

## **O Compromisso com a Sustentabilidade: uma análise dos valores esposados das organizações constituintes do Índice de Sustentabilidade Empresarial de 2016**

**Ana Lúcia Kropf Stockler de Oliveira**  
**Universidade Presbiteriana Mackenzie**

### **RESUMO**

O presente estudo aborda a temática acerca de valores esposados, cultura organizacional e sustentabilidade. Como objetivo principal, buscou identificar se as organizações constituintes do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) revelam uma cultura organizacional para a sustentabilidade por meio de valores esposados comunicados em seus respectivos sites. Este índice consiste em uma ferramenta criada para análise comparativa da performance das empresas listadas na BM&FBOVESPA, principalmente sob o aspecto da sustentabilidade corporativa. Para endereçar o propósito da pesquisa, foi realizada uma investigação dos sites das trinta e cinco empresas que compõem a 11<sup>a</sup> Carteira ISE de 2016. Devido ao caráter exploratório e descritivo do estudo, optou-se por uma metodologia qualitativa, utilizando-se a técnica de pesquisa de Kabanoff (2002), que consiste na “análise de conteúdo de documentos organizacionais a fim de se identificar traços de valores esposados nesses documentos” (KABANOFF, 2002, p. 90). Os resultados mostraram que os sites das respectivas empresas não são padronizados em termos de acesso ao conteúdo de sustentabilidade e variam muito quanto à apresentação e organização. Foram encontrados diferentes níveis de clareza de informações relacionadas aos elementos da cultura organizacional, em especial aos valores esposados, nos devidos sites. Esses achados nos levam a inferir acerca do risco de se ocorrerem desvios de percepção por parte de visitantes do site, no que diz respeito ao comprometimento de algumas dessas empresas em relação ao tema sustentabilidade.

### **PALAVRAS-CHAVE**

Valores Esposados; Cultura Organizacional; Sustentabilidade; Desenvolvimento Sustentável; Carteira ISE 2016.

## 1- INTRODUÇÃO

O presente artigo aborda o tema dos valores esposados, ou expostos, como um dos elementos da Cultura Organizacional, e sua importância no processo de comunicação, transmissão e declaração do compromisso que determinadas empresas possuem com a sustentabilidade. Para endereçar esse propósito, foi realizada uma investigação dos sites das trinta e cinco empresas que compõem a 11<sup>a</sup> Carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) de 2016. O desenho metodológico dessa ferramenta, criada para análise comparativa da performance das empresas listadas na BM&FBOVESPA, principalmente sob o aspecto da sustentabilidade corporativa, é de responsabilidade do Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV-EAESP (GVces). Por fazerem parte do ISE, essas empresas tendem a ser consideradas modelo de alto comprometimento em relação aos desafios do desenvolvimento sustentável. Faz-se necessário, pois, que as mesmas consigam transmitir adequadamente essa postura por meio dos valores expostos e comunicados em seus respectivos sites. Estes são valores que a alta direção de uma organização declara publicamente e que, assim como visão, missão, crenças, ações, constituem elementos que explicitam a cultura organizacional. Dessa forma, uma vez que esses elementos consideram a sustentabilidade, podem contribuir para transmitir uma cultura organizacional que incorpora a sustentabilidade em suas metas, estratégias e normas, por exemplo. Segundo Schein (2009), crenças e valores expostos, ou esposados, consistem em estratégias, metas, filosofias, normas e regras de comportamento assumidos, usados pelos membros da cultura como meio de retratá-la; são justificativas expostas, um conjunto de crenças e valores baseados em aprendizagem anterior, que se insere em uma ideologia ou filosofia organizacional e pode servir como guia, como um modo de lidar com situações diversas.

Nos últimos dez anos, muitos estudos realizados sobre empresas da carteira do ISE tenderam a focar nos aspectos financeiros da mesma, como custos sociais e ambientais, valores de investimento social privado, ou então na reputação corporativa. Porém, pouco se investigou acerca dos valores esposados, expostos, e declarados publicamente por essas empresas que espera-se que possuam uma cultura organizacional comprometida com a sustentabilidade. Tendo em vista este *gap* de estudos em relação ao assunto, levantou-se o seguinte problema de pesquisa: as organizações constituintes do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) revelam uma cultura organizacional para a sustentabilidade por meio de valores esposados comunicados em seus respectivos sites? Buscou-se, então, realizar uma pesquisa qualitativa cujo principal objetivo foi o de identificar se as organizações constituintes do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) revelam uma cultura organizacional para a sustentabilidade por meio de valores esposados comunicados em seus respectivos sites. Como objetivos específicos, procurou-se: 1) Mapear nos sites os demais elementos reveladores de uma cultura organizacional, como visão, missão, crenças, filosofias, estratégias e ações, que pudessem contribuir para transmitir uma cultura organizacional voltada para a sustentabilidade; 2) Identificar as empresas que melhor se posicionam e transmitem uma cultura organizacional para a sustentabilidade.

O estudo em questão contribui para o avanço da literatura científica referente a valores esposados e ao tema sustentabilidade, fornecendo elementos para uma discussão acerca da importância da expressão e clara comunicação desses valores, para que possam transmitir e espelhar a cultura organizacional. Como contribuição prática, realizou-se uma análise detalhada do retrato das empresas, a partir de informações em seus documentos públicos dos

respectivos sites, que foram eleitas as mais notórias em termos de compromisso com a sustentabilidade no país, em 2016. Os resultados contribuíram para ressaltar os sites das empresas que se destacam como possíveis modelos para melhor transmitirem um alto comprometimento das mesmas com os desafios da sociedade atual, em termos de sustentabilidade.

## 2- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1- Os Desafios da Sustentabilidade e a Cultura Organizacional para a Sustentabilidade

Este estudo aborda a problematização acerca dos desafios da sustentabilidade e do ambiente empresarial privado no Brasil, que apresenta, cada vez mais, a necessidade premente de transformar sua cultura organizacional em uma cultura organizacional para a sustentabilidade. O país já foi palco de duas notórias conferências internacionais sobre o tema, que foram a Rio-92 (Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento) e a Rio+20 (Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável).

O conceito de desenvolvimento sustentável foi desenvolvido por um grupo de países, em 1987, liderado pela então primeira ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland, presidente da Comissão Mundial de Ambiente e Desenvolvimento da ONU. O relatório Nosso Futuro Comum, documento central ao desenvolvimento e disseminação do conceito de sustentabilidade, acabou sendo batizado de Relatório Brundtland, em homenagem à primeira ministra. Definiu-se que desenvolvimento sustentável é o desenvolvimento capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações. É o desenvolvimento que não esgota os recursos para o futuro. (BRUNDTLAND, 1987).

Apesar de o desafio imposto pelo desenvolvimento sustentável ser de responsabilidade de todos, governos, organizações e sociedade civil, um dos temas mais delicados dos últimos vinte anos é particularmente ligado ao empresariado em razão da necessidade de mudança dos padrões de produção e consumo no mundo. Esses padrões são símbolos do modelo capitalista selvagem que impera em diversos continentes e que já se provou insustentável. “Que ritmo de crescimento é suportável numa economia? E qual é o tamanho ótimo da escala macroeconômica diante da capacidade de suporte que a natureza apresenta?” (CAVALCANTI, 2012, p. 35).

Durante a Rio-92, foi aprovado universalmente o modelo de sustentabilidade criado por John Elkington, sociólogo britânico considerado “o pai da Sustentabilidade”, nos anos 1980, que é o conceito de *Triple Bottom Line*. Este conceito consiste em um modelo de uma nova economia que terá de ser fundada sobre três pilares: econômico, ambiental e social. Elkington (2011) reafirma sua teoria em livro recente e defende que a tentativa em alicerçar, qualquer ação ou estratégia, em dois de quaisquer dos três pilares conduziria ao fracasso. De fato, a sustentabilidade dos negócios será seriamente abalada pelas questões ambientais em um mundo cada vez mais ameaçado pela drástica redução de seus recursos naturais, pelos rumos desastrosos que a mudança do clima está impondo ao planeta e pela desigualdade social. O autor menciona, que, sem ambiente, não há matérias-primas, e sem justiça social não haverá consumidores com capacidade financeira, o que afetará a sobrevivência das economias.

Os desafios enfrentados pela humanidade são grandes, indiscutíveis e globais. As desigualdades econômicas, sociais e ambientais são abundantes e estão aumentando.

As empresas estão entre as instituições mais influentes do mundo. Elas têm uma tremenda oportunidade de moldar um mundo melhor tanto para as gerações existentes quanto para as futuras. [...] O novo contexto global dos negócios requer uma definição dos negócios que englobe as aspirações, responsabilidades e atividades corporativas em termos realistas e contemporâneos que devem ir além de explicações focadas puramente em finanças. O propósito da empresa globalmente responsável é o de criar progresso econômico e social de um modo globalmente responsável e sustentável. (LIDERANÇA GLOBALMENTE RESPONSÁVEL: UM CHAMADO AO ENGAJAMENTO, 2005, p. 2)

Toda essa urgência para se endereçar mundialmente, de forma séria e comprometida, os desafios impostos pelo desenvolvimento sustentável global traz também à tona a necessidade de as empresas adotarem a sustentabilidade em sua cultura organizacional, agindo de forma socialmente responsável. Surgem as discussões sobre uma cultura organizacional para a sustentabilidade, defendida por diversos autores e fóruns ligados à sustentabilidade. Alguns autores defendem que uma cultura da sustentabilidade é fomentada por reivindicações mais intransigentes dos consumidores, legislações mais rigorosas e restrições de recursos que ajudam a acelerar a adaptação das indústrias às demandas por uma sociedade mais sustentável (Ammenberg; Sundin, 2005; Spangenberg *et al*, 2010; Testa; Iraldo, 2010; Hallstedt *et al*, 2013 *apud* MARCON; SORIANO-SIERRA, 2017). Essas demandas crescentes dos consumidores engendrando a adoção de práticas sustentáveis implicam em uma mudança de cultura no seu sentido amplo, como complexo que abarca o conhecimento, as crenças, a arte, a compreensão da ética, a moral, as leis, os costumes, hábitos e as habilidades desenvolvidas pelos membros de uma comunidade (TYLOR, 1871 *apud* MARCON; SORIANO-SIERRA, 2017). Assim, é importante ressaltar a vinculação necessária de uma abordagem sustentável nas organizações e suas estratégias de negócios, como ressalta MARCON; SORIANO-SIERRA, 2017:

[...] Adotar posturas sustentáveis dentro das organizações pressupõe uma mudança cultural, a fim de que os processos internos sejam adaptados visando à promoção do bem-estar da coletividade e, ainda, que o desenvolvimento sustentável integre a estratégia corporativa e contribua para o crescimento da organização. (MARCON; SORIANO-SIERRA, 2017, p. 38)

Romano *et al* (2014) também trazem contribuições para essa perspectiva e mencionam que existem discussões na literatura acerca da inclusão da cultura organizacional como dimensão da sustentabilidade no ambiente empresarial, bem como a importância da cultura organizacional para o sucesso das práticas de sustentabilidade corporativa.

Linnenluecke e Griffiths (2010) abordam que ainda existe uma falta de clareza sobre o que constitui a sustentabilidade corporativa e como alcançá-la. Por esse motivo, muitos estudiosos sugerem que o caminho para a adoção dos princípios da sustentabilidade corporativa leva à adoção de uma cultura organizacional orientada para a sustentabilidade.

Porém, afirmam que existem diversas barreiras e limitações para a mudança de cultura relacionada com a sustentabilidade, como a rigidez organizacional e a existência de subculturas na organização. Em contrapartida, a adoção de princípios de sustentabilidade corporativa pode ocorrer em dimensões diferentes. Os autores sugerem que sejam realizadas ações ligadas à sustentabilidade para que as mesmas propiciem um contexto propício para mudanças nos valores e crenças dos funcionários ou mesmo em principais pressupostos.

## 2.2- Cultura Organizacional revelada pelos Valores Esposados

Segundo o autor Edgar Schein (2009), nos últimos vinte e cinco anos, a comunidade

acadêmica tem debatido extensivamente o conceito de cultura. Afirma que há várias abordagens para se definir e estudar o tema (por exemplo, as abordagens de Hofstede, 1991; Trice e Beyer, 1993; Schultz, 1995; Deal e Kennedy, 1999; Cameron e Quinn, 1999; Ashkanasy, Wilderom e Peterson, 2000 e Martin, 2002). Schein (2009) define o conceito de cultura de um grupo (ou organização) como:

[...] um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2009, p. 16)

Segundo o autor, a cultura se desenvolve em quaisquer unidades sociais que tenham uma história compartilhada. E a estabilidade dos membros do grupo, bem como a intensidade emocional das experiências históricas compartilhadas, influenciará a força dessa cultura.

Para se referir à cultura em uma empresa, normalmente usam-se palavras ou expressões que Schein (2009, p. 12) denomina “categorias usadas para descrever cultura”.

As principais categorias que se relacionam à cultura ou refletem a mesma, no que se refere ao que os membros do grupo compartilham ou assumem em comum, são: valores expostos; regularidades comportamentais observadas quando as pessoas interagem; normas do grupo; filosofia formal; regras do jogo; clima; habilidades natas; hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos; significados compartilhados; “metáforas raízes” ou símbolos de integração; rituais e celebrações formais. (SCHEIN, 2009, p. 12 e 13).

A cultura pode ser formada de dois modos básicos: em um grupo desestruturado, a interação espontânea gradualmente levará a padrões e normas de comportamento, as quais se tornarão a cultura desse grupo; em grupos mais formais, o fundador individual, ou o líder, inicialmente imporá ao grupo suas visões, metas, crenças, valores e suposições pessoais, os quais, caso levem ao sucesso, serão confirmados e reforçados, passando a ser reconhecidos como compartilhados e formando, então, a cultura (SCHEIN, 2009).

O autor aborda que a cultura pode ser analisada em vários níveis diferentes, e que cada nível pressupõe um maior ou menor grau de visibilidade dessa cultura pelo observador. Ou seja, a cultura pode se manifestar de forma muito tangível ou de forma mais sutil e profunda. Os principais níveis são:

1. Artefatos: consistem em estruturas e processos organizacionais visíveis, como a arquitetura do ambiente físico, a linguagem, a tecnologia, os produtos, o vestuário, maneiras de comunicar, manifestações emocionais, mitos e histórias contadas sobre a organização; sua lista explícita de valores; seus rituais e cerimônias observáveis. Os artefatos são fáceis de serem observados, porém difíceis de serem decifrados e podem ser interpretados de maneiras distintas dependendo do observador.

2. Crenças e valores expostos ou esposados: consistem em estratégias, metas, filosofias, normas e regras de comportamento assumidos, usados pelos membros da cultura como meio de retratá-la; são justificativas expostas, um conjunto de crenças e valores baseados em aprendizagem anterior, que se insere em uma ideologia ou filosofia organizacional e pode servir como guia, como um modo de lidar com situações diversas.

3. Suposições básicas: consistem em crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros e com alto grau de consenso, resultante do

sucesso repetido em implementar tais crenças e valores. As suposições básicas representam a essência da cultura que, uma vez compreendida, guiará o observador para compreender facilmente os níveis mais superficiais da cultura.

Em resumo, “embora a essência da cultura de um grupo seja seu padrão de suposições básicas, compartilhadas e assumidas como verdadeiras, ela se manifestará no nível dos artefatos observáveis e das crenças e valores assumidos e compartilhados” (SCHEIN, 2009, p. 33).

Com relação aos valores expostos ou esposados, Schein também aborda a definição de outros autores: *Valores expostos*: princípios e valores articulados, publicamente anunciados, que o grupo declara ao tentar atingir, como “qualidade de produto” ou “liderança em preço” (DEAL; KENNEDY, 1982, 1999 *apud* SCHEIN, 2009, p. 12).

Kabanoff (2002) realizou uma série de estudos acerca de valores esposados pelas organizações em seus documentos públicos, principalmente em seus Relatórios Anuais. O autor aborda que, após os anos 1980, o interesse no tema valores migrou do nível individual e se expandiu para o nível coletivo e organizacional. E menciona, assim como Rokeach (1979), autor considerado um dos pais da pesquisa sobre valores, que um aspecto poderoso do conceito de valores é o fato deste poder ser igualmente utilizado tanto em estudos de indivíduos quanto em estudos de grupos, organizações, instituições, países ou sociedades:

Cada uma dessas entidades pode ser pensada como possuindo ‘crenças duradouras generalizadas sobre a conveniência de certos modelos de condutas ou estados finais de existência’, ou seja, valores. Relatamos aqui um programa contínuo de pesquisa que tem focado nas grandes questões sobre se há um número relativamente pequeno de padrões de valor ou estruturas de valores que caracterizam a maioria das organizações. (KABANOFF, 2002, p. 90, tradução nossa).

Kabanoff (2002) concentrou seus estudos na dimensão esposada dos valores das organizações, o que não significa que os via como efêmeros ou menos importantes. O autor explica que os valores que as organizações esposam, expõem, declaram publicamente, refletem as práticas organizacionais e, na maioria dos casos, refletem o que a alta direção realmente acredita que suas organizações são, o que ela preferiria que suas organizações fossem ou o que gostariam que *stakeholders* relevantes acreditassem que suas organizações fossem. Em suma, sua posição é a de que não importa o fato de as pessoas, organizações ou nações terem ou não um valor particular, que as tornam diferentes. Pelo contrário, é a importância relativa ou proeminência ligada a valores diferentes que as fazem diferentes umas das outras.

Os valores esposados e declarados pelas organizações parecem ganhar uma relevância ainda maior quando se aborda o tema sustentabilidade. Kotler (2010) apresenta as novas tendências da sociedade de consumo contemporânea e expõe um cenário mercadológico onde a maioria dos consumidores tende a preferir empresas que são conectadas a causas sociais e buscam soluções para o negócio que possam causar impactos sociais positivos. Neste cenário, a cultura corporativa é associada a integridade e a visão corporativa deve contemplar o conceito da sustentabilidade; cada vez mais, a sustentabilidade do negócio será influenciada por estratégias e políticas de sustentabilidade implementadas nas organizações.

O autor traz o conceito do Marketing 3.0, que é fundamentalmente o marketing baseado em valores. É o marketing para mercados maduros, que deve ser focado em questões humanas e valores, deve estar conectado com as transformações socioculturais relacionadas ao tema da

sustentabilidade. “Para incluir as boas ações na cultura corporativa e manter-se firme a seu compromisso, a melhor abordagem é incorporá-las à missão, à visão e aos valores da empresa. Os líderes das empresas encaram essas declarações como seu DNA corporativo” (KOTLER, 2010, p. 45 e 46).

Com base na teoria dos autores acima citados, o presente estudo analisou, nos diversos sites das empresas do ISE, além das declarações explícitas dos valores das mesmas, também as declarações de visão e missão das organizações, por representarem elementos que também revelam os valores esposados e, por conseguinte, serem manifestações da cultura organizacional.

### **2.3- Sobre o ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial**

O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) foi criado em dezembro de 2005, sendo o quarto do tipo no mundo (1º: Nova Iorque; 2º: Londres; 3º: Johannesburgo). Iniciativa pioneira na América Latina, o ISE busca criar um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade contemporânea e estimular a responsabilidade ética das corporações. Seus objetivos são atuar como indutor de boas práticas no meio empresarial brasileiro e ser uma referência para o investimento socialmente responsável.

O ISE reflete o retorno médio de uma carteira teórica de ações de empresas de capital aberto e listadas na BM&FBOVESPA com as melhores práticas em sustentabilidade. Seu desenho metodológico é de responsabilidade do Centro de Estudos em Sustentabilidade da FGV-EAESP (GVces) e tem por base um questionário com sete dimensões: ambiental, social, econômico-financeira, governança corporativa, geral, natureza do produto e mudanças climáticas. A avaliação das empresas é feita em dois âmbitos: quantitativo (respostas do questionário) e qualitativo (envio de documentos comprobatórios de forma amostral).

O ISE tem como parceiros ainda: KPMG, auditoria especializada para de asseguarção de processo; e Imagem Corporativa, parceiro de monitoramento de imprensa (ISE, 2016).

### **3- METODOLOGIA**

O estudo em questão foi realizado a partir do mapeamento dos sites das trinta e cinco empresas que compõem a 11ª. Carteira do ISE – ano 2016, e do levantamento de alguns elementos da cultura organizacional dessas empresas. Em especial realizou-se um levantamento dos valores esposados, além de outros elementos reveladores da cultura organizacional (SCHEIN, 2009), como visão, missão, ações e símbolos, a fim de se avaliar se esses elementos transmitem, manifestam, explicitam aspectos ligados ao tema sustentabilidade e/ou desenvolvimento sustentável.

Segundo dados do site do ISE, a 11ª Carteira do ISE foi anunciada em 26 de novembro de 2015 e vigora entre 04 de janeiro de 2016 a 29 de dezembro de 2016: “A nova carteira reúne 35 companhias, que representam 16 setores e somam R\$ 960,52 bilhões em valor de mercado, o equivalente a 54,50% do total do valor das companhias com ações negociadas na BM&FBOVESPA (em 24/11/2015)” (ISE, 2016).

A fim de se atender aos objetivos propostos neste estudo, e devido ao caráter exploratório e descritivo do mesmo, optou-se por uma metodologia qualitativa, utilizando-se a técnica de pesquisa de Kabanoff (2002), que consiste na “análise de conteúdo de documentos organizacionais com o intuito de identificar traços de valores esposados nesses documentos”. (KABANOFF, 2002, p. 90). Esta técnica permite realizar diversos tipos de abordagem

empírica, como, por exemplo: análise da evolução dos valores esposados de uma mesma organização ao longo do tempo, comparação de diferentes organizações em termos de valores esposados e também a comparação dos valores esposados de organizações de diferentes países.

A técnica de análise denominada *Content Analysis* por Kabanoff (2002) é particularmente eficaz no sentido de garantir a neutralidade necessária na identificação dos valores esposados de uma organização. Ela evita que esses valores tenham que ser declarados / expressados por indivíduos e permite analisar os valores esposados em documentos, da forma exata como foram idealizados e formulados pela alta direção das organizações, veiculadores desses valores.

Kabanoff (2002) aborda que os estudos sobre valores podem ter uma abordagem qualitativa ou quantitativa. No caso de abordagens quantitativas, a técnica pressupõe a análise de ampla gama de conteúdo por meio da contagem de frequência de determinados termos (ex. valores) nos diversos documentos.

O presente estudo se diferenciou dos estudos quantitativos de Kabanoff (2002), pois não envolveu nenhuma etapa quantitativa de contagem de palavras que se relacionassem a diferentes perfis de cultura organizacional. Essa pesquisa focou no levantamento e análise qualitativos dos elementos da cultura organizacional declarados e expostos nos sites das empresas da Carteira ISE 2016.

Os diversos sites foram acessados ao longo do mês de fevereiro de 2017. Com relação ao levantamento dos dados, elaborou-se uma planilha das trinta e cinco empresas do ISE 2016, listando-se o conteúdo encontrado para os elementos da cultura organizacional, mencionados anteriormente: visão, missão, valores esposados, ações e símbolos. Como nosso principal construto foram os valores esposados, deu-se ênfase aos resultados levantados para este elemento.

O critério de análise, segundo o qual as empresas foram classificadas, foi o de se elencar as mesmas em três posições: 1) a mais alta, grupo de empresas que melhor apresentou conexão dos seguintes elementos da cultura organizacional - valores esposados, visão e missão - com o tema da sustentabilidade, tendo desenvolvido seus respectivos sites em observância com os seguintes cuidados:

- Clareza, organização, fácil navegação nos diversos temas;
  - Clareza com relação ao conteúdo de sustentabilidade e aos demais elementos da cultura organizacional;
  - Área dedicada especialmente à sustentabilidade;
  - Valores esposados, Missão e Visão de fácil acesso no site, sendo que pelo menos um dos elementos da cultura expressam conteúdo de sustentabilidade;
  - Fácil acesso ao Relatório de Sustentabilidade (GRI).
- 2) a posição intermediária, grupo de empresas com os seguintes critérios:
- Valores Esposados, Missão e Visão não são encontrados facilmente e não mencionam sustentabilidade, mas o site possui área dedicada à sustentabilidade;
  - O conteúdo de sustentabilidade pode até ser extenso e relevante, porém não é de tão fácil acesso e clareza para leigos;
  - O acesso ao Relatório de Sustentabilidade (GRI) é menos explícito ou escondido;
  - Em alguns casos, o principal foco do site é o seu produto ou a captação de novos clientes, pouco se abordando sobre sustentabilidade.

Por fim, 3) a posição inferior, com grupo de empresas que não apresentaram sites

estruturados no sentido de comunicar elementos de uma cultura de sustentabilidade, alguns até sendo de difícil navegação e conteúdo fundamentalmente vinculado a seus produtos. A área de sustentabilidade não tem nenhum destaque ou somente é encontrada dentro do Código de Ética; sem declaração dos Valores Esposados e/ou Visão e/ou Missão ou também somente encontradas no Código de Ética, gerando pouco impacto ao visitante; sem acesso intuitivo ao Relatório de Sustentabilidade (GRI).

Seguindo-se a metodologia de análise de conteúdo de documentos públicos de empresas (no caso os sites e Relatórios de Sustentabilidade) de Kabanoff (2002), decidiu-se preencher o conteúdo de cada elemento que fosse encontrado nos sites de forma fácil ou, pelo menos, razoavelmente fácil. Se algum conteúdo, como Visão, por exemplo, tivesse que ser muito procurado (“garimpado”) no site, isso foi tido como um resultado em si. Essa decisão analítica deve-se ao fato de que, se nosso principal construto trata de valores esposados declarados publicamente, estes têm de estar acessíveis nos documentos, para que pessoas leigas em sustentabilidade consigam ser impactadas pelos mesmos.

Caso o conteúdo seja de difícil acesso para não profissionais de sustentabilidade, o consumidor/indivíduo, interessado no site, irá desistir de procurar a informação ou simplesmente não será impactado da forma que devia, a fim de assimilar e formar uma opinião sobre aquela empresa em termos de demonstração de alto compromisso com a sustentabilidade.

#### **4- ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Desde a sua criação, a definição da carteira ISE ocorre a partir da resposta de cada empresa a um questionário, que avalia diversas áreas da organização. Em 2016, o índice completou dez anos. Nesta década, o ISE teve rentabilidade de +128,88% contra +51,28% do Ibovespa (base de fechamento em 24/11/2015).

Esse resultado financeiro da 11<sup>a</sup> Carteira parece estar em linha com a tendência mercadológica evidenciada na última década, e retratada por Kotler (2010), de que consumidores preferem produtos de empresas cujos valores, visão e missão estejam ligados à sustentabilidade. Segundo essa nova dinâmica, a cultura corporativa deveria cada vez mais transmitir integridade e as organizações deveriam não somente focar nos aspectos financeiros do negócio, mas também em estratégias que contribuíssem positivamente para os desafios ambientais e sociais da sociedade.

A nova Carteira reúne empresas de diversos segmentos: bancos, alimentos, roupas, energia, telefonia, beleza, dentre outros. É bem distribuída no sentido de representar segmentos importantes da economia brasileira, mas apresenta as maiores concentrações nos setores de energia (dez empresas) e bancos (seis empresas). Muitas destas organizações, multinacionais, também se encontram listadas na Carteira do Índice Down Jones da Bolsa de Valores de Nova Iorque.

A seguir, a descrição do total das trinta e cinco empresas constituintes da 11<sup>a</sup> Carteira do ISE de 2016, agrupadas segundo segmento de atuação:

- Setor elétrico/de geração de energia: Eletrobras, Light, CESP, CEMIG, COPEL, CPFL, AES Tietê, AES Eletropaulo, Engie Energia, EDP.
- Instituições financeiras: Banco do Brasil, Itaú Unibanco, ItaúSA, Bradesco, Santander, Cielo.
- Setor de telecomunicações: Telefônica (Vivo), Oi, Tim.
- Setor de produção e exportação de papel e celulose: Fibria, Klabin.

- Setor de infraestrutura, transporte e gestão rodoviária, portuária e aeroportuária: CCR, Ecorodovias.
- Setor de Varejo: Lojas Renner, Lojas Americanas.
- Setor de Cosméticos: Natura.
- Setor de Seguros: Sulamérica.
- Setor Químico e Petroquímico: Braskem.
- Setor de Alimentos: BRF.
- Setor de Fabricação de Aviões: Embraer.
- Setor de Medicina e Saúde: Fleury.
- Setor de Produtos de Madeira, Louças e Metais Sanitários: Duratex.
- Setor de Comércio Eletrônico: B2W Digital.
- Setor de Construção e Incorporação: EVEN.
- Setor de Fabricação de Motores Elétricos, Geradores e Tintas: WEG.

Ao se analisar mais detalhadamente algumas empresas, percebe-se que: o Itaú Unibanco, por exemplo, é um site que não expõe claramente sua Visão, Missão e Valores Esposados e dá muita ênfase a seus produtos, além da área de sustentabilidade ser de difícil acesso. Portanto, para uma empresa que tem uma cultura organizacional conectada com a sustentabilidade, o conteúdo que é publicamente exposto em seu site fica aquém do esperado (por isso, foi agrupada na posição 2).

Da mesma forma, outras empresas, apesar de trabalharem há anos com o tema sustentabilidade relacionado à imagem corporativa, não desenvolveram um design de site que apresente, de forma clara, objetiva e didática, os Valores Esposados, Visão e Missão, os quais deveriam ser publicamente expostos em seus documentos, particularmente na principal “porta de entrada” atual para conhecimento de qualquer empresa, seu site.

Também ocorreram casos onde o foco principal do site da empresa são os produtos e não há uma área de sustentabilidade bem sinalizada, nem ressaltada no mesmo, apenas uma pequena chamada. O visitante precisa procurar pelo assunto e pelas declarações de Missão, Visão e Valores ou Princípios, nestes casos muitas vezes contidas apenas dentro dos Códigos de Ética, que precisam ser acessados. Estes não deveriam ser modelos de site de empresas listadas na Carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial, uma vez que estas são consideradas empresas-referência no tema.

Porém, ao se analisar a Carteira do ISE 2016 como um todo, pode-se dizer que, de forma geral, a mesma é formada por empresas que apresentam conteúdo rico e relevante em relação ao tema sustentabilidade, bem como iniciativas/ações que endereçam diversos desafios relacionados ao desenvolvimento sustentável. No entanto, os sites variam muito em relação a abordagens relacionadas à sustentabilidade e, conseqüentemente, tem-se percepções distintas acerca da cultura organizacional das empresas.

A maioria delas, vinte empresas, possui conceitos de sustentabilidade em seus principais elementos da Cultura Organizacional – Visão e/ou Missão e, principalmente, nos Valores Esposados declarados. Foram agrupadas na 1ª posição do ranking, por atenderem aos seguintes critérios, conforme mencionado anteriormente:

- Clareza, organização, fácil navegação nos diversos temas;
- Clareza com relação ao conteúdo de sustentabilidade e aos demais elementos da cultura organizacional;
- Área dedicada especialmente à sustentabilidade;

- Valores esposados, Missão e Visão de fácil acesso no site, sendo que pelo menos um dos elementos da cultura expressam conteúdo de sustentabilidade;
- Fácil acesso ao Relatório de Sustentabilidade (GRI).

São elas as empresas: Natura, CPFL, AES Tietê, AES Eletropaulo, Embraer, COPEL, Ecorodovias, EDP, Bradesco, Fibria, Engie Energia, CEMIG, Duratex, CIELO, CCR, Braskem, BRF, Fleury, EVEN e WEG.

Vale ressaltar que, dentre essas dezoito empresas, quatro delas possuem sites que poderiam ser considerados como modelo ideal para todas as empresas da Carteira ISE. Além de muito bem estruturados e ricos em conteúdo de sustentabilidade, os três elementos da cultura organizacional expressam e transmitem uma cultura de sustentabilidade, tanto na Missão e Visão, quanto nos Valores Esposados. São os sites das empresas CEMIG, CPFL, Fibria e Engie Energia. Estas empresas transmitem de forma clara, através de seus sites, tanto em conteúdo como em forma, uma cultura de sustentabilidade que permeia a organização. A Figura 1 mostra os exemplos dos posicionamentos das mesmas em termos de Missão, Visão e Valores Esposados:

EMPRESA	CEMIG
Missão	- Atuar no setor de energia com rentabilidade, qualidade e responsabilidade social.
Visão	- 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.
Valores Esposados	- Ética, Riqueza, Responsabilidade Social, Entusiasmo no Trabalho, Espírito Empreendedor.
EMPRESA	CPFL
Missão	- Prover soluções energéticas sustentáveis, com excelência e competitividade, atuando de forma integrada à comunidade.
Visão	- Energia é essencial ao bem-estar das pessoas e ao desenvolvimento da sociedade. Nós acreditamos que produzir e utilizar energia de forma sustentável é vital para o futuro da humanidade.
Valores Esposados	- Criação de Valor, Compromisso, Segurança e Qualidade de Vida, Austeridade, Sustentabilidade, Confiança e Respeito, Superação, Empreendedorismo.
EMPRESA	ENGIE ENERGIA
Missão	- Oferecer soluções inovadoras e sustentáveis em energia e serviços para pessoas, empresas e cidades.
Visão	- Transformar a relação das pessoas com a energia para um mundo sustentável.
Valores Esposados	- Profissionalismo, Cooperação, Espírito de Equipe, Criação de Valor, Respeito ao Meio Ambiente, Ética.
EMPRESA	FIBRIA
Missão	- Desenvolver o negócio florestal renovável como fonte sustentável da vida.
Visão	- Consolidar a floresta plantada como produtora de valor econômico. Gerar lucro admirado, associado à conservação ambiental, inclusão social e melhoria da qualidade de vida.
Valores Esposados	- Solidez (Buscar crescimento sustentável com geração de valor), Ética, Respeito, Empreendedorismo, União.

Fig. 1: Empresas que apresentam, em seus sites, os três elementos da cultura organizacional, Missão, Visão e Valores Esposados, que expressam e transmitem uma cultura de sustentabilidade.

Fonte: a autora.

Outras empresas da 1ª posição, sete delas, também declaram conteúdo de sustentabilidade explicitamente em seus Valores Esposados, apesar de Missão e/ou Visão não conterem declarações diretamente ligadas ao tema. São elas: Duratex, Embraer, EDP, CIELO, EVEN, Braskem e BRF.

Como exemplo, os posicionamentos da Duratex:

- Missão: Atender com excelência às demandas de nossos clientes a partir do desenvolvimento e oferta de produtos e serviços que contribuam para a melhoria da qualidade

de vida das pessoas, gerando riqueza de forma sustentável.

- Visão: Ser empresa de referência, reconhecida como a melhor opção por clientes, colaboradores, comunidade, fornecedores e investidores, devido à qualidade de nossos produtos, serviços e relacionamento.

- Valores Esposados: Integridade, Comprometimento, Valorização Humana, Superação de Resultados, Melhoria contínua, Inovação, Sustentabilidade.

Na 2ª posição somam-se nove empresas, principalmente porque:

- Valores Esposados, Missão e Visão não são encontrados facilmente e não mencionam sustentabilidade, mas o site possui área dedicada à sustentabilidade;

- O conteúdo de sustentabilidade pode até ser extenso e relevante, porém não é de tão fácil acesso e didatismo para leigos;

- O acesso ao Relatório de Sustentabilidade (GRI) é menos explícito ou escondido;

- Em alguns casos, o principal foco do site é o seu produto ou a captação de novos clientes, pouco se abordando sobre sustentabilidade.

As empresas agrupadas nesta posição foram: Itaú Unibanco, ItaúSA, Banco do Brasil, B2W Digital, Santander, Sulamérica, Telefônica (Vivo), Eletrobras e Klabin. Segue exemplo do Banco do Brasil:

- Missão: A missão do Banco do Brasil é ser um banco rentável e competitivo, atuando com espírito público em cada uma de suas ações, junto a clientes, acionistas e toda sociedade.

- Visão: Nossa visão é a de ser o banco mais confiável e relevante para a vida dos clientes, funcionários e para o desenvolvimento do Brasil.

- Valores Esposados: Espírito público, Ética, Potencial humano, Eficiência, Inovação, Visão do cliente.

E, por fim, na 3ª posição, ficaram seis empresas, que não apresentaram sites estruturados no sentido de comunicar elementos de uma cultura de sustentabilidade, alguns até sendo de difícil navegação e conteúdo fundamentalmente vinculado a seus produtos. A área de sustentabilidade não tem nenhum destaque ou somente é encontrada dentro do Código de Ética; sem declaração dos Valores Esposados e/ou Visão e/ou Missão ou também somente encontradas no Código de Ética, gerando pouco impacto ao visitante; sem acesso intuitivo ao Relatório de Sustentabilidade (GRI). São elas: Light, Lojas Renner, Lojas Americanas, Oi, CESP e TIM.

## 5- DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Viu-se, ao longo da literatura sobre valores esposados, bem como nos estudos de Kabanoff (2002), que estes representam um dos mais importantes elementos constituintes da cultura organizacional. Diversos outros elementos, como crenças, filosofias, metáforas raízes, rituais, visão e missão, cumprem esse papel de comunicar a cultura de uma empresa. Porém, os valores esposados conseguem transmitir, de forma clara, o posicionamento da alta direção de uma empresa, suas práticas organizacionais e muito de sua identidade e cultura.

Kotler (2010), sob o ponto de vista mercadológico, afirma que nossa década é marcada por consumidores cada vez mais conscientes dos dilemas da sustentabilidade, o que os faz valorizar mais as organizações que evidenciam alto compromisso com o tema.

Por esse motivo, as empresas listadas no ISE 2016, que são consideradas modelo de comprometimento com o desenvolvimento sustentável, deveriam se posicionar nessa direção e explicitar claramente, em todos os seus documentos públicos, uma cultura organizacional voltada à Sustentabilidade. Dessa forma, seria esperado que a maioria de seus sites fossem

modelos de navegação e contivessem um amplo conteúdo ligado à sustentabilidade.

Apesar de diversas organizações terem um elenco rico e diferenciado de ações em relação à sustentabilidade, a análise de seus sites revela que ainda uma parcela expressiva das empresas não atende, de forma completa, aos padrões de transparência e organização que esse conjunto de empresas deveria explicitar ao público. Todas elas deveriam ter, sem exceção, clara e didaticamente, seus valores expostos listados e bem descritos. Em alguns casos, o visitante do site fica confuso e não encontra facilmente as declarações de cada elemento da cultura (Visão, Missão, Valores Esposados, Ações e Símbolos). Precisa "garimpar", procurar as informações. Se não for um profissional de sustentabilidade, certamente terá dificuldade em achar certos dados.

A imagem apreendida das empresas, que possuem sites menos claros e/ou organizados, pode acabar sendo afetada, pois o consumidor, ao consultar os mesmos, pode não ser influenciado pelos elementos expostos da cultura ou ficar frustrado por não compreender boa parte do conteúdo. Dessa forma, poderá formar uma imagem de empresa não tão comprometida com a sustentabilidade, quando na verdade a mesma o é, apenas pelo fato de seus valores esposados não terem sido bem e adequadamente comunicados, transmitidos.

A própria Certificação do ISE poderia exigir um padrão didático de site para as empresas listadas em seu Índice. O principal valor associado a essa Carteira, o de Transparência, pode ficar comprometido, devido à ausência de clareza dos sites de parte dessas empresas.

O ISE já exige que as empresas da Carteira publiquem seus Relatórios de Sustentabilidade segundo a metodologia GRI (*Global Reporting Initiative*), que representa uma organização internacional independente a qual ajuda as empresas, governos e outras organizações a compreenderem e comunicarem o impacto dessa instituição sobre questões críticas de sustentabilidade, tais como as alterações climáticas, direitos humanos, corrupção e muitos outros. Da mesma forma, dada a importância desse Índice, o comitê do mesmo poderia abrir uma discussão com representantes das empresas-membro, a fim de se atingir um consenso sobre diretrizes para o desenvolvimento dos respectivos sites dessas organizações, com o intuito de se padronizar algumas áreas de conteúdo que são importantes para que sejam transmitidos os elementos da cultura organizacional de sustentabilidade de cada empresa.

Uma das principais considerações a se fazer é o fato de que, na maioria das consultas aos sites, as pessoas podem não ter conhecimento dos conceitos e iniciativas ligados à sustentabilidade. Portanto, este é um fator relevante a ser considerado na confecção dos sites.

Em termos de contribuições práticas, o estudo chama atenção acerca dos elementos da cultura organizacional, em especial os valores esposados, e o tema sustentabilidade, assim como a importância que estes elementos possuem no sentido de revelar e transmitir uma cultura voltada para a sustentabilidade, através dos sites das empresas analisadas. Os resultados também contribuíram para ressaltar os sites das empresas que se destacam como possíveis modelos para melhor transmitirem um alto comprometimento das mesmas com os desafios da sociedade atual, em termos de sustentabilidade.

## 6- CONCLUSÕES

O presente estudo conseguiu atingir seu principal objetivo que foi o de identificar se as organizações constituintes do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) revelam uma cultura organizacional para a sustentabilidade através de valores esposados comunicados em seus respectivos sites.

Os resultados evidenciaram como as diversas empresas expõem esse compromisso em seus valores esposados. Também foi possível descrever as principais declarações de outros elementos da cultura presentes nos sites, como visão e missão, que pudessem contribuir para explicitar a cultura organizacional de sustentabilidade. A partir do levantamento realizado, foi possível avaliar-se que empresas melhor se posicionam e transmitem essa cultura organizacional de sustentabilidade. Em termos de limitações do trabalho, ressalta-se a grande quantidade de informações contidas no somatório dos trinta e cinco sites, que poderiam ser trabalhadas em maior profundidade, no sentido de se ampliar o detalhamento dos diversos elementos da cultura organizacional, incluindo declarações sobre ações e símbolos, por exemplo. Esta medida permitiria que se realizasse um retrato ainda mais apurado e detalhado de cada empresa, ao serem analisados em detalhe também os Relatórios de Sustentabilidade, que aparecem em PDF nos sites, para serem baixados. Essas ações poderiam, inclusive, subsidiar a geração de documento de diretrizes para cada empresa poder seguir ao elaborar seu site.

Como recomendações para investigações futuras, seguindo a linha metodológica de análise de conteúdo de Kabanoff (2002), sugerem-se algumas modalidades de pesquisa acerca dos valores esposados: análise dos Relatórios Anuais e Relatórios de Sustentabilidade, análise da evolução dos valores esposados de uma organização ao longo do tempo, análise de empresas em diferentes países, para que sejam comparados os respectivos valores esposados.

Por fim, sugerem-se estudos para se mensurar a influência dos valores esposados declarados sobre a imagem das organizações e também o papel destes em processos de aquisições ou fusões, tentando-se avaliar que valores esposados serão perpetuados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Fernando. *Desenvolvimento Sustentável 2012-2050: Visão, Rumos e Contradições*. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2012.

BRUNDTLAND, G. H. (Org.) *Nosso futuro comum*. Rio de Janeiro: FGV, 1987.

CAVALCANTI, Clóvis. Sustentabilidade: mantra ou escolha moral? Uma abordagem ecológico-econômica. *Estudos Avançados*, v. 26, p. 35-50, 2012.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ELKINGTON, John. *Sustentabilidade - Canibais Com Garfo e Faca - o Livro Conceito - Triple Bottom Line - Profit - Planet - People*. São Paulo: Ed. M. Books, 2011.

*ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial* (FGV EAESP – Centro de Estudos em Sustentabilidade – GVces). Disponível em:

<http://isebvmf.com.br/?r=site/conteudo&id=1#apresenta>. Acesso em: 10 fev. 2017.

*ISO 26000 – Diretrizes em Responsabilidade Social – Inmetro*. Disponível em:

[http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/iso26000.asp](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/iso26000.asp). Acesso em: 08 fev. 2017.

Instituto Ethos. Disponível em: <[http://www3.ethos.org.br/cedoc/ethos-cultura\\_pesquisador-do-ipe-lanca-livro-sobre-mestres-da-sustentabilidade/#.V2IEbCMrLEo](http://www3.ethos.org.br/cedoc/ethos-cultura_pesquisador-do-ipe-lanca-livro-sobre-mestres-da-sustentabilidade/#.V2IEbCMrLEo)>. Acesso em: 10 jun. 2017.

KABANOFF, B; DALY, J. 2002 Espoused Values of Organisations. *Australian Journal of Management*, v. 27, Special Issue, p. 89-104, 2002.

KOTLER, Philip. *Marketing 3.0: As Forças que Estão Definindo o Novo Marketing Centrado no Ser Humano*. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier (Campus), 2010.

KOTLER, Philip. Disponível em: <<http://www.conteudosobdemanda.com.br/biografia-philip-kotler/>>. Acesso em: 07 fev. 2017.

LASZLO, Chris. *Sustainable Value: How the World's Leading Companies Are Doing Well by Doing Good*. Stanford, California: Stanford University Press, 2008.

Liderança Globalmente Responsável: Um Chamado ao Engajamento. Disponível em: <[https://www.grli.org/wp-content/uploads/2015/09/call\\_for\\_engagement\\_portugees-1.pdf](https://www.grli.org/wp-content/uploads/2015/09/call_for_engagement_portugees-1.pdf)> Acesso em: 02 fev. 2017.

LINNENLUECKE; GRIFFITHS. Corporate Sustainability and Organizational Culture. *Journal of World Business*, 45: Elsevier, p. 357-366, 2010.

MARCON; SORIANO-SIERRA. Etnografia Como Estratégia Investigativa da Cultura Organizacional Para a Sustentabilidade. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 11, n. 1, p. 38-55, 2017.

ROMANO, A.L. et al. Avaliação da Sustentabilidade Corporativa e da Cultura Organizacional - Survey no Setor Brasileiro de Cosméticos. *Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 9, RPCA, p. 142-158, 2015.

SCHEIN, Edgar. *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

Sites das 35 empresas da 11ª Carteira do ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial – ano 2016. Acesso em: fev. 2017.