMAN, Zygmunt. Modernidade Líquida. Tradução: Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001, 255p.

BECKER, Howard S. **Truques da escrita**: para começar e terminar teses, livros e artigos. 1ª ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2015, 249p.

BETIOL, MIS; TONELLI, M. J. Absenteísmo e Comprometimento: algumas reflexões a partir de um estudo de caso sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho. **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO-ENEGEP**, 2001.

BM&FBOVESPA divulga a 12ª carteira do ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial. **Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE)**. Publicado em São Paulo, em 24 de novembro de 2016. Disponível em: <<https://www.isebvmf.com.br/bm-fbovespa-divulga-a-12-carteira-do-ise-indice-de-sustentabilidade-empresarial/?locale=pt-br>> Acesso em 08 jan. 2017.

BOFF, Leonardo. **Civilização Planetária**: Desafios à sociedade e ao cristianismo. Rio de Janeiro: Sextante, 2003, 131p.

_____. **Sustentabilidade**: o que é; o que não é. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014, 189p.

BOMFIM, Camila; ANDREOLLA, Ana Paula. Conselheiro do Carf preso pela PF é João Carlos de Figueiredo Neto. **Globo**, Rio de Janeiro, 07 jul. 2017. Disponível em <<http://g1.globo.com/politica/noticia/2016/07/conselheiro-do-carf-presos-pela-pf-e-joao-carlos-de-figueiredo-neto.html>> Acesso em 24 abr. 2018.

BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana (Orgs.) **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013, 699p.

BURSZTYN, Marcel; DRUMMOND, José Augusto; NASCIMENTO, Elimar Pinheiro do. **Como escrever (e publicar) um trabalho científico**: dicas para pesquisadores e jovens cientistas. Rio de Janeiro: Garamond, 2010, 112p.

BUSCH, Susanna Erica; RIBEIRO, Helena. Responsabilidade socioambiental empresarial: revisão da literatura sobre conceitos. **INTERFACEHS-Revista de Gestão Integrada em Saúde do Trabalho e Meio Ambiente**, v. 4, n. 2, p. [25 p.], 2009.

CALDAS, Miguel P.; WOOD JR, Thomaz. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 1, p. 6-17, 1997.

CARAZZAI, Estelita Hass; MEGALE, Bela. Ex-presidente do BB e da Petrobras é preso em nova fase da Lava Jato. Folha, São Paulo, 27 jul. 2018. Disponível em <<https://www1.folha.uol.com.br/poder/2017/07/1904751-ex-presidente-do-bb-e-da-petrobras-e-alvo-de-nova-fase-da-lava-jato.shtml>> Acesso em 30 jul. 2108.

CARRETEIRO, Teresa Cristina. Psicossociologia em exame. In: **Psicossociologia**; análise social e intervenção. André Lévy et al.; organizado e traduzido por Marília Novais da Mata Machado et al. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

CARSON, Rachel. **Primavera Silenciosa**. Tradução de Raul de Polillo, 2ª edição. São Paulo: Edições Melhoramentos, 1969.

CARVALHO, Débora Nacif et al. Gestão e sustentabilidade: um estudo multicase em ONGs ambientalistas em Minas Gerais **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 1, n. 2, p. 74-92, 2007.

CASADORE, Marcos Mariani. Psicossociologia e Intervenção Psicossociológica: alguns aspectos da pesquisa e da prática, In: EMÍDIO, T.; HASHIMOTO, F. **Psicologia e seus campos de atuação**: demandas contemporâneas. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2013.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Código de Ética Profissional do Psicólogo**. Resolução CFP Nº 010/05. Brasília: CFP, 2005.

COSTA, Luis Felipe Georges; DA SILVA, Marcos Wesley. Tipologia do marketing 3.0 em empresas brasileiras. **Revista Gestão, Inovação e Negócios**, v. 1, n. 2, p. 40-60, 2016.

COSTA, Luciano; PARRA-BERNAL, Guillermo. Polícia mineira investiga irregularidades na Cemig e em Furnas, diz fonte. **Reuters**, Brasília, 20 jun. de 2017. Disponível em <<https://br.reuters.com/article/businessNews/idBRKBN19B34T-OBRBS>> Acesso em 24 abr. 2018.

DOMINGOS, Maria de Lurdes Costa. Responsabilidade Social. Tese de Doutorado em Psicologia Social. Universidade Estadual do Rio de Janeiro, 2007a.

DOMINGOS, Maria de Lurdes Costa. Responsabilidade social nas organizações de trabalho: benevolência ou culpa? **Psicologia: Ciência e Profissão**, 27(1), 80-93, 2007b.

DUARTE, Cristiani de Oliveira Silva; TORRES, Juliana de Queiroz Ribeiro. Responsabilidade social empresarial: dimensões históricas e conceituais. In: **A responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**, v. IV. São Paulo: Instituto Ethos, 2005.

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

_____. 25 Years Ago I Coined the Phrase “Triple Bottom Line.” Here’s Why It’s Time to Rethink It. *Harvard Business Review*, 2018. Disponível em: <<https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>> Acesso em 02 jul. 2018.

ENGELMAN, Robert. Além do blablablá da sustentabilidade. In: **Estado do mundo 2013: A Sustentabilidade Ainda é Possível?** ASSADOURIAN, Erik; PRUGH, Tom (Orgs.) Worldwatch Institute, 2013.

ENRIQUEZ, Eugene. A interioridade está acabando? In: **Psicossociologia**; análise social e intervenção. André Lévy et al.; organizado e traduzido por Marília Novais da Mata Machado et al. Belo Horizonte: Autêntica, 2001, p. 45 - 60.

_____. [Entrevista]. Acerca da psicologia social, da análise institucional, da psicossociologia e da esquizoanálise. Entrevista conduzida por Pedro Teixeira Castilho. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 12, n. 20, p. 263-272, dez. 2006.

_____. [Entrevista]. Entrevista concedida a Maria Ester de Freitas. Paris, 11.10.2007. **Revista Organizações & Sociedade**. v.15 - n.44 - Jan/Mar - 2007

_____. [Entrevista]. As solidariedades estão voltando, diz Eugène Enriquez. **Boletim UFMG**. Entrevista concedida ao Boletim UFMG, em 7 de agosto de 2009. Disponível em <<https://www.ufmg.br/online/arquivos/012658.shtml>> Acesso em 03 de outubro de 2017.

_____. **Jogos de poder na empresa**: sobre os processos de poder e estrutura organizacional. Tradução de Eunice Dutra Galery et al. São Paulo: Zagodoni, 2014.

FARIA, Alexandre; GUEDES, Ana Lucia. Pesquisa intercultural e interdisciplinar em gestão internacional: investigações em marketing internacional e gestão ambiental. **Revista de Administração Pública**, v. 36, n. 5, p. 747-776, 2002.

FERREIRA, Graciella Faico. **Políticas de Sustentabilidade na Administração Pública**: Um olhar a partir das vivências no Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro. Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Políticas Públicas e Gestão Governamental, Universidade Federal Fluminense, 2015.

_____. **Sustentabilidade nas organizações**: uma via possível em políticas e estratégias corporativas? Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Psicologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2016.

FERREIRA, Graciella Faico; IRVING, Marta de Azevedo; OLIVEIRA, Elizabeth. Sustentabilidade, uma via possível em Políticas Corporativas? **Revista do CFCH**. Edição especial - Jornada de Iniciação Científica 2014. Disponível em <http://revista.cfch.ufrj.br/images/edicao-jic2014/sustentabilidade_via_possivel.pdf> Acesso em 05 jun 2016.

FERREIRA, Giselle Gama Torres; TAVARES, Fred. **Natureza Líquida**: as modelagens marcárias e a publicidade verde. Curitiba: Appris, 2017.

FUGITA, Alexandre. Uma nuvem vale por mil palavras. **Techbits**, publicado em 18 de janeiro de 2007. Disponível em <<https://techbits.com.br/2007/uma-nuvem-vale-por-mil-palavras/>> Acesso em 02 fev. 2017.

GALEMBECK, Paulo de Tarso. Preservação da face e manifestação de opiniões: um caso de jogo duplo. In: PRETI, Dino (Org.). **O discurso oral culto**. 3ª ed. São Paulo: Humanitas, 2005, p. 173-194.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLOBOVANTE, M. Sustentabilidade, cultura e comunicação: triplo desafio para as organizações. **Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia**, Porto Alegre, 17, set. 2010.

GRUPO DE TRABALHO DA SOCIEDADE CIVIL PARA AGENDA 2030. Relatório Luz da Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável. 2017. Disponível em <http://actionaid.org.br/wp-content/files_mf/1499785232Relatorio_sintese_v2_23jun.pdf> Acesso em 02 mar 2018.

GUATTARI, Félix. **As três ecologias**. Campinas, SP: Papirus, 1990.

HERCULANO, Selene. **Políticas Ambientais**: o ambiente é você... e você... somos nós. Niterói: Editora da UFF, 2013, 399p.

INSTITUTO ETHOS. **Ethos lamenta decisão da Petrobrás**. 2008. Disponível em <<https://www.nossasaopaulo.org.br/portal/files/NotaEthosPetrobras.pdf>> Acesso em 19 mar 2016.

IPPUR. **Guia prático para normalização de trabalhos acadêmicos da Biblioteca do IPPUR/UFRJ**. Edição revista e atualizada, 2015, 84p.

IRVING, Marta de Azevedo. Sustentabilidade e o futuro que não queremos: polissemias, controvérsias e a construção de sociedades sustentáveis. Em: **Sinais Sociais**, v.9, n.26. Rio de Janeiro: SESC, set-dez. 2014, p. 11-36.

IRVING, Marta de Azevedo; OLIVEIRA, Elizabeth. **Sustentabilidade e Transformação Social**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2012, 176p.

IRVING, Marta de Azevedo; NETO, Maria Inácia d'Ávila; MACIEL, Tânia; BEYSSAC, Marie Louise. L'approche brésilienne de l'écologie sociale Propos sur la relation nature - société. In: Pierre-Antoine Chardel; Bernard Reber. (Org.). **Ecologies sociales**: Le souci du commun. 1ed. Lyon: Editions Parangon, 2014, v. 7, p. 91-110

IVANOVA, Maria. Avaliação dos Resultados da Rio+20. In: **Estado do Mundo 2014**: Como Governar em nome da Sustentabilidade. PRUGH, Tom; RENNER, Michael (Orgs.). Worldwatch Institute; Salvador, BA: Uma Ed., 2014.

JONES, James. **Jesus e a Terra**. Viçosa, MG: Ultimato, 2008, 128p.

LARANJEIRA, Fátima. Petrobras sairá do Índice Dow Jones de Sustentabilidade. **Exame on line**. Publicado em 16 de março de 2015. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/mercados/petrobras-saira-do-indice-dow-jones-de-sustentabilidade/>> Acesso em 15 jan. 2017.

LEFF, Enrique. **Aventuras da Epistemologia Ambiental**: da articulação das ciências ao diálogo de saberes. São Paulo: Cortez, 2012, 132p.

LEMONS, Ligia Maria Prezina. Nuvem de tags como ferramenta de análise de conteúdo: uma experiência com as cenas estendidas da telenovela Passione na internet. **Lumina**, v. 10, n. 1, 2016.

LEONARD, Annie. Da Mudança Individual à Mudança Social. In: **Estado do mundo 2013**: A Sustentabilidade Ainda é Possível? ASSADOURIAN, Erik; PRUGH, Tom (Orgs.) Worldwatch Institute, 2013.

LÉVY, André et al. **Psicossociologia**: análise social e intervenção. Organizado e traduzido por Marília Novais da Mata Machado et al. Belo Horizonte: Autêntica, 2001. 264p.

LÉVY, André. Conjunção, na empresa, de um projeto pessoal e familiar, com a história de uma região: o processo de criação institucional. In: **Psicossociologia**: análise social e intervenção. André Lévy et al.; organizado e traduzido por Marília Novais da Mata Machado et al. Belo Horizonte: Autêntica, 2001, p. 91 - 102.

LIMA, Daniela. Governo intervém e licitação do BB é suspensa até conclusão de auditoria. Folha, São Paulo, 25 abr. 2017. Disponível em <<https://www1.folha.uol.com.br/poder/2017/04/1878408-banco-do-brasil-suspendera-licitacao-de-publicidade-e-apura-direcionamento.shtml>> Acesso em 25 abr. 2108.

LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas**. (Série Gestão Empresarial) 9ª edição, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009, 208p.

LOUREIRO, Carlos Frederico Bernardo. **Sustentabilidade e educação**: um olhar da ecologia política. (Coleção questões da nossa época), São Paulo: Cortez, v. 39. 2012, 128p.

MACÊDO, Kátia Barbosa et al. Gestão Ambiental nas organizações: desafios para a atuação do psicólogo. In: BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana (Orgs.) **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013, p. 181-197.

MACHADO, Hilka Vier. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. SPE, p. 51-73, 2003.

MACHADO, Raphael Amorim. **O Desenvolvimento do Instituto Ethos e o Campo da Responsabilidade Social Empresarial no Brasil**. 166 f. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) Departamento de Ciência Política do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2012.

MACHADO, Marília Novais da Mata; ROEDEL, Sônia. Prefácio. In: **Psicossociologia**; análise social e intervenção. André Lévy et al.; organizado e traduzido por Marília Novais da Mata Machado et al. Belo Horizonte: Autêntica, 2001, p. 09 - 14.

MACHADO, Carlos José Saldanha; VILANI, Rodrigo Machado. **Governança climática no Antropoceno**: da rudeza dos fatos à esperança no Brasil. 1ª ed. Rio de Janeiro: E-Papers, 2015.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; NOGUEIRA, Eros E. da Silva. Identidade organizacional: um caso de manutenção, outro de mudança. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 5, p. 35-58, 2001.

MAIMON, Dália. Responsabilidade Ambiental das Empresas Brasileiras: realidade ou discurso? In: **Desenvolvimento e Natureza**: estudos para uma sociedade sustentável. Clóvis Cavalcanti (Org.) 5ª edição, São Paulo: Cortez; Recife, PE: Fundação Joaquim Nabuco, 2009.

MAISONNEUVE, J. **Introdução à Psicossociologia**. Tradução de Luiz Damasco Penna e J. B. Damasco Penna. São Paulo: Cia. Ed. Nacional; EDUSP, 1977.

MARKET ANALYSIS. **Greenwashing afeta 8 em cada 10 produtos vendidos no Brasil, e o uso de apelos ambientais pelas empresas torna-se mais estratégico e menos óbvio**. Publicado em jun. 2015. Disponível em <http://marketanalysis.com.br/wp-content/uploads/2015/06/Greenwashing-no-Brasil_20151.pdf> Acesso em 10 set. 2015.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. Tradução de Catarina Eleonora F. da Silva e Jeanne Sawaya. São Paulo: Cortez, Brasília, DF: UNESCO, 2000.

MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2006.

MORIN, E.; KERN, A.B. **Terra Pátria**. Porto Alegre: Sulina, 2003.

MOSCOVICI, Serge. **Natureza: para pensar a ecologia**. Rio de Janeiro: Instituto Gaia, 2007.

MOURA, Maria Lucia Seidl de; FERREIRA, Maria Cristina; PAINE, Patrícia Ann. **Manual de elaboração de projetos de pesquisa**. Rio de Janeiro: EdUERJ, 1998, 134p.

NASCIUTTI, Jaciara. Reflexões sobre o espaço da Psicossociologia. **Revista Documenta**. Rio de Janeiro, UFRJ, 1996, número 7, p. 51-58.

OLIVEIRA, Elizabeth. Comunicação e sustentabilidade: reflexões sobre o papel da mídia na construção de novas práticas de cidadania. Em: **Sinais Sociais**, v.9, n.26. Rio de Janeiro: SESC, set-dez. 2014, p. 71-95.

OLIVON, Beatriz. Natura perde disputa sobre ágio no Carf. **Valor Econômico**. São Paulo, 06 out. 2017. Disponível em <<https://www.valor.com.br/legislacao/5147152/natura-perde-disputa-sobre-agio-no-carf>> Acesso em 24 abr. 2018.

ONU, Organização das Nações Unidas. **O nosso futuro comum**. Documento oficial da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento de 1987. Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getúlio Vargas, segunda edição, 1991. Disponível em <https://edisiplinas.usp.br/pluginfile.php/4245128/mod_resource/content/3/Nosso%20Futuro%20Comum.pdf>. Acesso em 29 jun. 2017.

_____. **O futuro que queremos**. Declaração Final da Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio+20). Rio de Janeiro, RJ, 2012. Tradução organizada pelo Comitê Facilitador da Sociedade Civil Catarinense, revisada por Júlia Crochemore Restrepo e Daniel José da Silva, da Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em <<http://www.mma.gov.br/port/conama/processos/61AA3835/O-Futuro-que-queremos1.pdf>> Acesso em 17 ago. 2016.

_____. **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em <<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>> Acesso em 17 ago. 2016.

ORDOÑEZ, Ramona. Petrobras se desliga do Instituto Ethos. **O Globo online**. Publicado em 02 de dezembro de 2008. Disponível em <<https://oglobo.globo.com/economia/petrobras-se-desliga-do-instituto-ethos-3804210>> Acesso em 15 jan. 2017.

PACTO GLOBAL. **Visão Geral e Resultados**. Documento Final do Fórum de Sustentabilidade Corporativa da Rio+20. Rio de Janeiro, RJ, 2012. Disponível em http://www.pactoglobal.org.br/Public/upload/ckfinder/files/RioCorpSustForum_Outcome_21June12_.pdf Acesso em: 17 abr. 2014.

PEREIRA, Elenita Malta. Rachel Carson, ciência e coragem. **Revista Ciência Hoje**, Edição 296, 04 de outubro de 2012. Disponível em <http://www.cienciahoje.org.br/revista/materia/id/658/n/rachel_carson,_ciencia_e_coragem> Acesso em 04 out. 2017.

PINTO, Luiz Fernando da Silva. **Gestão-cidadã**: ações estratégicas para a participação social no Brasil. 2ª edição, FGV Editora, 2003.

PINTO, João RL; MANSOLDO, Felipe F. A Fibria e o “novo” papel do Estado no capitalismo brasileiro: Do “estado-empresário” ao “estado-empresa”. **Homa Publica: International Journal on Human Rights and Business**, v. 2, n. 1, p. 41-79, 2018.

ROCHA, Ruth; ROTH, Otávio. **Azul e Lindo**: Planeta Terra, Nossa Casa. Rio de Janeiro: Ed. Salamandra, 1990. 48p.

ROS, María; GOUVEIA, Valdiney V. (Orgs.). **Psicologia Social dos valores humanos**: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados. São Paulo: Editora Senac, 2006.

ROSA, Bruno. Vale do Rio Doce passa a se chamar apenas Vale. **O Globo on line**. Publicado em 29 de novembro de 2007. Disponível em <<https://oglobo.globo.com/economia/vale-do-rio-doce-passa-se-chamar-apenas-vale-4137583>> Acesso em 04 out. 2017.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável** / organização: Paula Yone Stroh. Rio de Janeiro: Garamond, 2008. 3ª ed.

SANTANA, Luciana Magalhães de et al. Relação entre disclosure socioambiental, práticas de governança corporativa e desempenho empresarial. **Revista Organizações em Contexto-online**, v. 11, n. 21, p. 49-72, 2015.

SCORSOLINI-COMIN, Fabio. Missão, Visão e Valores como Marcas do Discurso nas Organizações de Trabalho. **Psico**, v. 43, n. 3, 2012.

SiBI - Sistema de Bibliotecas e Informação da Universidade Federal do Rio de Janeiro. **Manual para Elaboração e Normalização de Dissertações e Teses**. Organizado por Elaine Baptista de Matos Paula et al (Série Manual de Procedimentos, n. 5) 6ª edição revista e atualizada, Rio de Janeiro: SiBI, 2017, 111p.

SILVA, Joana Filipa Pinto dos Santos. **Visualização com nuvens de tags**. 2010. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico do Porto. Instituto Superior de Engenharia do Porto.

SILVA, Miriam Maria Florencio da; RAMOS, Walkiria Lúcia Simões. A importância da missão, visão e valores institucionais na imagem organizacional e na qualidade dos serviços. **Revista da Ciência da Administração**. v.12, p. 1 - 22 Ago – Dez. 2015.

SOUZA, José Henrique et al. Avaliação de impactos socioambientais do fomento público à Inovação no Brasil. **REGE Revista de Gestão**, v. 16, n. 4, p. 17-28, 2009.

TAVARES, Fred. "Sustentabilidade líquida": o consumo da natureza e a dimensão do capitalismo rizomático nos platôs da sociedade de controle. Em: **Sinais Sociais**, v.9, n.26. Rio de Janeiro: SESC, set-dez. 2014, p. 71-95.

_____. "Kits de subjetividade verde". O consumo da natureza e as modelagens marcárias nas tensões do controle e do capitalismo rizomático. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 16, n. 187, p. 01-12, 2016.

TAVARES, Fred; IRVING, Marta de Azevedo. **Natureza S.A.:** o consumo verde na lógica do Ecopoder. São Carlos: RiMa Editora, 2009, 272p.

TORRES, Ciro. Capítulo 2. Responsabilidade social das empresas. **Fórum Responsabilidade e balanço social:** Coletânea de textos. SESI, 2003.

VASCONCELOS, Eduardo Mourão. **Complexidade e pesquisa interdisciplinar:** epistemologia e metodologia operativa. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

VÁSQUEZ, Ruth Peralta. Identidade de marca, gestão e comunicação. **Organicom**, v. 4, n. 7, p. 198-211, 2007.

VEIGA, J. E da. A primeira utopia do antropoceno. **Ambiente & Sociedade**, v. 20, n. 2, p. 233-252, 2017.

VIEIRA, Fernando; LEMOS, Elisa. Imagem corporativa e realidade organizacional: dilemas e contradições, inclusive nas melhores empresas para se trabalhar. In: SOBOLL, Lis Andrea; FERRAZ, Deise Luiza da Silva. (Org.). **Gestão de Pessoas: armadilhas da organização do trabalho**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2014, p. 252-268.

ZANELLA, Andréa Vieira. **Perguntar, registrar, escrever:** inquietações metodológicas. (Coleção Cartografias) Porto Alegre: Sulina; Editora da UFRGS, 2013. 183 p.

ZANELLI, José Carlos; SILVA, Narbal. **Interação humana e gestão:** a construção psicossocial das organizações de trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008, 126p.

ZELOTES:, MPF pede 24 anos de prisão para 2 executivos do Bradesco. Veja online, São Paulo, 02 de fevereiro de 2018. Disponível em <<https://veja.abril.com.br/economia/mpf-pede-condenacao-de-2-executivos-do-bradesco-por-corrupcao/>> Acesso em 25 abr. 2108

APÊNDICES

Apêndice A – Participação em eventos acadêmicos do campo da Psicologia

Apêndice B – E-mail de resposta da empresa Natura Cosméticos S.A.

Apêndice C – Palavras extraídas do conjunto *Missão, Visão e Valores* das empresas analisadas

APÊNDICE A

Participação em eventos acadêmicos do campo da Psicologia

O processo de construção da dissertação de mestrado foi também possível por meio do compartilhamento de reflexões em inúmeros eventos acadêmicos, nacionais e internacionais. Portanto, durante os dois anos do mestrado, além da participação em diversos congressos, palestras e mini-cursos, foram apresentados seis trabalhos em forma de comunicação oral e ministradas duas palestras, com o objetivo de compartilhar o conhecimento em construção sobre a interface entre Psicossociologia e o campo de sustentabilidade, ao longo do processo.

Vale ressaltar que a participação em eventos acadêmicos no campo da Psicologia, minha área de atuação, ocorreram com o objetivo de obtenção de subsídios sobre esse debate, ainda pouco internalizado neste campo do conhecimento.

Devido ao teor de inovação do trabalho apresentado no *I Simpósio de Psicologia e Compromisso Social*, organizado pelo *Instituto Sílvia Lane*, foi concedida uma breve entrevista para a TV PUC São Paulo, compartilhando sobre a temática da pesquisa e a relação entre Psicologia e a noção de sustentabilidade⁴³.

Outra oportunidade de compartilhamento, por meio de comentários na mídia, ocorreu durante a *11ª Mostra Regional de Práticas em Psicologia*, organizada pelo *Conselho Regional de Psicologia do Rio de Janeiro*. Em entrevista concedida aos organizadores do evento, juntamente com a co-autora do trabalho, Elizabeth Oliveira, foi destacada a relevância do *Código de Ética Profissional do Psicólogo* para orientar sobre as práticas voltadas para a noção de sustentabilidade⁴⁴.

É importante mencionar, também, a participação no evento internacional, organizado pela *Associação Latino-americana para a Formação e o Ensino de Psicologia* (ALFEPSI) realizado em Lima, no Peru. O trabalho, intitulado *La formación en psicología en Brasil y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: posibles conexiones* (A formação em Psicologia no Brasil e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: conexões possíveis, em tradução livre), foi apresentado por esta pesquisadora para um público de, aproximadamente, 40 psicólogos, professores de

⁴³ Entrevista a partir do minuto 6:00, disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=CefpK2klyk8>>

⁴⁴ Entrevista disponível no *link* <https://www.facebook.com/crprj/videos/1431568823598293>

Psicologia ou estudantes desse campo, oriundos de diversos países da América Latina, que expressaram interesse pela temática abordada, por meio de perguntas ao final da apresentação.

Vale ressaltar que, em diversos relatos do público ouvinte, ao longo dessas apresentações, houve comentários, em tom de curiosidade e desconhecimento, sobre a inserção da Psicologia na discussão sobre a noção de sustentabilidade, e, em seguida, a percepção de que essa relação seria necessária, sobretudo no contexto contemporâneo.

Participação em eventos para difusão da interface entre Sustentabilidade e Psicologia

Ano	Evento	Local	Título do trabalho apresentado
2016	XXXIV Encontro Anual Helena Antipoff e XIV Encontro Interinstitucional de Pesquisadores em História da Psicologia	Mariana-MG	Psicologia Ambiental: uma via possível para a interpretação de questões socioambientais contemporâneas
2017	11ª Mostra Regional de Práticas em Psicologia	Rio de Janeiro-RJ	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e Código de Ética do Psicólogo: conexões possíveis?
2017	I Simpósio Nacional Psicologia e Compromisso Social	São Paulo-SP	Psicologia Social e Sustentabilidade Organizacional: quais as vias possíveis de diálogo entre a produção acadêmica e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável?
2017	III Jornada Sócio e Clínico Institucional de Psicologia, da Universidade Veiga de Almeida (UVA)	Rio de Janeiro-RJ	[Palestra] A atuação do psicólogo nas questões de sustentabilidade
2017	XI Encontro Nacional da Associação Brasileira de Ensino de Psicologia (ABEP)	Campinas-SP	Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e a formação nos cursos de Psicologia: uma análise pela ótica dos sete saberes para uma educação do futuro
2017	Palestra com equipe do GAPIS na disciplina de extensão do IP/UFRJ	Rio de Janeiro-RJ	[Palestra] Diálogos sobre Psicossociologia e Ecologia Social
2017	<i>Asociación Latinoamericana para la Formación y la Enseñanza de la Psicología</i>	Lima, Peru	<i>La formación en psicología en Brasil y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: posibles conexiones?</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

APÊNDICE B

E-mail da Natura

snac@natura.net

sex 20/01/2017 10:47

Para:graciellafaico@hotmail.com <graciellafaico@hotmail.com>;

Olá Graciella, bom dia!

Agradecemos o seu contato com o nosso atendimento e muito obrigada pelo contato e interesse em pesquisar sobre a Natura.

Todas as informações oficiais estão disponibilizadas no portal: www.natura.com.br.

Ao acessá-lo, você encontrará os Relatórios Anuais, vídeos, notícias e todas as informações oficiais sobre a empresa.

A Natura recebe diariamente muitas solicitações para auxílio a projetos acadêmicos, e por esta razão, a empresa não acompanha individualmente a realização de todos eles.

A Natura não responde questionários, não participa de pesquisas de campo e também não disponibiliza colaboradores para entrevistas. Por razões estratégicas e de sigilo interno, a empresa não disponibiliza ao público externo o organograma, imagens e vídeos publicitários de anos anteriores,

vídeos internos, amostras de produtos e brindes.

Para esclarecer as dúvidas e agregar mais conhecimentos sobre a Natura, sugerimos a leitura do Relatório Anual, que está disponível na página:

www.natura.com.br/relatorio

Para conhecer mais sobre a história da empresa acesse a nossa linha do Tempo através do link <http://wikihistorias.com.br/linhadotempo/>

Para mais informações sobre o mercado de cosméticos consulte os sites: www.abevd.org.br e www.abihpec.org.br Sugerimos também, a leitura

do site de Perfumaria Natura no link <http://www.perfumarianatura.com.br/> A Natura também conta com um programa de visitas às instalações

de Cajamar para estudantes e público em geral.

Caso tenha interesse em agendar, por favor, envie um email para visitas@natura.com.br. A empresa autoriza o uso do logo Natura apenas para

exposição no próprio projeto acadêmico, e desde que vinculado ao mesmo. Informamos que a Natura não assina autorizações para uso de imagem ou nome para a realização dos projetos acadêmicos, entretanto, o estudante poderá valer-se das informações públicas divulgadas através dos Relatórios Anuais.

Obs: as visitas a Natura é permitida a partir dos 18 anos de idade.

As opiniões expressas no projeto acadêmico, assim como comentários, análises e conclusões pessoais são de exclusiva responsabilidade do estudante. É importante ressaltar que não haverá nenhum tipo de análise crítica da Natura (concordância, discordância ou opinião) sobre o conteúdo do projeto acadêmico.

Devido a estas diretrizes, não assinamos cartas, ou qualquer outro documento solicitado por parte da Instituição de Ensino e/ou por parte do estudante.

Qualquer informação, dado, tese, trabalho ou projeto acadêmico enviado à Natura será tratado como conhecimento público, sem qualquer tipo de responsabilidade para a empresa.

Informações técnicas e/ou específicas do funcionamento das áreas internas da Natura não são divulgadas por

sigilo institucional.

Desejamos muito sucesso na realização de seu projeto!

O número do seu protocolo é: 4300227142.

Estamos à disposição.

Um abraço,

Serviço Natura de Atendimento ao Consumidor.

Apêndice C – Palavras utilizadas na nuvem de Missão:

Nº de ocorrências	Termo em Valores	Nº de ocorrências	Termo em Valores
4	Cliente	1	Criação
4	Energia	1	Criativa
4	Social	1	Desenvolver
4	Sustentável	1	Desinvestir
3	Acionistas	1	Distribuir
3	Sociedade	1	Dividendos
3	Soluções	1	Eletricidade
2	Agilidade	1	Espírito
2	Competência	1	Florestal
2	Desenvolvimento	1	Fornecedores
2	Duradouro	1	Gás
2	Financeiros	1	Geração
2	Fornecer	1	Gerar
2	Mobilidade	1	Governos
2	Produtos	1	Inclusão
2	Qualidade	1	Inspirados
2	Relacionamento	1	Investimento
2	Rentabilidade	1	Investir
2	Respeito	1	Juros
2	Responsabilidade	1	Mercado
2	Seguros	1	Mobilizar
2	Serviços	1	Natureza
2	Vida	1	Negócio
1	Acesso	1	Parcerias
1	Ações	1	Prazer
1	Agregação	1	Preservação
1	Ambiente	1	Promoção
1	Ampliação	1	Próprio
1	Bancária	1	Proximidade
1	Banco	1	Público
1	Beleza	1	Recursos
1	Busca	1	Rede
1	Caixa	1	Relações
1	Capacidade	1	Renovável
1	Capital	1	Rentável
1	Ciência	1	Retorno
1	Colaboradores	1	Satisfação
1	Competitivo	1	Setor
1	Comunidades	1	Tecnologia
1	Construção	1	Transportar

APÊNDICE D - Palavras utilizadas na nuvem de Visão:

Nº de ocorrências	Termo em Valores	Nº de ocorrências	Termo em Valores
3	Cliente	1	Floresta
2	Banco	1	Funcionários
2	Desenvolvimento	1	Gás
2	Inclusão	1	Geradora
2	Líder	1	Grupo
2	Performance	1	Instituição
2	Reconhecida	1	Lucro
2	Sustentabilidade	1	Melhoria
2	Sustentável	1	Mercado
2	Vida	1	Mitigar
2	Impacto	1	Mundial
1	Acionistas	1	Nacional
1	Ajudar	1	País
1	Ambiental	1	Paradigma
1	Ambiente	1	Positivo
1	Bancária	1	Qualidade
1	Brasil	1	Reduzir
1	Companhia	1	Relevante
1	Confiável	1	Satisfação
1	Conservação	1	Setor
1	Consolidar	1	Social
1	Econômico	1	Sociedade
1	Eficiente	1	Solidez
1	Elétrico	1	Tornar
1	Empresa	1	Transformar
1	Financeira	1	Visão

APÊNDICE E - Palavras utilizadas na nuvem de Valores:

Nº de ocorrências	Termo em Valores	Nº de ocorrências	Termo em Valores
5	Transparência	1	Educação
4	Ética	1	Empregados
3	Clientes	1	Energia
3	Empresa	1	Entusiasmo
3	Respeito	1	Exterior
2	Atendimento	1	Financeira
2	Crescer	1	Financiamento
2	Desenvolvimento	1	Fornecedores
2	Empreendedorismo	1	Geração
2	Eficiência	1	Gerar
2	Espírito	1	Honestidade
2	Inovação	1	Humano
2	Produtos	1	Imobiliário
2	Segurança	1	Integridade
2	Serviços	1	Investidores
2	Social	1	Investir
2	Soluções	1	Limpa
2	Sustentabilidade	1	Mitigar
2	Transformação	1	Mudanças
1	Acionistas	1	Mundo
1	Agilidade	1	Negócios
1	Água	1	Operacional
1	Aprender	1	Origem
1	Bem-estar	1	País
1	Bens	1	Parcerias
1	Cidadã	1	Potencial
1	Climáticas	1	Prosperidade
1	Competência	1	Proteção
1	Comprometimento	1	Público
1	Compromissos	1	Qualidade
1	Conduzir	1	Remuneração
1	Confiável	1	Resíduos
1	Conquista	1	Responsabilidade
1	Consciência	1	Responsável
1	Controles	1	Riqueza
1	Coragem	1	Sociedade
1	Crescimento	1	Sociobiodiversidade
1	Criar	1	Solidez
1	Criatividade	1	Sonhos
1	Custo	1	Suprir
1	Dedicação	1	União
1	Desafios	1	Unicidade
1	Dignidade	1	Valorização
1	Econômico	1	Vontade