

Vanderléia Martins Lohn

**FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO
ÉTICO NA PRÁTICA DA SUSTENTABILIDADE DAS
ORGANIZAÇÕES**

Tese submetida ao Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Lucila Maria de Souza Campos

Florianópolis
2016

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

LOHN, VANDERLÉIA MARTINS

FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO ÉTICO NA PRÁTICA DA SUSTENTABILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES / VANDERLÉIA MARTINS LOHN ; orientador, Lucila Maria de Souza Campos ; coorientador, Graziela Dias Alperstedt. - Florianópolis, SC, 2016.

242 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Inclui referências

1. Engenharia de Produção. 2. Fatores de influência do comportamento ético. 3. Sustentabilidade organizacional. 4. Sete revoluções de sustentabilidade do Elkington. 5. Valores morais. I. Maria de Souza Campos, Lucila . II. Dias Alperstedt, Graziela . III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. IV. Título.

Vanderléia Martins Lohn

**FATORES QUE INFLUENCIAM O COMPORTAMENTO
ÉTICO NA PRÁTICA DA SUSTENTABILIDADE DAS
ORGANIZAÇÕES**

Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do Título de Doutor em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 19 de novembro de 2016.

Prof. Dr. Fernando Antônio Forcellini
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Dra. Lucila Maria de Souza Campos
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dra. Graziela Dias Alperstedt
Co-Orientadora
Universidade do Estado de Santa Catarina

Prof. Dr. Alexandre de Ávila Lerípio
Universidade do Vale do Itajaí

Prof. Dr. Daniel Pacheco Lacerda
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier
Universidade do Estado de Santa Catarina

Prof. Dr. Hans Michael Van Bellen
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Sidnei Vieira Marinho
Universidade do Vale do Itajaí

Dedico este trabalho a minha família,
pelo incentivo, compreensão,
paciência e amor nesta etapa da minha
vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus nosso Pai maior, pela oportunidade de viver e crescer na caminhada chamada Vida.

Aos meus pais Gregório e Augusta, pelo constante incentivo ao continuar os estudos e pelo apoio prestado nas horas de estudos. Vocês são a razão da minha Vida.

À minha irmã e amiga Sandra, por ter me apoiado em todos os momentos da minha Vida, especialmente nesses meses de execução do doutorado.

Ao meu filho Pedro, anjo da minha Vida.

Agradeço à atenção, orientação e principalmente a paciência da minha orientadora, Lucila Maria de Souza Campos, nesta caminhada da tese.

À Professora Graziela Dias Alperstedt, pela co-orientação e oportunidades de aprendizado.

Aos colegas do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, pelas contribuições e oportunidades de aprendizado. Simone Sartori, obrigada por todo apoio na elaboração da tese.

Aos professores e equipe de Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, pela atenção e dedicação aos trabalhos desenvolvidos. Rosimere (Meri), obrigada por toda atenção durante a execução do doutorado.

As Instituições participantes da pesquisa, que disponibilizaram as informações para realização deste trabalho.

A todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho, meu eterno agradecimento.

RESUMO

A ética tem recebido atenção crescente nas organizações. Executivos começam a se interessar pelos fatores que influenciam o comportamento ético nas empresas e a considerá-los no planejamento e no desenvolvimento das organizações. Apesar dessa importância, os estudos relacionados ao tema ainda são relativamente raros, demandando pesquisas a respeito da prática da sustentabilidade em contextos organizacionais. Considerando essa lacuna, o objetivo desta tese de doutorado foi analisar a influência do comportamento ético sobre a prática da sustentabilidade organizacional na percepção das organizações estudadas. Estudos com base na pesquisa bibliométrica e revisão de literatura apresentaram que, apesar de a ética nos negócios e sustentabilidade estarem se tornando temas necessários às empresas, as mesmas ainda têm dificuldade em mensurar os fatores que influenciam o comportamento ético no desenvolver da sustentabilidade. Para realização do estudo adotou-se a metodologia combinada. O uso de dois métodos (pesquisa *survey* e estudo de caso) confirmou resultados identificados na pesquisa quantitativa e corroborou a ideia de autores estudados. A pesquisa do tipo *survey* foi realizada com as empresas do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) do Brasil e o estudo de caso, com uma das maiores empresas do setor energético brasileiro. De modo geral, os resultados são similares aos encontrados na literatura e evidenciam o baixo número de empresas que consideram a inserção dos fatores que influenciam o comportamento ético na prática da sustentabilidade. Os resultados apontaram que a influência ocorre principalmente em quatro fatores do comportamento ético: valores morais, clima ético nas organizações, código de ética e cultural-social e das empresas analisadas, destaca-se duas do setor energético com melhor resultado da inserção dos fatores que influenciam o comportamento ético na prática da sustentabilidade. Por fim, o trabalho apresenta como contribuições a identificação dos fatores que influenciam o comportamento ético na prática da sustentabilidade, na percepção das organizações estudadas; as empresas de melhores práticas no estudo; os fatores que precisam ser melhores trabalhos pelas empresas e que são importantes na visão dos autores estudados.

Palavras-chave: Fatores de influência do comportamento ético. Sustentabilidade organizacional. Sete revoluções de sustentabilidade do Elkington. Valores morais.

ABSTRACT

Ethics has received growing attention at companies. Executives have become interested in factors that influence ethical behavior and consider it in corporate planning and development. Despite this importance, there are relatively few studies related to the issue, and more research is needed about sustainability practices in corporate contexts. Considering this need, the objective of this doctoral thesis was to analyze the influence of ethical behavior on the practice of organizational sustainability in the perception of the organizations studied. Studies based on bibliometric research and a review of the literature indicate that although ethics in business and sustainability are becoming necessary and important issues at companies, corporations still have difficulty measuring the factors that influence ethical behavior in the development of sustainability. The use of two methods (survey research and case study) confirmed results identified in the quantitative research and corroborated the idea of authors studied. The survey was conducted with companies found in the Índice de Sustentabilidade Empresarial [Index of Corporate Sustainability] (ISE) of Brazil and the case study with one of the Brazilian's largest energy sector companies. In general, the results are similar to those found in the literature and reveal the low number of companies that consider the factors that influence ethical behavior in sustainability practices. The results pointed out that the influence occurs mainly in four factors of ethical behavior: moral values, ethical climate in organizations, code of ethics and cultural-social and of analyzed companies, two are highlighted in the energy sector with better result of the insertion of the factors that Influence ethical behavior in the practice of sustainability. Finally, the work presents as contributions: i) the identification of the factors that influence the ethical behavior in the practice of sustainability, in the perception of the organizations studied; ii) best practice companies in the study; iii) the factors that need to be better works by the companies and that are important in the view of the authors studied.

Keywords: Factors that influence ethical behavior. Corporate sustainability. Elkington's seven revolutions of sustainability. Moral values.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da tese	33
Figura 2 - Sustentabilidade corporativa, segundo a abordagem do “Triple Bottom Line”	38
Figura 3 - Modelo conceitual da tese	69
Figura 4 - Etapas do trabalho de pesquisa.....	74
Figura 5 - Autores de maior representação no estudo realizado.....	78
Figura 6 - Etapas de estruturação do levantamento tipo survey	86
Figura 7 - Etapas de desenvolvimento do estudo de caso	99
Figura 8 - Modelo conceitual survey.....	124
Figura 9 - Esquemas do nó clima ético nas organizações com suas associações nas entrevistas.....	136
Figura 10 - Esquemas do nó código de ética com suas associações nas entrevistas.....	138
Figura 11 - Esquema de fonte dos relatórios de sustentabilidade.....	148
Figura 12 – Modelo final dos fatores estudados na pesquisa	149

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Triple Bottom Line no contexto organizacional da sustentabilidade	39
Quadro 2 - Diferenças do modelo cartesiano e modelo da sustentabilidade	40
Quadro 3 - Descrições de sustentabilidade no ambiente organizacional	42
Quadro 4 - Modelo de sustentabilidade empresarial	44
Quadro 5 - As duas teorias éticas de Srour (2000).....	54
Quadro 6 - Dimensões do modelo teórico referencial da Business Ethics de Lozano (1999)	55
Quadro 7 - Indicadores de clima ético nas empresas	57
Quadro 8 - Critérios de busca da coleta de pesquisa.....	76
Quadro 9 - Critérios de seleção dos artigos.....	76
Quadro 10 - Conjunto dos 10 artigos mais citados.....	79
Quadro 11 - Artigos mais citados no conjunto de artigos analisados....	80
Quadro 12 - Especialista validação do protocolo de pesquisa.....	84
Quadro 13 – Elementos de avaliação – constructos	87
Quadro 14 - Empresas e respectiva área de atuação.....	95
Quadro 15 - Empresas respondentes na pesquisa.....	105
Quadro 16 - Fatores individuais observados no estudo de caso	132
Quadro 17 - Fatores organizacionais observados no estudo de caso...	140
Quadro 18 - Fator cultural-social observados no estudo de caso	144
Quadro 19 - Fator situacional observados no estudo de caso.....	147

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Ranking pela média das organizações/setor	112
Tabela 2 - Ranking pela média das questões/respondentes.....	116

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição da amostra: gênero dos respondentes	106
Gráfico 2 - Distribuição da amostra: idade dos respondentes	107
Gráfico 3 - Distribuição da escolaridade dos respondentes.....	108
Gráfico 4 - Distribuição dos respondentes por tempo de atuação na empresa	109
Gráfico 5 - Área de ética na empresa	109
Gráfico 6 - Área de sustentabilidade na empresa	110
Gráfico 7 - Distribuição das áreas de sustentabilidade de acordo com as diretorias.....	111

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	23
1.1	OBJETIVO GERAL	25
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
1.3	JUSTIFICATIVA.....	26
1.4	RELEVÂNCIA E INEDITISMO.....	30
1.5	ESTRUTURA DA TESE.....	32
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	35
2.1	SUSTENTABILIDADE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	35
2.1.2	Sustentabilidade organizacional – ações empresariais.....	35
2.1.3	Sete revoluções para a Sustentabilidade.....	46
2.1.3.1	Mercados.....	47
2.1.3.2	Valores.....	47
2.1.3.3	Transparências	47
2.1.3.4	Tecnologia do ciclo de vida	48
2.1.3.4	Parcerias.....	49
2.1.3.5	Tempo.....	49
2.1.3.6	Governança corporativa.....	49
2.2	ÉTICA NOS NEGÓCIOS E SEUS FATORES DE INFLUÊNCIA	50
2.2.1	Histórico e definições Ética nos negócios.....	51
2.2.2	Fatores de influência a ética nos negócios	59
2.2.3	Fatores individuais	60
2.2.4	Fatores organizacionais	63
2.2.5	Fatores cultural-social.....	66
2.2.6	Fatores – caráter situacional	68
3	CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO	71
3.1	MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA	72
3.2	REVISÃO DA LITERATURA.....	75
3.3	ESCOPO DA PESQUISA.....	82
3.3.1	Abordagem da pesquisa.....	82
3.3.2	Consulta por especialistas do modelo conceitual.....	83
3.3.3	Pesquisa Tipo <i>Survey</i>.....	85
3.3.3.1	Elaboração das questões de pesquisa.....	86
3.3.3.2	Teste piloto	93
3.3.3.3	Definição da amostra	94

3.3.3.4 Coleta de dados.....	96
3.3.3.5 Análise de dados.....	97
3.3.4 Estudo de Caso	98
3.3.4.1 Planejamento do caso	100
3.3.4.2 Coleta de dados do estudo de caso	101
3.3.4.3 Análise dos dados do estudo de caso.....	102
3.4 CONSIDERAÇÕES DA SURVEY E ESTUDO DE CASO	103
4 RESULTADOS e DISCUSSÕES	105
4.1 RESULTADOS DO LEVANTAMENTO TIPO SURVEY	105
4.1.1 Análise do perfil dos respondentes	106
4.1.2 Análise descritiva dos dados – Uni variados.....	111
4.2 RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO	124
4.2.1 Descrição da empresa – estudo de caso	125
4.2.2 Sínteses sobre os fatores que influenciam o comportamento ético na prática da sustentabilidade	126
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	153
5.1 CONCLUSÕES	153
5.2 LIMITAÇÕES	156
5.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	157
REFERÊNCIAS.....	159
APÊNDICES	179
APÊNDICE A - SETE REVOLUÇÕES DE ELKINGTON	179
APÊNDICE B – AUTORES E OBJETIVOS DOS 42 ARTIGOS SELECIONADOS DE ÉTICA	186
APÊNDICE C – LISTA DOS 36 ARTIGOS DE SUSTENTABILIDADE	191
APÊNDICE D - RESPOSTAS ANÁLISE DOS CONSTRUCTOS - ESPECIALISTAS.....	194
APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO <i>SURVEY</i> FINAL.....	211
APÊNDICE F – PROTOCOLO DE PESQUISA DO ESTUDO DE CASO.....	234
APÊNDICE G– FIGURA NVIVO: NUVENS DE PALAVRAS DO DOCUMENTO CÓDIGO DE ÉTICA DA EMPRESA TRACTEBEL	241
APÊNDICE H – FIGURA NVIVO - NUVENS DE PALAVRAS DO DOCUMENTO SEMINÁRIOS DE ÉTICA.....	242

1 INTRODUÇÃO

As discussões sobre ética nos negócios e os fatores que influenciam o comportamento ético vêm assumindo importante papel nas empresas e no mundo contemporâneo, sugerindo discussões e reavaliações de atitudes, de comportamentos, de condutas do grupo e de medição da ética no ambiente organizacional (FLORIDI; SAVULESCU, 2006; GRASSL; HABISCH, 2011; GROOT, 2012; MIHAI; ALINA, 2013; RAHMAN et al., 2013; WALUMBWA; HARTNELL; MISATI, 2017).

Os estudos e as práticas, como os indicadores de clima ético nas organizações (ARRUDA; NAVRAN, 2000) e os fatores que influenciam o comportamento ético (ALMEIDA, 2007), até então direcionados à gestão do negócio, passam agora a se defrontar com a temática da sustentabilidade organizacional (SACHS, 2009; ELKINGTON, 2012; SEARCY; ELKHAWAS, 2012), especialmente no que tange ao comportamento ético dos seus dirigentes na tomada de decisão a nível individual que podem afetar as decisões de escala da organização (SMITH; KISTRUCK; CANNATELLI, 2016).

Em relação às necessidades e exigências do mercado na implementação de práticas sustentáveis, verifica-se, que gestores e teóricos vêm redirecionando a atenção para uma reflexão dos fatores que influenciam o comportamento ético voltado às ações de sustentabilidade organizacional e reconhecem a importância de questões éticas e valores organizacionais (ALMEIDA, 2007; CLEGG; KORNBERGER; RHODES, 2007; ARDICHVILI, 2013; SMITH; KISTRUCK; CANNATELLI, 2016; MZEMBE et al., 2016), mas pouco se sabe como pode ocorrer essa relação. A fim de responder pró-ativamente a essas reflexões, alguns pressupostos podem ser descritos: existe de fato relação entre os fatores que influenciam o comportamento ético e a prática da sustentabilidade organizacional; seria esperado encontrar comportamento ético orientado para práticas de sustentabilidade organizacional.

Pode-se citar como exemplo as organizações Parmalat e Enron, que, nessa abordagem, começaram a identificar que a ética é melhor compreendida e teorizada como uma forma de prática relacionada ao que os gerentes realmente fazem em suas atividades cotidianas, citando os valores morais, em especial (CLEGG; KORNBERGER; RHODES, 2007).

Na área empresarial, a temática sustentabilidade organizacional não ocorreu somente pelos efeitos ambientais resultantes da interferência do homem na natureza, mas, sobretudo, por exigências para exportação de produtos, pela pressão dos consumidores e *stakeholders* interessados que, direta ou indiretamente, impactam ou são impactados pelo negócio em desenvolvimento (GROLLEAU; MZOUGH; THOMAS, 2007; NAWROCKA; PARKER, 2008; CHOW; CHEN, 2012; GURVITSH; SIDORAVA, 2012; SEARCY; ELKHAWAS, 2012; SVENSSON; WAGNER, 2012; JORGE; MARTINEZ; REYES, 2013; MAY, 2014) e, mais recentemente, pela pressão sobre as empresas para resultados e responsabilidades além do econômico (STRAND, 2014; HAHN et al., 2015).

Acontecimentos recentes, como o incêndio ocorrido na empresa Brasken, devido ao rompimento de uma tubulação de gás, a fraude nos testes de emissões de poluentes em 11 milhões de veículos em todo mundo pela empresa multinacional alemã Volkswagen e, mais recentemente, o rompimento das barragens de rejeitos de mineração da Samarco, em Mariana – MG, sugerem a intensificação do debate sobre o comportamento ético das organizações e seus líderes em prol da sustentabilidade. Os exemplos evidenciam a fragilidade do modelo de desenvolvimento sustentável e comportamento ético vigente no país e os prejuízos que a degradação dos recursos naturais podem provocar na sociedade e na economia local. Além disso, os exemplos trazem a discussão para acelerar os acordos de leniência, que são acordos firmados entre autoridades do Ministério Público e empresas ou pessoas físicas envolvidas em casos de corrupção.

O fato de Mariana mostrou também que não se trata apenas de uma tragédia ambiental, mas envolve questões econômicas, sociais e éticas, como destaca o relatório técnico do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis – IBAMA (2015). E, nesse contexto, Voltolini (2011) e Elkington (2012) destacam que as empresas só irão incorporar o desenvolvimento da sustentabilidade no seu tripé, de fato, quando pessoas que tenham a prática inserida nos seus valores e “sejam apaixonadas pelo tema” (VOLTOLINI, 2011, p.21) estiverem à frente da gestão como um posicionamento estratégico da organização.

Por sua vez, há tempos que a pauta da sustentabilidade é conhecida por executivos como uma forma de harmonizar o pilar econômico com o ambiental. Agora, estes estão sendo forçados a avaliar também o pilar social e, mais recentemente, a temática ética, em especial aos fatores que pode levar a um comportamento ético na prática

da sustentabilidade, como a liderança ética, práticas de recursos humanos centradas nas pessoas, autonomia, colaboração com a comunidade, valores culturais e até mesmo a vontade política (ARDICHVILI, 2013; RHODES, 2013; FOK; PAYNE; COREY, 2016; TIMUR; TIMUR, 2016).

No entanto, é possível identificar que, apesar de serem consideradas temáticas importantes para pesquisa em conjunto, os estudos que envolvem sustentabilidade organizacional e os fatores que influenciam um comportamento ético ainda são pouco frequentes no cenário científico (ALMEIDA, 2007; CLEGG; KORNBERGER; RHODES, 2007; FERDIG, 2007; VOLTOLINI, 2011; GROOT, 2012; ARDICHVILI, 2013). Conforme Almeida (2007) e Groot (2012), compreender os fatores que influenciam e explicam os comportamentos éticos é um requisito indispensável para a sobrevivência das organizações no mercado global, assim como o desempenho social e ambiental da organização será a face visível do comportamento ético dos seus dirigentes, refletindo a boa ou má prática de gestão. Nesse contexto, o problema de pesquisa deste trabalho corresponde a “não se saber se comportamento ético influencia na prática da sustentabilidade das organizações”.

Assim, a partir das constatações apresentadas, foi formulada a pergunta que norteia o estudo desta tese: Comportamento ético influência na prática da sustentabilidade das organizações?

1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar a influência do comportamento ético sobre a prática da sustentabilidade organizacional na percepção das organizações estudadas.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- (i) Identificar na literatura os fatores que influenciam o comportamento ético organizacional;
- (ii) Identificar na literatura dimensões de práticas de sustentabilidade organizacional;

- (iii) Produzir uma síntese que expresse conceitualmente as relações (comportamento ético e sustentabilidade organizacional) que serão estudadas;
- (iv) Caracterizar as relações existentes entre comportamento ético e sustentabilidade organizacional;
- (v) Identificar níveis de influência do comportamento ético sobre a prática da sustentabilidade nas organizações estudadas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Petrick, Cragg e Sanudo (2012) destacam que o debate em torno da ética nos negócios está diretamente relacionado à quantidade de escândalos corporativos ocorridos nos últimos anos, como o escândalo financeiro da empresa Enron, que ocasionou a sua falência em 2002 e causou vários “efeitos dominó” na economia por anos. Ainda nesse contexto, há a crise econômica de 2008 nos EUA, que levou empresas de seguro e imobiliárias à falência, entre outras situações que envolveram diretamente a questão ética em relação aos *stakeholders* e economia local na tomada de decisão dos gestores (PETRICK; CRAGG; SANUDO, 2012).

No entanto, nos anos de 2015 e 2016, as temáticas sustentabilidade e ética ganharam importante evidência no ambiente empresarial e social brasileiro, quando descritos os impactos ambientais decorrentes do desastre envolvendo o rompimento da barragem de Fundão, na cidade de Mariana, Minas Gerais. Segundo laudo técnico do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis – IBAMA (2015), o desastre de Mariana evidenciou impactos agudos de contexto regional, entendidos como a destruição direta de ecossistemas e os prejuízos socioeconômicos, à fauna e à flora e, que afetaram o equilíbrio da Bacia Hidrográfica do Rio Doce. Ainda segundo o mesmo laudo, 50 milhões de metros cúbicos de lama foram liberados no ecossistema, destruíram o distrito de Bento Rodrigues, em Mariana e depois chegaram ao Rio Doce, causando problemas para 15 municípios mineiros e do Espírito Santo, já chegando em algumas bacias do estado do Rio de Janeiro e deixando centenas de pessoas sem moradia e condições para viver. Ou seja, a sustentabilidade passa a ser questionada não somente no quesito do seu tripé (econômico, ambiental e social), mas passa a ser encarada como uma prática que envolve o ser humano e, por conseguinte, o comportamento ético das organizações e

das pessoas que neste atuam e estão à frente da tomada de decisão – gestão organizacional, como já mencionado das empresas Brasken e Volkswagen.

Tais exemplos fizeram com que se intensificasse o debate sobre as duas temáticas, em especial sobre os fatores que podem influenciar o comportamento ético do indivíduo. Um dos grandes desafios da prática da sustentabilidade está no comportamento humano, que envolve mudanças organizacionais, mas, em especial, mudanças individuais, que, segundo Manning (2009), é a base para o progresso social e político de uma nação. Para tanto, torna-se necessário compreender se o comportamento ético influencia na prática da sustentabilidade organizacional.

Autores como Almeida (2007) e Groot (2012) são os que mencionam ou sugerem estudos e abordagens da ética na prática da sustentabilidade, destacando a ética no tripé da sustentabilidade, e não somente a inserção da ética. Para os autores, a ética perpassa transversalmente o desenvolver da sustentabilidade, o que leva a rever princípios, valores, culturas e formas de gerenciar o negócio. Dentre estes, o artigo de Almeida “Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais” da Revista de Administração Contemporânea, foi o principal artigo que levou a acadêmica a definir o problema de pesquisa da presente tese, uma vez que destacou para estudos futuros os fatores de influência da ética nos negócios e sua relação com as questões ambientais. O estudo do artigo objetivou identificar como os dois temas estão sendo tratados em conjunto e separados nas publicações científicas.

Apesar das diferenças de dimensões de alguns autores na definição da ética nos negócios, as diretrizes variam em características: normas morais e organizacional, individual, organizacional e sistêmica, incluindo a responsabilidade social e individual, organizacional, ambiental, e o estudo demográfico e social. Estas últimas contemplam um leque maior de dimensões na definição da ética nos negócios, sendo que alguns autores (TSALIKIS; SEATON, 2007; TSALIKIS; SEATON; LI, 2008; ARDICHVILI et al., 2012; CULIBERG; MIHELIA, 2016; FOK; PAYNE; COREY, 2016; TIMUR; TIMUR, 2016) já introduzem um olhar para as relações de trabalho, a relação da liderança ética e os comportamentos éticos e negociações internacionais, pois dependendo do país, requer mais fatores de ética a serem avaliados na negociação e tomada de decisão.

Outro dado relevante a ser observado é que os estudos demonstram linhas de pesquisas que relacionam o papel do gestor

(função do líder) e clima ético perante a tomada de decisão realizada no cotidiano das empresas, avaliando os fatores que são influenciáveis no comportamento ético do indivíduo. As linhas de pesquisas aqui encontradas indicam forte relação com as pesquisas apresentadas nos fatores de influência do comportamento ético no ambiente organizacional, a partir do qual se pode dizer que estudiosos, principalmente os internacionais, vêm dando atenção aos fatores que podem interferir no comportamento ético nas empresas, apresentando diferentes resultados por regiões e países, mas não analisados – estudos em conjunto numa única pesquisa e envolvendo a prática da sustentabilidade das organizações.

Estudos da literatura ainda mostram que, apesar da ética ser um tema necessário ao mundo empresarial (ARRUDA; NAVRAN, 2000; BARTLETT, 2003; ELANGO; KUNDU; PAUDEL, 2010; BARRAQUIER, 2011; ARDICHVILI et al., 2012; ZHOU; PIRAMUTHU, 2012; FERREIRA et al., 2013), as organizações ainda têm dificuldade em mensurar os fatores que influenciam o comportamento ético em suas atividades, processos e relação com os *stakeholders* envolvidos (ARRUDA; NAVRAN, 2000; TSALIKIS; SEATON, 2006; TSALIKIS; SEATON, 2007; TSALIKIS; SEATON, 2008; TSALIKIS; SEATON; LI, 2008; ARDICHVILI; JONDLE; KOWSKE, 2010; ARDICHVILI et al., 2012; WANG, 2013), em especial pela dificuldade de identificar as variáveis de medidas de eticidade de uma organização. Desse modo, pode-se dizer que os fatores que influenciam o comportamento ético representam oportunidades de estudos (ARDICHVILI et al., 2012; WANG, 2013), como a relação de análise na prática da sustentabilidade organizacional.

Roca e Searcy (2012), Zheng et al. (2016), Smith, Kistruck e Cannatelli (2016) e Mzembe et al. (2016) apresentam resultados de avaliação da medição da sustentabilidade, subdividida em práticas trabalhistas, *Triple Bottom Line*, direitos humanos, sociedade, desenvolvimento de produto, participação de gênero, estudos contábeis, entre outros; mas nada relacionado à relação dos fatores que influenciam o comportamento ético na prática da sustentabilidade das organizações. Sendo assim, é necessário conhecer a interferência dos fatores que influenciam o comportamento ético no cotidiano das empresas que praticam a sustentabilidade por meio de medições internas e externas à empresa.

Ainda neste contexto, Floridi e Savulescu (2006), Almeida (2007), Ardichvili et al. (2012), Shin (2012), Reppold, Persone e Engelman (2013), McPherson, (2013), Bradshaw, (2013) e May, (2014)

têm se questionado sobre a influência ou mudanças que a ética pode propiciar às novas tecnologias e gerações, destacando que há menos de um século, a humanidade passou de um estado de submissão à natureza a um estado de destruição total para adequar, atender as necessidades do ser humano e inventar o futuro. Neste sentido, os autores trazem alguns questionamentos, tais como: o desenvolvimento moral dos gestores exerce influência no clima ético das organizações? Como está a prática da ética nos negócios para com as gerações futuras? O desenvolvimento moral dos dirigentes – gestores – exerce influência sobre a tomada de decisão dos seus funcionários? O clima ético da organização tem influência no desempenho social da organização? Considerando tais questionamentos, parece claro que as perguntas também são importantes no estudo da prática da sustentabilidade nas organizações, já que as empresas, em especial, as de manufaturas, são as principais responsáveis pelos impactos ambientais negativos e sociais vivenciados nas últimas décadas, em especial nos últimos anos.

Acrescente-se a isso a participação da pesquisadora em grupos de estudos sobre sustentabilidade e responsabilidade socioambiental por mais de dez anos, o que a levou a identificar a necessidade da inclusão da temática ética no desenvolvimento de ações e projetos de sustentabilidade. Em oficinas e reuniões com executivos da área de sustentabilidade de empresas, a pesquisadora identificou alguns quesitos importantes a esta pesquisa, como: dificuldade em introduzir a sustentabilidade no posicionamento estratégico da empresa; resistência dos gestores na prática da sustentabilidade; falta de instrumentos para medição do comportamento ético na prática da sustentabilidade; dificuldade em como trabalhar o tripé da sustentabilidade junto aos seus gestores. Por outro lado, a participação da pesquisadora junto às empresas pode proporcionar evidências como: interesse em novas ferramentas que mensurem a ética no desenvolver da sustentabilidade – negócio da empresa; visão da sustentabilidade e ética como novas formas de agregar valor às empresas; ‘valores’ como um quesito importante para a prática da sustentabilidade.

No entanto, buscando responder à pergunta de pesquisa da tese - Comportamento ético influencia na prática da sustentabilidade das organizações? - o estudo bibliográfico aponta para a falta de estudos, ou lacunas, que evidenciem se o comportamento ético influencia a prática das sustentabilidade das organizações e também levanta questionamentos do que seria importante para essa relação existir. Outra lacuna remete a qual ou quais desses fatores de influência poderiam ter maior ou menor impacto no alcance dos resultados organizacionais em

face à prática da sustentabilidade. Para os autores Almeida (2007), Clegg, Kornberger, Rhodes (2007), Nielsen (2009), Elango, Kundu, Paudel (2010), Fassin; Rossem; Buelens, (2011), Martin e Parmar (2012), Wright (2013) e May (2014) as organizações não sabem responder a estes questionamentos, e tampouco estimulam a sua equipe de gestores, clientes e demais *stakeholders* na busca por respostas.

Assim, a partir das constatações apresentadas, a tese justifica-se pela necessidade de pesquisas que avaliem se o comportamento ético influencia na sustentabilidade das organizações, uma vez que as duas temáticas não são relacionadas e medidas em conjunto. Além disso, a pesquisa possibilita o direcionamento dos atuais e novos gestores para a inserção dos fatores que influenciam o comportamento ético na prática da sustentabilidade e serve de base para futuras pesquisas-aplicações sobre ética e sustentabilidade em outros países.

Por fim, os resultados da pesquisa podem proporcionar um melhor encaminhamento para a prática da sustentabilidade nas organizações, em especial nas empresas que objetivam relacionar a sustentabilidade com o seu posicionamento estratégico e, por conseguinte, com o posicionamento de mercado, pois são apresentados os níveis de influência do comportamento ético na prática da sustentabilidade nas organizações estudadas.

1.4 RELEVÂNCIA E INEDITISMO

Esta tese possui relevância acadêmica e social. Do ponto de vista acadêmico, acredita-se que o estudo apresenta relevância por analisar a influência do comportamento ético sobre a prática da sustentabilidade organizacional na percepção das organizações estudadas, uma vez que poucos estudos abordam as duas temáticas em conjunto referindo-se ao ambiente empresarial (ALMEIDA, 2007; CLEGG; KORNBERGER; RHODES, 2007; ARDICHVILI, 2013; MZEMBE et al., 2016; SMITH; KISTRUCK; CANNATELLI, 2016). Assim, a ética nos negócios e, mais especificamente, os fatores que influenciam o comportamento ético, são vistos como princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios (TSALIKIS; SEATON, 2006; ELANGO; KUNDU; PAUDEL, 2010; MARTIN; PARMAR, 2012; REPPOLD; PERSONE; ENGELMAN, 2013; FOK; PAYNE; COREY, 2016; TIMUR; TIMUR, 2016) e que, por seqüência, podem orientar a prática da sustentabilidade no ambiente organizacional.

A título social, o estudo tem relevância pelo crescente interesse comercial nacional e internacional na inserção do desenvolvimento de ações da sustentabilidade, ou seja, de dimensionar o tripé (econômico, ambiental e social) da sustentabilidade nos negócios das empresas (ELKINGTON, 2012; ROCA; SEARCY, 2012; SVENSSON; WAGNER, 2012; STRAND, 2014; HAHN et al., 2015; MZEMBE et al., 2016; TIMUR; TIMUR, 2016). Nas empresas e na academia, trabalhos foram e estão sendo realizados no contexto de recursos financeiros e desempenho organizacional, proporcionando o desenvolvimento de modelos e propostas de análises a respeito da mensuração de resultados, mas estudos avaliadores dos valores não foram identificados, principalmente estudos verificando se o comportamento ético influencia na prática da sustentabilidade organizacional. Isso é especialmente importante no que se refere às empresas, já que elas, segundo Elkington (2012), estão hoje entre as influências mais poderosas vistas pelos políticos e líderes de negócios. Um exemplo da recorrência dessa temática na comunidade empresarial é a preocupação de empresas de alto escalão com a prática da sustentabilidade organizacional, como foi visto em uma pesquisa realizada pela *Accenture* para o Pacto Global das Nações Unidas, quando 93% dos 750 CEOs pesquisados disseram que a sustentabilidade é importante e necessária para os negócios, além de impulsionar a vantagem competitiva da empresa (ELKINGTON, 2012).

Para tanto, mudanças precisam ocorrer, principalmente no que diz respeito ao envolvimento dos três pilares (econômico, ambiental e social) da sustentabilidade na gestão dos negócios, já que “nossos valores e princípios são o produto da mais poderosa programação a que cada um de nós se submeteu” (ELKINGTON, 2012, p.167). Dessa forma, o presente estudo objetiva contribuir na área da sustentabilidade organizacional ao analisar a influência do comportamento ético sobre a prática da sustentabilidade organizacional na percepção das organizações estudadas. Nesse sentido, a originalidade e contribuição deste estudo consistem em identificar se o comportamento ético influencia na prática da sustentabilidade das organizações estudadas e avaliar os níveis de influência dos mesmos, utilizando como base as empresas cadastradas no Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa (ISE).

Outra relevância deste estudo consiste na contribuição em relação às pesquisas existentes entre sustentabilidade e ética, uma vez que poucas publicações trabalham diretamente os fatores que influenciam o comportamento ético na prática da sustentabilidade no

ambiente empresarial, principalmente no que se refere a estudos e pesquisas sobre empresas situadas no Brasil e em revistas científicas (ALMEIDA, 2007; CLEGG; KORNBERGER; RHODES, 2007; ELKINGTON, 2012; ARDICHVILI, 2013; MZEMBE et al.,2016).

Por fim, destaca-se a relevância dessa pesquisa para empresas que já desenvolvem e para as que têm interesse em inserir a prática da sustentabilidade em seus negócios. O comportamento ético na prática da sustentabilidade é uma conduta necessária e já exigida na sociedade, as quais as organizações precisam inserir como diretrizes do seu negócio e na relação com seus *stakeholders* (FERDIG, 2007; BECKER, 2012; ELKINGTON, 2012; ARDICHVILI, 2013; ADELSTEIN; CLEGG, 2016; MZEMBE et al.,2016).

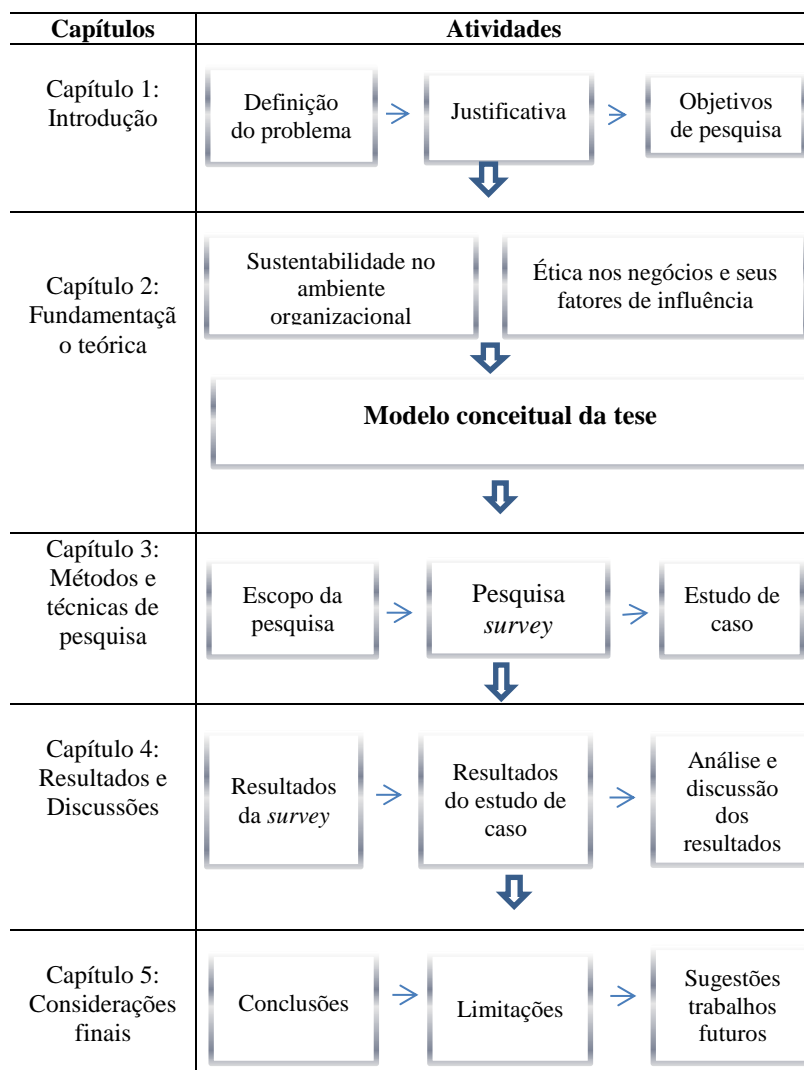
1.5 ESTRUTURA DA TESE

A estrutura da tese pode ser visualizada na Figura 1. O primeiro capítulo (Introdução) apresenta o tema da pesquisa, justificativa, lacunas e problema de pesquisa, bem como os objetivos e relevância da pesquisa.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica dos principais temas, sustentabilidade organizacional e ética nos negócios. Nesse capítulo são apresentados os principais autores que estudam os fatores de influência de ética nos negócios e as dimensões de sustentabilidade escolhidas para sustentar a pesquisa de campo. Como resultado, foi construído um modelo conceitual que apresenta os constructos escolhidos para a realização do instrumento de pesquisa.

O terceiro capítulo apresenta os métodos utilizados para a pesquisa de campo, sendo a pesquisa quantitativa uma *survey*, e a pesquisa qualitativa, um estudo de caso único. O estudo de caso foi necessário, pois os resultados da pesquisa bibliométrica e revisão sistemática destacaram que os campos de pesquisa de ética nos negócios e sustentabilidade não vêm sendo realizados em conjunto e, assim, o estudo de caso foi importante para a análise dos constructos.

Figura 1 - Estrutura da tese



Fonte: Elaborado pela autora.

No quarto capítulo encontram-se os resultados da pesquisa realizada. Esse capítulo é dividido em resultados da pesquisa quantitativa, qualitativa e compilação dos dados, bem como as

considerações a respeito do problema de pesquisa da tese. Ainda nesse capítulo, são apresentadas as discussões e a relação teoria-prática identificadas nas pesquisas quantitativa e qualitativa, assim como o destaque de quais fatores de influência de ética nos negócios mais impactam no ambiente da sustentabilidade organizacional, proposto para esta tese.

Por fim, o último capítulo apresenta as considerações finais, limitações do trabalho e sugestões para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica, que foi estruturada em dois principais temas. Na primeira parte, apresenta-se o estudo da sustentabilidade organizacional, destacando as sete revoluções de Elkington. A segunda parte corresponde à ética nos negócios e seus fatores de influência.

2.1 SUSTENTABILIDADE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A sustentabilidade no ambiente organizacional se traduz em uma gestão que proporciona o alcance do equilíbrio entre as três dimensões (econômica, ambiental e social), e que, ao mesmo tempo, objetiva o posicionamento das empresas em um cenário competitivo de mercado que abrange as demais organizações da cadeia produtiva (PIMENTA; GOUVINHAS, 2012).

2.1.2 Sustentabilidade organizacional – ações empresariais

Os desastres ambientais, assim como os sociais, não são recentes e têm sido tema de discussões em estudos acadêmicos, eventos, seminários, simpósios e reuniões em todo o mundo, sendo o mais recente a Rio+20 (Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável). A Rio+20 teve como objetivo renovar e reafirmar a participação dos países líderes na economia mundial em relação ao desenvolvimento sustentável do planeta, correspondente à segunda etapa da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento – ECO 92, quando elaborada a Carta da Terra (Declaração do Rio) e a Agenda 21.

Ainda em 1983, ocorreu a criação da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e a elaboração do relatório *Our Common Future* pela ONU, que propôs tópicos como a limitação do crescimento populacional, a preservação da biodiversidade e ecossistemas, a redução do consumo de energia e o desenvolvimento de tecnologias renováveis, o controle da urbanização e o aumento das indústrias com tecnologias renováveis. Além disso, pode ser destacado o

Protocolo de Kyoto em 1997, a concepção do *Triple Bottom Line* em 1999 por John Elkington e a 15ª Conferência do Clima (COP 15) das Nações Unidas em 2009, que levou à discussão e reflexões para os nós dos impasses ambientais da atualidade, introduzindo a prática do conceito de desenvolvimento sustentável, como destacam Jabbour e Santos (2006), Jacobi, Raufflet; Arruda (2011) e Elkington (2012).

Ainda neste contexto, destaca-se o papel de Ignacy Sachs, economista considerado o criador do termo ecodesenvolvimento, precursor do termo desenvolvimento sustentável, o qual descreve que o desenvolvimento ambiental não pode ser dissociado das questões sociais e econômicas, além de destacar mais duas (espacial e cultural) dimensões em seus estudos. Ou seja, ao dar esta visão à sustentabilidade, o autor descreve que se deve ter uma visão do todo no desenvolver da sustentabilidade e não somente na dimensão ambiental.

Na visão de Sachs, para haver um equilíbrio entre as três vertentes (social, ambiental e econômica), é necessária a participação do Estado para controlar o mercado, que, em geral, não tem preocupação com os impactos das suas organizações nos quesitos sociais e ambientais (SACHS, 1993; SACHS, 2009). Ainda em seus estudos, o autor descreve que houve crescimento por parte de organizações e pesquisadores na aceitação da teoria do desenvolvimento sustentável, mas ainda faltam avanços na prática. Os problemas sociais e ambientais não pararam, pelo contrário, só aumentam e impactam o meio ambiente e a sociedade (ISAKSSON; STEIMLE, 2009; SACHS, 2011; SVENSSON; WAGNER, 2012; STRAND, 2014; HUSSAIN; RIGONI; ORIJ, 2016; SMITH; KISTRUCK; CANNATELLI, 2016).

A discussão sobre impactos ambientais e estudos do tema levam ao conceito de desenvolvimento sustentável e de sustentabilidade, destacando-se ainda existir certa confusão entre os dois conceitos. Para Montibeller Filho (2004), o desenvolvimento sustentável é considerado um novo paradigma sistemático, sendo que o estudo econômico deve considerar as ações e impactos ambientais e a inter-relação associada ao desenvolvimento e não somente ao crescimento. Já a sustentabilidade é definida como a busca pela eficácia econômica, social e ambiental, atendendo à necessidade da população atual, preservando as atividades da geração futura (JABBOUR; SANTOS, 2006; GURVITSH; SIDOROVA, 2012; JABBOUR et al., 2012; STRAND, 2014; TIMUR; TIMUR, 2016).

Neste mesmo contexto, Dovers e Handmer (1992) destacam a sustentabilidade como a capacidade do sistema, envolvendo em especial o homem, de se adaptar às mudanças endógenas ou exógenas, já o

desenvolvimento sustentável é visto pelos autores como um caminho de mudança que mantém ou melhora o estado do sistema, ao atender a sociedade presente, sem impactar as gerações futuras. Na visão desses autores, o desenvolvimento sustentável seria o caminho para alcançar a sustentabilidade, que é objetivo final que se pretende alcançar.

Considerando o teor das definições mencionadas, Silva et al. (2005, p.13) apresentam o seguinte pensamento:

As diferenças entre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável afloram não como uma questão dicotômica, mas como um processo em que o primeiro se relaciona com o fim, ou objetivo maior; e o segundo como meio. Todavia, esta distinção está imersa em uma discussão ideológica que se insere em pensar algo para o futuro ou em se preocupar com ações presentes e impactos no futuro.

O foco principal, ao se discursar e se preocupar com a sustentabilidade, está na vinculação do tema ao lugar a que se pretende chegar; enquanto, com o desenvolvimento, o foco está em como se pretende chegar.

(...) o presente para o processo de desenvolvimento e o futuro para a sustentabilidade. São noções, na realidade, não contraditórias, mas complementares a fundamentais para posicionar os grupos de discussão.

Em outro contexto, Elkington (2012), no mais recente livro “Sustentabilidade: canibais com garfo e faca”, expõe a ideia de que a sustentabilidade é o caminho para se alcançar o desenvolvimento sustentável, ou seja, a sustentabilidade é o meio para se obter equilíbrio entre os três pilares: crescimento econômico, proteção ambiental e comunidade/equidade (ver Figura 2), considerando-se que as empresas no século 21 teriam que focar na criação de valor multidimensional, para possibilitar o desenvolvimento sustentável. Entretanto, Elkington (2012) define sustentabilidade como o equilíbrio entre os três pilares (a prosperidade econômica, a qualidade ambiental e a justiça social), sendo que a “sociedade depende da economia – e a economia depende do

ecossistema global, cuja saúde representa o pilar derradeiro” (ELKINGTON, 2012, p.110).

Figura 2 - Sustentabilidade corporativa, segundo a abordagem do “Triple Bottom Line”



Fonte: Elkington (1994).

Observa-se, portanto, analisando as visões até aqui apresentadas, que não há consenso acerca dos conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, tampouco há consenso sobre como estes conceitos devem ser relacionados. Além disso, para obter melhores resultados de sustentabilidade, é necessário que o tripé (econômico, social e ambiental) ocorra em conjunto nesse meio - prática, alinhado com a formação Inter setorial (Primeiro, Segundo e Terceiro Setor).

Ainda Sneddon, Howarth, Norgaard (2006), Berkel (2007), Nascimento et al. (2008), Nawrocka; Parker (2008), Chow e Chen (2012); Jabbour et al. (2012), Searcy; Elkhawas (2012), Lozano; Carpenter; Huisingh (2015), destacam que a sustentabilidade corresponde a um processo de transformação, em que a exploração dos recursos, o destino dos investimentos, os rumos do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional devem considerar as necessidades das futuras gerações. Esses fatores vêm assumindo importância no contexto do ambiente empresarial. Segundo essas mesmas referências, o conceito de sustentabilidade é o desenvolvimento dos três pilares do desenvolvimento sustentável: social, econômico e ambiental (ver Quadro 1). As empresas vêm sofrendo pressão por parte da sociedade,

bem como dos demais *stakeholders* da cadeia do negócio, uma vez que a atuação das empresas tem provado impactos ambientais, sociais e econômicos na sociedade.

Quadro 1 - Triple Bottom Line no contexto organizacional da sustentabilidade

TRIPLE-BOTTOM LINE E CONTEXTO ORGANIZACIONAL NA SUSTENTABILIDADE			
Triple- Bottom Line Organizacional			Contexto
Dimensão Ambiental	Proteção e preservação do ambiente, cuidados com os recursos renováveis, gestão de resíduos e gestão dos riscos e impactos.	Meio Ambiente	Respeitar as limitações naturais, racionalizar recursos não renováveis, potencializar o uso de recursos e manter biodiversidade.
Dimensão Econômica	Resultados econômicos, direitos dos acionistas, competitividade e relação entre clientes e fornecedores.	Economia	Desenvolvimento econômico, segurança alimentar, modernização contínua e maximização da utilização dos recursos.
Dimensão Social	Direitos humanos-trabalhadores, envolvimento com a comunidade, transparência e postura ética.	Sociedade	Inclusão social, saúde e segurança, aspectos políticos, aspectos culturais e qualidade de vida.
	(Oliveira Filho, 2004)		(Severo; Delgado; Pedrozo, 2006)

Fonte: Araujo e Mendonça (2009, p.08).

A partir dessas dimensões, Bellen (2006), Claro, Claro e Amâncio (2008), Dale e Newman (2008); Benedetti et al. (2009); Baumgartner e Korhonen (2011); Searcy (2012); Svensson e Wagner (2012), Jorge, Martinez e Reyes (2013), Hahn et al. (2015) mencionam que para a efetividade da sustentabilidade no ambiente organizacional, é

necessária a compreensão e o levantamento de necessidades com foco no equilíbrio dos entornos sociais, ambientais e econômicos, ou seja, o conceito de desenvolvimento sustentável passou a focar no desenvolvimento, e não somente no crescimento, buscando-se o crescimento econômico aliado às necessidades da sociedade ao preservar o meio ambiente.

Almeida (2002) ainda afirma que, no mundo sustentável, a atividade empresarial não pode ser pensada ou executada separadamente do tripé da sustentabilidade, porque deve haver uma relação e integração de economia, ambiente e sociedade, envolvendo a formação de alianças intersetoriais (Governo, Empresas e ONGs). Neste contexto, descreve as características que diferenciam o modelo cartesiano e o modelo da sustentabilidade no estudo da sustentabilidade empresarial, conforme é apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Diferenças do modelo cartesiano e modelo da sustentabilidade

CARTESIANO	SUSTENTÁVEL
Reducionista, mecanicista, tecnocêntrico	Orgânico, holístico, participativo
Fatos e valores não relacionados	Fatos e valores fortemente relacionados
Preceitos éticos desconectados das práticas cotidianas	Ética integrada ao cotidiano
Separação entre o objetivo e o subjetivo	Interação entre o objetivo e o subjetivo
Seres humanos e ecossistemas separados, em uma relação de dominação	Seres humanos inseparáveis dos ecossistemas, em uma relação de sinergia
Conhecimento compartimentado e empírico	Conhecimento indivisível, empírico e intuitivo
Relação linear de causa e efeito	Relação não-linear de causa e efeito
Natureza entendida como descontínua, o todo formado pela soma das partes	Natureza entendida como um conjunto de sistemas inter-relacionados, o todo maior que a soma das partes
Bem-estar avaliado por relação de poder (dinheiro, influência, recursos)	Bem-estar avaliado pela qualidade das inter-relações entre os sistemas ambientais e sociais

CARTESIANO	SUSTENTÁVEL
Ênfase na quantidade (<i>renda per capita</i>)	Ênfase na qualidade (qualidade de vida)
Análise	Síntese
Centralização de poder	Descentralização de poder
Especialização	Transdisciplinaridade
Ênfase na competição	Ênfase na cooperação
Pouco ou nenhum limite tecnológico	Limite tecnológico definido pela sustentabilidade

Fonte: almeida (2002, p.65).

A partir dessas características, Manzini e Vezzoli (2011) explicam que para uma sociedade sustentável, uma hipótese de cenário futuro e possível fundamenta-se em três constatações principais, já sabidas, mas ainda não praticadas no seu conjunto, sendo, para os autores, uma visão do futuro se operar para lhe dar a possibilidade da prática.

As três constatações de Manzini e Vezzoli (2011, p.45) são as seguintes:

- 1- Dois fenômenos fundamentais colocam em tensão a sociedade contemporânea: a emergência dos limites ambientais e os processos de globalização econômica e cultural ligados à difusão das tecnologias da informação e da comunicação.
- 2- A ação sinérgica destes dois grandes fenômenos só poderá levar a uma descontinuidade sistêmica, isto é, a uma mudança profunda da sociedade nos moldes que até agora conhecemos.
- 3- O que estamos vivendo é, portanto, um período de transição.

Manzini e Vezzoli (2011) ainda analisam o tema desenvolvimento de produtos sustentáveis a partir da fase de posicionamento estratégico da empresa, destacando o conceito de design (projeto) do ciclo de vida dos produtos e as estratégias “projetuais” na fase de desenvolvimento do produto. Além disso, Elkington (2012) afirma que o sucesso do mercado dependerá da capacidade de cada empresa, individualmente, atingir simultaneamente a economia e mercado não somente nos lucros, mas nos pilares concentrados na

qualidade ambiental e justiça social, ou seja, as empresas terão de pensar nos três pilares da sustentabilidade, e não somente no fator econômico. Tais autores destacam a necessidade de novas estratégias para arquitetar os três pilares do desenvolvimento sustentável, em especial, a sustentabilidade no ambiente organizacional.

Tal conceito e visão de sustentabilidade serão adotados no presente estudo, destacando-se algumas definições de sustentabilidade empresarial ou ainda sustentabilidade corporativa e sustentabilidade de negócios, como denominada em algumas revistas internacionais.

Na sequência, o Quadro 3 apresenta alguns conceitos-definições, características e direcionamentos da sustentabilidade no ambiente organizacional.

Quadro 3 - Descrições de sustentabilidade no ambiente organizacional

Autores	Descrição
Silva e Quelhas (2006)	Corresponde à preocupação com a manutenção, a renovação e a recuperação de recursos naturais, incluindo uma dimensão ética de integridade para busca do equilíbrio entre o social desejável, o economicamente viável e o ecologicamente sustentável.
Araujo e Mendonça (2009)	Significa rever seus processos produtivos, ou seja, construir sistemas de produção que não causem impactos negativos e que estejam contribuindo para a recuperação de áreas degradadas, além de ter ações e ou programas que permeiem as três dimensões (econômica, ambiental e social) da sustentabilidade.
Linnenluecke e Griffiths (2010)	Para os autores, ainda há um desacordo sobre o conceito de sustentabilidade corporativa, e também há uma falta de clareza sobre a melhor forma de praticá-la. O conceito de sustentabilidade empresarial origina do conceito mais amplo de sustentabilidade, o que busca desenvolver hoje sem impactar as gerações futuras na dimensão do <i>triple botton line</i> .

Autores	Descrição
Svensson e Wagner (2012)	Referem-se ao esforço total de uma organização, incluindo a sua demanda e rede de cadeia para reduzir o impacto sobre a vida (sociedade) e terra (meio ambiente), assim como a prática de aquisição, produção e distribuição de mercado para reduzir não só suas pegadas de carbono, como do negócio da organização, levando a reavaliar as três dimensões do desenvolvimento sustentável.
Chow e Chen (2012)	Definem como o grau de comprometimento que as organizações adotam ao desenvolvimento social, econômico e ambiental em suas atividades. Ou seja, devem ser capazes de medir a sustentabilidade de suas práticas atuais, bem como a direção em que elas estão se movendo, e dizer qual o tamanho das mudanças necessário para satisfazer seus objetivos como organização e negócio.
Thomas e Lamm (2012)	Descrevem como um papel (prática) importante que os gestores desempenham de legitimidade na tomada de decisão gerencial e processos, considerando as três dimensões da sustentabilidade como forma de inovação e inserção no modelo conceitual da organização.
Searcy e Elkhawas (2012)	É descrita como um negócio e estratégia de investimento que utiliza as melhores práticas de negócio para atender e equilibrar as necessidades das partes interessadas atuais e futuras. Os autores ainda mencionam que as empresas que desenvolvem a prática da sustentabilidade empresarial têm maior ênfase na tomada de decisão com base na ética, critérios sociais e ambientais.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Silva e Quelhas (2006), Araujo e Mendonça (2009), entre outros.

As questões de sustentabilidade empresarial estão cada vez mais integradas ao posicionamento estratégico das empresas e processos decisórios (GROLLEAU; MZOUGH; THOMAS, 2007; DARNALL; JOLLEY; HANDFIELD, 2008; SVENSSON; WAGNER, 2012; THOMAS; LAMM, 2012; HAHN et al., 2015). Quanto à sustentabilidade como parte do posicionamento estratégico da empresa, Linnenluecke e Griffiths (2010) destacam que ela deve estar aliada à

cultura da organização, entretanto, sustentam que as mudanças e práticas hoje realizadas ainda são insuficientes para a formação de empresas e indústrias sustentáveis. Todavia, os autores descrevem que para responder plenamente aos desafios ambientais, sociais e econômicos da atualidade, as empresas terão de passar por uma mudança cultural significativa e transformadora, em especial perante os gestores que estão a frente do gerenciar- desenvolver da sustentabilidade. As fontes de informações dos autores podem estar relacionadas ao estudo realizado no Capítulo 2 desta tese, quando abordado sobre os fatores que podem interferir sobre o comportamento ético no desenvolver da sustentabilidade. Nesse caso, sugere-se que as empresas desenvolvam uma cultura orientada para a sustentabilidade.

A seguir, o Quadro 4 apresenta o modelo de sustentabilidade empresarial desenvolvido por Coral (2002), destacando algumas características de cada dimensão na prática da sustentabilidade das empresas.

Quadro 4 - Modelo de sustentabilidade empresarial

MODELO DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL		
Sustentabilidade Ambiental	Sustentabilidade Econômica	Sustentabilidade Social
<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento à legislação; - Impactos ambientais; - Produtos ecologicamente correto; - Reciclagem; - Tecnologias limpas; 	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégias de negócios; - Foco; - Mercado; - Qualidade e custo; - Resultado; - Vantagem competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Assumir responsabilidade social; - Compromisso com o desenvolvimento dos recursos humanos; - Promoção e participação em projetos de cunho social;
<ul style="list-style-type: none"> - Tratamento de influentes e resíduos; - Utilização sustentável de recursos naturais. 		<ul style="list-style-type: none"> - Suporte no crescimento da comunidade.

Fonte: Coral (2002, p.129)

Ainda no contexto da sustentabilidade empresarial, Elkington (2012) destaca que a sociedade e as organizações já estão acostumadas a viver no mundo de três dimensões, o que já pode ser bem complexo,

mas agora o capitalismo sustentável, com ênfase no desempenho das empresas, indústrias e economias precisa ampliar o leque de suas diretrizes. Neste sentido, pode-se inferir que outras diretrizes, quando presentes, podem conduzir a concepção e implementação da sustentabilidade empresarial, com enfoque na prosperidade econômica, na qualidade ambiental e justiça social.

A partir desse contexto, Sachs (2009) e Elkington (2012) salientam a necessidade de ter uma visão holística dos problemas da sociedade, e não focar apenas na gestão dos recursos naturais, mas no tripé da sustentabilidade. Na visão dos autores, a sociedade, assim como as organizações, estão embarcando em uma revolução cultural global e as empresas, muito mais que organizações do Primeiro e Segundo Setor, estão no comando dessa revolução – mudança.

Neste cenário, Sachs (1993) argumenta que a transição para o desenvolvimento sustentável começa com o gerenciamento de crises, passando do crescimento financiado por recursos externos para o crescimento baseado na mobilização de recursos internos, o que requer uma mudança de paradigma para a sociedade, em especial para as organizações. Na visão do autor, para que ocorra uma mudança no desenvolver da sustentabilidade, faz-se necessária a mudança no comportamento das pessoas e práticas organizacionais. O desenvolvimento sustentável deve ser voltado para as pessoas e recursos internos disponíveis no local.

O estudo da sustentabilidade, há tempos conhecido como três pilares, está agora se revelando muito mais complexo do que aquilo que os executivos haviam imaginado no início, o que significa que as mudanças vêm cada vez mais de uma profunda reformulação da forma de gerenciar processos e liderar pessoas (ELKINGTON, 2012). Sachs (2004) e Elkington (2012) afirmam que as diferentes diretrizes, modelos e tipologias de sustentabilidade foram criados em virtude das diferenças nos motivos que levaram as organizações a introduzir tal prática em suas atividades. Entretanto, conforme Linnenluecke e Griffiths (2010), Svensson e Wagner (2011), Searcy e Elkhawas (2012), Hussain; Rigoni; Orij (2016) e Mzembe et al. (2016) abordam em seus artigos, que a prática da sustentabilidade deve ser capaz de indicar a direção para a qual está sendo encaminhada, apontando os resultados proporcionados à organização, à sociedade e ao meio ambiente, destacando a relação e resultados com o tripé da sustentabilidade. Como descreve Elkington (2012), a prática da sustentabilidade ainda está mais voltada para a questão ambiental/econômica, em especial nas empresas, porém a integração dos três pilares será um ponto crucial para o desafio dos

negócios do século 21 e, por isso, propõe as sete revoluções como base no tripé da sustentabilidade.

A teoria das sete revoluções (mercados, valores, transparência, tecnologia do ciclo de vida, parcerias, tempo e governança corporativa) foi descrita por Elkington pensando nos termos dos três pilares da sustentabilidade, com enfoque na reformulação das expectativas da sociedade. Os resultados obtidos são descritos como “ondas de mudança”, que servem aos mercados nacional e internacional. As sete dimensões de um futuro sustentável, como chama Elkington (2012), podem parecer uma surpresa para muitos, mas essas revoluções são grandes correntes já discutidas e até mesmo presentes no mundo de hoje. Além disso, são assuntos já muito conhecidos e inseridos no contexto dos três setores (Governo, Empresas e Sociedade Civil). O conceito das sete revoluções é tão amplo e aplicável no mercado que sua precisão o torna operante e aplicável também às organizações, o que também pode ocasionar a sua abertura ao conflito de interpretações.

Neste sentido, a seguir são sistematizadas explicações em subitens das sete revoluções em um recorte de autores que estudam as temáticas.

2.1.3 Sete revoluções para a Sustentabilidade

Elkington (2012) cita sete revoluções para a sustentabilidade, ou seja, um mundo de sete dimensões no velho e novo paradigma para a prática da sustentabilidade, em especial para as empresas. Para o autor, as empresas estão em posição de comando no mundo, ou seja, são elas as grandes responsáveis para a prática da sustentabilidade, o capitalismo sustentável, que “agora apresenta aos executivos um desafio ainda mais complexo: um mundo de sete dimensões, um mundo 7-D” (ELKINGTON, 2012, p. 33). Na visão do autor, aceitar o desafio das sete dimensões é embarcar em um processo tributado e altamente recompensador que levará ao capitalismo sustentável.

Na sequência, apresentam-se conceitos, questões chaves e questionamentos das sete revoluções. No Apêndice A são apresentadas as perguntas e respostas das sete revoluções apresentadas por Elkington.

2.1.3.1 Mercados

Mercado financeiro é identificado por alguns autores como o conjunto de instituições e instrumentos financeiros que propiciam a transferência de recursos entre agentes superavitários e deficitários, ou seja, a transferência de recursos dos ofertados para os tomadores finais. O mercado financeiro é onde acontece a intervenção de recursos financeiros, podendo ser monetários e não monetários (LEVINE, 1998; BRITTO, 2005; OLIVEIRA; GALVÃO; RIBERIO, 2006; HUBBARD; O' BRIEN, 2010).

Empresas e mercados são, cada vez mais vistos como o caminho para o futuro. Mas os resultados serão menos previsíveis do que quando a agenda era praticamente direcionada pelo governo (ELKINGTON, 2012). Os líderes empresariais e as grandes corporações estão prontos para esse desafio? A revolução “mercados” foca no uso de mecanismos do mercado, em vez das medidas de controle e comando tradicionais, para melhor desempenho em relação aos objetivos ambientais e da sustentabilidade (ELKINGTON, 2012).

2.1.3.2 Valores

Schwartz (1994, p.21) define valores: “metas trans situacionais desejáveis, variando em importância, que servem como princípios orientadores na vida de uma pessoa ou entidade social”. Ou seja, valores corresponde a um conjunto de características de um indivíduo ou organização, que determinam a forma como o indivíduo ou organização se comportam e interagem com outros indivíduos e com o meio ambiente (SCHWATEZ, 1994; GLOVER et al., 1997; CARLSON; KACMAR; WADSWORTH, 2002).

Os valores são realmente cruciais para o futuro do capitalismo? Ou eles são um pouco mais do que pequenas perturbações ao ambiente econômico? O problema é a vivência de um deslocamento de valores no mundo inteiro. Não basta “esverdear” os produtos. A mudança necessária está no estilo de vida mais sustentável e isso só acontece com a mudança de valores (ELKINGTON, 2012).

2.1.3.3 Transparências

A transparência está relacionada à divulgação de informações que permitem a todo cidadão averiguar as ações dos gestores e os

responsabilizar por seus atos. A definição de transparência engloba informação completa, objetiva, confiável de qualidade, acesso, canais de comunicação abertos, abrangência e relevância (LIMBERGER, 2006; PLATT NETO ET.AL., 2007; ALÓ, 2009; SLOMSKI et al., 2010).

As empresas, durante décadas, resistiram às demandas por maior transparência empresarial em áreas como a dimensão ambiental, social e econômica e hoje estão revendo essas ações em seus negócios, até mesmo disputando o valor agregado pela transparência (ELKINGTON, 2012). O mesmo recipiente que torna o aquário corporativo visível para o mundo externo também pode distorcer sua visão - e quanto mais extremo for o ângulo de visão, maior será a distorção (ELKINGTON, 2012, p. 207).

2.1.3.4 Tecnologia do ciclo de vida

A tecnologia do ciclo de vida objetiva o desenvolvimento de novas tecnologias no criar novos produtos e serviços, tendo como principal objetivo a redução da poluição e da energia no ciclo de vida desses produtos/serviços (BERNARDES, 2006; CHEN et al., 2008). É uma tecnologia (software) capaz de fornecer para as empresas informações necessárias para identificar os impactos causados por seus produtos e permitir a tomada de decisão sobre o que fazer para reduzir os impactos durante o seu ciclo de vida. É uma ferramenta que permite verificar e avaliar os aspectos ambientais e impactos relacionados ao produto/serviço, englobando os quatro estágios do ciclo de vida (introdução, crescimento, maturidade e declínio) (BERNARDES, 2006; CHEN et al., 2008; VANTTINEN; PYHALTO, 2009; DAO et al., 2011).

Elkington (2012) sugere combinar concorrência mercadológica cada vez mais intensa, valores emergentes e transparência global. Resultado: um raio X do meio ambiente onde todo o ciclo de vida de um produto pode ser fortemente observado (ELKINGTON, 2012, p. 239). A tecnologia é e será importante, mas o enfoque será a mudança de produto para função, em especial nos três pilares da sustentabilidade (ELKINGTON, 2012). O poder do ciclo de vida do produto na sustentabilidade.

2.1.3.4 Parcerias

O termo parcerias já é muito conhecido no mundo dos negócios, mas foi nas Parcerias Público-Privadas (PPP), editada na Lei Federal nº 11.079/04, que ficou mais conhecido no Brasil (ARAGÃO, 2005). No mundo dos negócios, a revolução 5 (parcerias) objetiva novas formas de fazer negócios que surgem entre empresas e entre empresas e outras organizações, como governo e sociedade civil. As parcerias, assim como as PPP, surgem como uma tentativa de Estado e iniciativa privada e/ou empresas e empresas dividirem os custos com a implantação de infraestruturas, já que em muitas situações faltam condições financeiras e em outras faltam articulações estratégicas de negociação (ARAGÃO, 2005; KISSLER; HEIDEMANN, 2006; SECCH, 2009).

Os *stakeholders* querem ser tratados como parceiros. O respeito e a confiança mútua entre os stakeholders possibilitarão a sustentabilidade da organização (ELKINGTON, 2012). Para atingir o desempenho dos três pilares, são necessárias novas parcerias no âmbito econômico, social e ambiental, nos quais se poderá alcançar objetivos que, sozinhos, não seria possível de realização (ELKINGTON, 2012).

2.1.3.5 Tempo

O tempo é um fator limitativo, único e insubstituível, pois não há nenhum outro elemento que possa o substituir (COVEY, 1994; VOINOV, 2010). Toda atividade requer tempo para ser realizada e a nova percepção do tempo é muito provável que seja a mudança mais fundamental entre os mercados. A forma de sobrevivência do mercado e a expansão das atividades estão diretamente ligadas à eficiência e eficácia da condução do gerenciamento do tempo (DRUCKER, 1981; COVEY, 1994; VOINOV, 2010).

A construção da economia sustentável exigirá planejamento e fundos de longo prazo. Percepção e dimensão do tempo cada vez mais complementado pelo raciocínio prolongado (ELKINGTON, 2012). O tempo é uma das dimensões mais críticas da transição para a sustentabilidade.

2.1.3.6 Governança corporativa

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas (SIFERT FILHO, 1998; BRICKLEY;

ZIMMERMAN, 2010). Corresponde ao sistema de controle e monitoramento definido pelos acionistas de uma determinada organização, que auxilia na decisão de investimentos e proporciona aos acionistas a possibilidade de verificar a forma de gestão/tomada de decisão dos gestores (SIFFERT FILHO, 1998; ALMEIDA et.al., 2010; BRICKLEY; ZIMMERMAN, 2010; RIBEIRO; SANTOS, 2015). Para alguns autores, boas práticas de governança corporativa são formas de reduzir o custo de capital e valorizar a ação da organização (ALMEIDA et.al., 2010; BRICKLEY; ZIMMERMAN, 2010; RIBEIRO; SANTOS, 2015).

O centro de gravidade do debate deslocou-se de Relações Públicas para Vantagem Competitiva e Governança Corporativa – e das grandes fábricas para as mesas de comitês (ELKINGTON, 2012). As questões sobre sustentabilidade corporativa não estão apenas no processo de design de produtos, mas também no design de empresas, de ecossistemas corporativos e de mercados, baseados em fatos que fornecem suporte para um novo começo no processo de teorização em que as teorias devem tentar não apenas fornecer uma justificativa para o impacto da governança corporativa na sustentabilidade, mas também explicar qual dimensão da sustentabilidade pode ser mais afetada. (ELKINGTON, 2012; HUSSAIN; RIGONI; ORIJ, 2016).

Além disso, as sete revoluções mostram que o caminho para a mudança no desenvolver da sustentabilidade está alinhado a dimensão individual, ou seja, a responsabilidade por ações sustentáveis está relacionada aos profissionais que estão a frente dessas organizações. Ferdig (2007), neste contexto, descreve que tomadores de decisão e gestores alinhados a uma gestão sustentável são denominados líderes sustentáveis e que esses tem o importante papel de instigar a mudança de comportamento junto a sua equipe perante ao desenvolver hoje sem impactar as gerações futuras – prática da sustentabilidade. Assim, o próximo item irá tratar da temática ética nos negócios.

2.2 ÉTICA NOS NEGÓCIOS E SEUS FATORES DE INFLUÊNCIA

A partir do que foi revisado até o momento, este tópico apresenta a revisão conceitual da ética nos negócios e seus fatores de influência. Vale lembrar que o objetivo desta tese consiste em analisar a relação dos fatores de influência da ética nos negócios no ambiente da sustentabilidade organizacional.

2.2.1 Histórico e definições Ética nos negócios

A ética é parte da filosofia responsável pelo estudo dos princípios que orientam o comportamento humano e, neste sentido, foi definida como indagação sobre a natureza e fundamentos da moralidade, enquanto a moral é entendida como padrões e regras de conduta (CLEGG; KORNBERGER; RHODES, 2007; NIELSEN, 2009; KARA; ROJAS; TURAN, 2016).

Os fatos morais possuem relação com os conceitos de certo e errado, bem e mal, justo e injusto, legítimo e ilegítimo, virtude e vício, justificável ou injustificável, e, assim, a moral está relacionada à cultura, aos valores, aos princípios e à época que orientam o caminhar das pessoas (SROUR, 2008; NIELSEN, 2009). A ética não é algo nato, que nasce com o indivíduo; ela surge com o desenvolver do ser humano, com a educação, base familiar e constante intercâmbio que desenvolvidos durante a formação pessoal e profissional.

Outro fator que elevou a discussão sobre ética está relacionado ao aumento significativo dos comércios internacionais, que tornou a ética uma preocupação de gestores, políticos e pesquisadores, além da introdução das ações práticas com maior ênfase da Responsabilidade Social das empresas na década de 90 (CARROLL, 2000; ALMEIDA, 2007; ARDICHVILI, 2013).

Alzola (2011), por sua vez, escreve que ética diz respeito ao julgamento de valor que se atribui à conduta humana com base em regras (normas) morais.

A moral é um sistema de normas, princípios e valores, segundo o qual são regulamentadas as relações mútuas entre os indivíduos ou entre estes e a comunidade, de tal maneira que estas normas, dotadas de um caráter histórico e social, sejam acatadas livre e conscientemente, por uma convicção íntima, e não de uma maneira mecânica, externa ou impessoal (VÁZQUEZ, 2002, p. 84).

Segundo Almeida (2007), a ética, enquanto análise teórica, estuda os códigos de valores que levam a um comportamento e influência na tomada de decisão em uma determinada situação. Ainda na perspectiva do mesmo autor, estes códigos têm por base um conjunto de princípios morais, que leva à análise do que deve ou não ser feito, conforme os

padrões de certo ou errado de determinada comunidade e indivíduos envolvidos. No ambiente organizacional, a ética estuda os códigos morais que direcionam a tomada de decisão, avaliando as pessoas afetadas direta e indiretamente, partindo de um conjunto de direitos e obrigações individuais e coletivas (ALMEIDA, 2007; ELANGO; KUNDU; PAUDEL, 2010; REPPOLD; PERSONE; ENGELMAN, 2013).

Neste contexto, as discussões sobre ética vão assumindo um importante papel nas empresas e no mundo contemporâneo, a fim de introduzir discussões e reavaliações de atitudes, comportamentos e condutas que são baseadas em princípios morais e que devem respeitar o ambiente e valores da comunidade e indivíduos envolventes, o que leva à ética nos negócios (VALENTINE; FLEISCHMAN, 2004; FLORIDI; SAVULESCU, 2006; GRASSL; HABIACH, 2011; GROOT, 2012; BRADSHAW, 2013; HUHTALA, 2013; MBA; TERESA, 2013; GUITIÁN, 2015; FOK; PAYNE; COREY, 2016).

Tais discussões evidenciam que a organização, em si mesma, constitui um órgão da sociedade e existe para contribuir para a economia local e as pessoas que fazem parte dessa sociedade, contribuindo com o resultado necessário. Assim, a organização faz parte da sociedade e tem com ela uma importante relação de troca. Quando a organização oferece um produto ou serviço de qualidade à sociedade, a mesma irá retribuir, utilizando esses produtos e serviços e, conseqüentemente, o resultado financeiro positivo aparecerá (DRUCKER, 2001). Mas, para as empresas permanecerem no mercado, não basta apenas reduzir custos para maximizar a riqueza. Elas devem buscar também a satisfazer seus funcionários, demonstrar preocupações com os impactos ambientais, ser éticas e flexíveis para se ajustar às mudanças. Segundo Chanlat (1992), a vida nas organizações e, mais comumente, as relações sociais que se tecem se pautam em valores, os quais vão definir julgamentos e condutas de comportamentos.

Contudo, Oliveira (2000) destaca em seus estudos a importância de pensar na gestão e, principalmente, no planejamento de políticas públicas, ou seja, o planejamento precisa ser visto como um processo, e não somente como uma atividade técnica da administração – gestão. O processo de decisão político-social tem um forte impacto na sociedade e nas organizações, principalmente as de cunho privado e sem fins lucrativos, dependendo de informações precisas, transparentes, éticas, de visões diferentes e vontade de negociar e buscar soluções conjuntas que sejam aceitáveis para toda a sociedade, sobretudo para as partes envolvidas, levando continuamente ao aprendizado.

A este propósito, Chanlat (1992) destaca a necessidade do novo *ethos* (costumes de um povo – traços, características de um grupo), que deve fundamentar-se na individualização e na solidariedade e inspirar as estruturas morais e os atos coletivos. Portanto, assiste-se, de uns anos para cá, à discussão de uma nova ética das relações nas organizações, em especial as relações do individual com o coletivo.

Os princípios nortearam a evolução das sociedades através dos séculos, do período medieval ao mercantilista, tendo o seu grande despertar no princípio do século XVIII, com as grandes descobertas por meio da navegação e das invenções, iniciando-se assim o que podemos chamar de primórdios da Revolução Industrial (KWASNICKA, 1989).

Com a Revolução Industrial, as empresas cresceram, empregando grande número de pessoas à produção e passando também a atender mercados maiores e mais distantes, começando a disputa por mercados e conseqüente problemas que envolve a ética (KWASNICKA, 1989). Trata-se aqui de um momento crítico que dá origem aos problemas éticos, quando se prioriza o capital sobre o trabalho. Esse debate em torno da ética, que até então não era mencionado, é atribuído a diferentes fatores, como descreve Chanlat (1992): os inúmeros escândalos financeiros e o comportamento de gestão; o crescimento de atitudes cada vez mais egoísta dos jovens formados; as conseqüências socioeconômicas de tomada de decisões especulativas; as perturbações geradas pela técnica; e, por fim a uma baixa de consciência profissional em diversos níveis da empresa.

Na seqüência, o Quadro 5 apresenta as duas teorias éticas (ética da convicção e ética da responsabilidade) na concepção de Max Weber e citada por Srour (2000). Ainda neste contexto, Ramos (1989) descreve que a ética da convicção é entendida como o estudo dos deveres, ou seja, é pautada por valores e normas previamente definidas, e a ética da responsabilidade como o estudo dos fins humanos, que considera que cada um é responsável por aquilo que faz. Nessa abordagem, Ramos (1989) coloca que seria errôneo pensar que os sistemas sociais são guiados somente pela racionalidade. Para o autor as duas éticas estão estreitamente relacionadas. Diante das duas éticas, nas situações organizacionais o indivíduo se encontra ordinariamente em tensão e envolvido, considerando que o indivíduo é parte da organização (RAMOS, 1989).

Quadro 5 - As duas teorias éticas de Srour (2000)

Ética da convicção	Ética da responsabilidade
Decisões decorrem da aplicação de uma tábua de valores preestabelecidos.	Decisões decorrem de deliberação, em função de uma análise das circunstâncias.
Máxima: “faça algo porque é um mandato”.	Máxima: “somos responsáveis por aquilo que nossos atos provocam”.
Vertente de princípio: “respeite as regras haja o que houver”.	Vertente da finalidade: “alcance os objetivos custe o que custar”.
Vertente da esperança: “o sonho antes de tudo”.	Vertente utilitarista: “faça o maior bem para mais gente”.

Fonte: Srour (2000, p.55).

Assim, pode-se dizer que aqueles que seguem a ética de convicção, guiam-se pela consciência, ao passo que os que se norteiam pela ética de responsabilidade, guiam-se pelo risco. Srour (2000) ainda acrescenta ser fundamental questionar sobre duas questões: Que tipo de contribuição o indivíduo, como empresa, pode dar à sociedade? Em que medida esta contribuição é positiva ou negativa? Ou ainda, ser fiel à organização significa ter ética, mesmo que a organização seja prejudicial ao meio ambiente? Nessa abordagem, Ramos (1989) em seu livro “A Nova Ciência das Organizações”, traz o repensar sobre a ciência social e, principalmente, o papel da organização, sob um enfoque substantivo, quando o mesmo entende que tanto a racionalidade substantiva quanto a racionalidade instrumental tem importante papel na sociedade e por seguinte na organização.

Ainda com relação ao tema, Almeida (2007) e Srour (2008) destacam que a temática ética nos negócios está muito relacionada às seguintes ocorrências: escândalos com empresas, montadoras automotivas no final da década de 60, nos EUA; uma onda de questionamentos sobre a segurança de produtos; o comportamento dos “homens” de negócios com seus funcionários e o impacto ambiental de algumas empresas perante o seu processo produtivo na Europa, EUA, Brasil e outros países. Srour (2008) menciona o escândalo ocorrido na montadora alemã Volkswagen em julho de 2005, quando alguns dos principais gestores da empresa foram demitidos por envolvimento no uso do dinheiro e influência da companhia em proveito pessoal, destacando o executivo Klaus Volkert, condenado por um tribunal alemão a 33 meses de cadeia por uso de propina e dinheiro da empresa em iniciativas polêmicas. O caso mais famoso de escândalos envolvendo a ética organizacional ocorreu na indústria do cigarro, na

década de 1990, quando o bioquímico e cientista Jeffrey Wigand denunciou os “Sete Anões” (as sete grandes indústrias do fumo) por terem aumentado a dose de nicotina nos cigarros, levando a uma maior dependência dos usuários e, assim, desmascarando o cinismo de muitos executivos do segmento de mercado perante a afirmativa de que a nicotina não seria um fator de dependência (SROUR, 2008).

Preocupados com sua imagem e bem-estar pessoal, um grande número de nossos contemporâneos esqueceu que uma relação é, inicialmente e antes de mais nada, baseada na reciprocidade. O que significa que, obviamente, temos direitos, mas que também temos obrigações e deveres (CHANLAT, 1992, p.70).

Neste contexto, Lozano¹ (1999) considera a ética nos negócios como a realidade organizacional, prática dos negócios, e propõe o modelo teórico referencial da *business ethics*, levando em conta três dimensões que não podem ser concebidas separadamente: a ética da responsabilidade; a ética afirmativa do princípio da humanidade; e a ética geradora de moral convencional. As dimensões foram agrupadas e apresentadas no Quadro 6.

Quadro 6 - Dimensões do modelo teórico referencial da Business Ethics de Lozano (1999)

Dimensões	Descrição
Ética da responsabilidade	A primeira dimensão descreve a ética da responsabilidade como a relação com os <i>stakeholders</i> primários e secundários. Esta dimensão engloba o conceito de responsividade e sugere que os <i>stakeholders</i> sejam ouvidos e inseridos no processo de tomada de decisão. O autor alerta para as empresas identificarem os <i>stakeholders</i> como interlocutores e não somente em termos de interesse. Como critério nesta dimensão sugere-se investigar se a empresa dedica a mesma atenção aos <i>stakeholders</i> internos e externos em relação à finalidade da organização e

¹ Foi um dos precursores no estudo da ética nos negócios na década de 1990, que desenvolveu as dimensões do modelo teórico de ética nos negócios.

	seus objetivos. A dimensão ética da responsabilidade precisa estar articulada com as demais dimensões do modelo teórico de Lozano para a efetivação da ética nos negócios.
Ética afirmativa do princípio da humanidade	A segunda dimensão trata do princípio da humanidade, o que significa evidenciar o que faz os seres humanos, que possa conciliar a necessidade de regular e desenvolver comportamentos pré-convencionais, convencionais e pós-convencional no ambiente organizacional. Segundo o autor, a ética da humanidade nas empresas se dá principalmente mediante seus códigos de ética, missões, crenças e princípios na conduta individual e do processo de decisão. Assim, os códigos de ética não são autossuficientes para a inserção da ética na empresa, as outras duas dimensões devem estar inseridas na prática organizacional.
Ética geradora de moral convencional	A terceira dimensão tem origem na filosofia de Aristóteles, cujo objetivo é refletir sobre a cultura da empresa, destacando os valores como o centro da cultura organizacional na prática. O autor direciona o foco da dimensão para o indivíduo dentro da empresa, o qual analisa as decisões como expressão do caráter e hábitos do indivíduo no contexto organizacional. Para o sucesso da terceira dimensão, assim como do modelo, é necessário a articulação das três dimensões

Fonte: elaborado a partir de Lozano (1999).

A partir dessas dimensões, Lozano (1999) apresenta a necessidade de haver um marco referencial que possa servir de base e estudo para as decisões organizacionais, como uma caixa de ferramentas à disposição de quem queira utilizá-la no momento e quantidade necessária. Ainda o mesmo autor diz que se trata de pensar os indivíduos no contexto empresarial e a empresa no contexto social. Tal modelo corresponde à formação dos indivíduos inseridos na empresa e da cultura organizacional – posicionamento estratégico da empresa.

Além das dimensões de Lozano (1999), Arruda e Navran (2000) apresentam os indicadores de clima ético nas empresas a partir do modelo de Navran, que vem sendo desenvolvido desde 1998 pelo

Centro de Estudos de Ética nas Organizações (CENE)/EASP/FGV em parceria com o *Ethics Resource Center*, nos EUA. Os mesmos foram agrupados no Quadro 7.

Quadro 7 - Indicadores de clima ético nas empresas

Indicador	Medidas
Sistemas formais	Regras e manuais? Sistemas de controle?
Mensuração	Sistemas de avaliação?
Liderança	Políticas escritas e mensagens?
Negociação	Acordos?
Expectativas	Sistemas de seleção, promoção e correção?
Consistência	Palavras e ações da organização?
Chaves para o sucesso	Lançamento de produto? Auxílio a um mentor? Experiência em posições-chave?
Serviço ao cliente	Contato com clientes? Manifestações de cortesia? Treinamentos?
Comunicação	Comunicação de regras? Informação, orientação e reforço? Esclarecimento de dúvidas? Rapidez, precisão e punição em relação ao cumprimento das normas?
Influência dos pares	Sistema informal de comunicação e educação? Apoio dado aos colegas? Apoio recebido dos colegas?
Consciência ética	Relações pessoais? Assédio sexual? Uso dos ativos da empresa? Pagamentos facilitadores.

Fonte: Arruda e Navran (2000, p. 33).

A ética nos negócios passa a ser uma questão estratégica para os negócios empresariais, e, conforme Arruda e Navran (2000) e Arruda (2005), a ética é melhor compreendida e teorizada como forma de prática, abordando o que os gerentes realmente fazem em suas atividades cotidianas.

No tocante ao que os autores descrevem sobre ética nos negócios, Carroll (2000) ainda destaca que alguns empresários e consultores, na década de 1990, compreendiam que a ética estava se tornando o negócio – questão da empresa, afetando os lucros e credibilidade, bem como a relação pessoal, segurança e sustentabilidade da economia global, relacionado à gestão moral – estratégia de integridade. Tais evidências permitem a inferência de que as organizações são responsáveis por desenvolver o senso de participação integral dos seus funcionários, em especial dos seus gestores, para que tenham um duplo interesse, com as pessoas e com a coletividade. “A relação que a organização vai estabelecer com o indivíduo – funcionário – determinará, em larga medida, aquela que o meio manterá com ela” (CHANLAT, 1992, p.73).

Há também aqueles exemplos de fatos morais que são aplicados à ética nos negócios, como práticas de “caixa dois”; o suborno e propinas pagos a pessoas jurídicas e físicas de interesse; os conluíus em licitações; a sonegação de nota fiscal; a manufatura de produtos falsificados; a pirataria de bens simbólicos; o uso de informações privilegiadas; a formação de cartéis; o contrabando de produtos; o trabalho escravo; a mão de obra infantil; o tráfico de influência; a especulação de preços; a prática de *dumping*; os danos ao meio ambiente; o desperdício de recursos naturais; o assédio moral e sexual, dentre outros que levam à falta de ética organizacional (SROUR, 2008). Ainda que, em atividade conjunta aos exemplos citados por Srouer (2008), as implicações ou consequências dos atos praticados responsabilizem quem os promove. “As atitudes individuais não são, jamais, dissociáveis das atitudes coletivas. Se quisermos, conseqüentemente, promover uma ética individual da reciprocidade, é preciso que os conjuntos sociais se vinculem, igualmente, aos indivíduos” (CHANLAT, 1992, p.71).

Clegg, Kornberger e Rhodes (2007), Elango, Kundu, Paudel (2010) e Shin (2012) mencionam em seus estudos que o que transcende a falta de exercício da ética nas organizações corresponde à ética ter sido vista como uma incursão do reino moral fora da prática comum e teoria ordenada, ou seja, faltaram ênfase e interpretação da ética na relação com os assuntos organizacionais. Posto isso, concluem que a ética é uma preocupação importante para a gestão das organizações, e deve estar situada no negócio da organização.

Isso evidencia que, em um ambiente organizacional, o duplo interesse (o respeito de si mesmo para com o outro e respeito do outro para si) deve se conjugar com o interesse pela organização e, desta forma, cabe às empresas e pessoas envolvidas a responsabilidade da

ética organizacional. Dentro desse contexto, novas posturas morais na forma de conduzir os negócios começam a ser exigidas.

Neste sentido, Ardichvili et al. (2012) apresentam uma pesquisa com as quatro maiores economias emergentes, referidas como os BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), aplicado por analistas que chamam atenção desses quatro países como os maiores e mais rápidos no crescimento econômico do mundo, demonstrando a existência de semelhanças e diferenças no quesito ética nas organizações empresariais. O estudo apresenta diferenças significativas entre os países do BRIC, sendo que os entrevistados da Índia e Brasil fornecem informações mais favoráveis de ética nas suas organizações do que os entrevistados da China e Rússia (ARDICHVILI et al., 2012). Ainda segundo os autores, a pesquisa apresenta semelhanças significativas entre os EUA e Brasil no quesito prática da ética nas empresas.

Ardichvili e Jondle (2009) expõem que a prática da ética nos negócios está muito relacionada à cultura do país, ou seja, as práticas morais que orientam as decisões das empresas. Ao mesmo tempo, na medida em que os BRIC estão emergindo como economias dominantes, entende-se a importância do estudo da ética nos negócios para os gestores, políticos e sociedade desses países. Sendo assim, são apresentados no próximo tópico os fatores de influência da ética nos negócios, destacando os principais conceitos.

2.2.2 Fatores de influência a ética nos negócios

Muitos pesquisadores têm se dedicado a estudar os fatores que influenciam o comportamento ético, destacando-se três diretrizes de explicação das organizações: individual, organizacional e cultural. No estudo **individual**, são classificadas como gênero, idade, grau de instrução e valores morais (DEHPANDE, 1997; GAUTSCHI, 1997; LUTHAR; DIBATTISTA; GLOVER et al., 1997; ELM; KENNEDY; LAWTON, 2001; MCDANIEL; SCHOEPS; LINCOURT, 2001; CARLSON; MAY; PAULI, 2002; ELM; RADIN, 2012). Já no estudo **organizacional**, são classificados como clima ético da organização, o papel dos códigos éticos de ética e a estrutura do capital (WEBER, 1993; DESHPANDE, 1996; FRIETZSCHE, 2000; SCHWARTZ, 2001; WOTRUBA, CHONKO e LOE, 2001; HOIVIK, 2002; PETERSON, 2002; LONG; DRISCOLL, 2008; SHIN, 2012). O estudo mais recente caracteriza-se pela ordem **cultural** e **social** (TSUI; WINDSOR, 2001;

ROBERTSON et al., 2002; PETRICK; CRAGG; SANUDO, 2012; FOK; PAYNE; COREY, 2016; KARA; ROJAS; TURAN, 2016).

Robertson et al. (2002), Almeida (2007) e Petrick, Cragg e Sanudo (2012), por sua vez, descrevem que para a análise do comportamento ético organizacional, é necessário analisar o caráter **situacional** das decisões éticas, ou seja, a posição que o indivíduo exerce na empresa pode ter influência no contexto empresarial.

As explicações do comportamento ético nos negócios são sistematizadas nos subitens a seguir e consistem nas determinantes individuais, organizacionais, cultural-social e situacional em um recorte dos principais autores.

2.2.3 Fatores individuais

Neste tópico serão apresentados os fatores de influência gênero, idade, grau de instrução e valores morais.

➤ Gênero

Para Luthar, Dibattista e Gautschi (1997), homens e mulheres têm diferentes pensamentos e orientações morais, sendo que, enquanto as mulheres pensam em questões morais envolvendo a empatia e compaixão no resolver uma questão ou problema, o homem já direciona para o estudo de direito, justiça e equidade. Os autores apresentam pesquisas realizadas com estudantes americanos, nas quais mulheres têm mais práticas éticas que os homens e, além disso, o homem pensa mais no dinheiro e avanço, enquanto a mulher tem um comportamento mais de comunicação - ajudar o outro por meio de um bom relacionamento. Os autores concluem que há diferença entre o homem e a mulher sobre ética, percepções e atitudes no ambiente organizacional.

Já os autores Elm, Kennedy e Lawton (2001) afirmam que os homens têm níveis significativamente diferentes de raciocínio moral em relação às mulheres. As mulheres usam uma consciência mais contínua e ética para uma tomada de decisão, enquanto o homem utiliza uma linha de raciocínio mais situacional e justa. As mulheres são mais socializadas-comunitárias, o que as leva a um comportamento e atitude diferente dos homens.

McDaniel, Schoeps e Lincourt (2001) também apresentam o resultado de uma pesquisa realizada com uma empresa americana que entrevistou 4005 funcionários, em que se pode identificar que as mulheres têm mais propensão para a ética do que os homens, além de outros comportamentos organizacionais diferentes. Segundo os autores, a pesquisa demonstra que as mulheres possuem uma percepção de sociedade mais justa que os homens, mas por outro lado, as mulheres têm mais propensão à decepção no ambiente organizacional que os homens quando se trata de atitudes éticas na tomada de decisão. Os autores concluem que homens e mulheres têm percepções e atitudes diferentes quando se trata do quesito ético nos negócios, sendo a mulher mais propensa a comportamentos éticos no ambiente organizacional.

➤ Idade

Para os autores Luthar, Dibattista e Gautschi (1997), a idade e o momento da carreira, quesitos relacionados à idade, têm forte relação com o comportamento ético do profissional. Ou seja, o profissional com maior idade geralmente pensa mais na questão salarial e carreira, conseqüentemente, tem um comportamento mais ético. Os autores ainda apresentam o resultado de uma pesquisa realizada em cursos de pós-graduação de negócios empresariais com alunos entre 21 e 50 anos e os alunos acima da faixa etária de 40 anos demonstraram ser mais éticos. Destaca-se que, além do quesito idade, outros fatores como renda, valores, crenças e culturas também interferem no comportamento ético profissional (LUTHAR; DIBATTISTA; GAUTSCHI, 1997).

Deshpande (1997) apresenta quatro pesquisas realizadas com diferentes empresas públicas sobre o comportamento ético e observa que a idade é um fator importante na avaliação ética no ambiente organizacional, em especial, na tomada de decisão. Para o autor, os indivíduos mais velhos são mais éticos em sua percepção das práticas de negócio. O autor ainda acrescenta que o nível de escolaridade pode sim afetar a percepção e tomada de decisão nas práticas de negócios antiéticas e éticas (DESHPANDE, 1997).

➤ Grau de instrução

Luthar, Dibattista e Gautschi (1997) consideram o grau de instrução como um fator que pode levar o indivíduo a ter um

comportamento mais ou menos ético no ambiente organizacional. Para os autores, a ética e a educação podem desempenhar um papel importante na eficácia de promover o desenvolvimento moral do indivíduo em qualquer estágio da sua vida, uma vez que muitos cursos de graduação e pós-graduação, em especial de negócios, têm a disciplina de Ética.

Para Elm, Kennedy, Lawton (2001), estudos têm demonstrado que o grau de instrução leva a um melhor nível de educação e, por consequência, um maior desenvolvimento moral, que pode levar a uma forte correlação ao comportamento ético no ambiente organizacional.

➤ Valores morais

Glover et al. (1997) citam como principal fator da abordagem individual a ser analisado na ética de negócios a característica da moral individual. E neste contexto, para os autores, os indivíduos diferem em seu sistema de valores morais devido às variações de experiências pessoais e culturais, o qual pode levar a fatores de avaliação sobre a honestidade, integridade, realização, justiça, preocupação com os outros.

Para Carlson, Kacmar e Wadsworth (2002), as diretrizes morais que são aplicadas para determinar o certo ou errado são, muitas vezes, utilizadas a partir do desenvolvimento cognitivo moral, a base de valor, ou filosofias morais, também utilizadas na tomada de decisão organizacional, direcionando a uma decisão ética ou não ética.

Com base em pesquisas realizadas com gestores e funcionários de algumas organizações, os autores confirmam que os componentes morais podem interferir na tomada de decisão ética no ambiente organizacional, destacando como um dos principais fatores na prática da ética nos negócios. Conforme os autores, o fato de que as avaliações utilitárias são importantes na tomada de decisão ética não é surpreendente, pois a maioria dos gestores ainda utiliza e depende somente da base utilitária moral (MAY; PAULI, 2002).

Segundo Elm e Radin (2012), a teoria do estudo moral, em especial, a ligação do raciocínio moral com o comportamento moral, tem sido muito adotada e discutida no campo da ética nos negócios. Os autores ainda destacam o modelo moral de tomada de decisão ética construído por Rest et al. em 1986, que consiste em quatro etapas: consciência moral (reconhecendo a moral – ética e missão); avaliação moral (raciocínio ou análise por meio do dilema ou emissão); intenção moral (decidir agir na tomada de decisão) e comportamento moral (o ato

em si). Ainda no mesmo estudo, os autores mencionam outra área de estudo chamada “intensidade moral”, que é composta por seis dimensões: magnitude das consequências, consenso social, a proximidade, a probabilidade de efeito, a concentração de efeito e imediatismo e temporal, descrito por Jones; Dunlap (1992). O autor apresenta modelos – quesitos – que podem interferir na tomada de decisão ética no ambiente organizacional, além de perguntar: a tomada de decisão ética é ou não diferente dos outros tipos de tomada de decisão?

Muitos estudos (SCHWARTZ, 2001; CARLSON; KACMAR; WADSWORTH, 2002; NOGUEIRA, 2007; ELM e RADIN, 2012; SCHWARTZ, 2012) descrevem que os valores morais são os principais influenciadores no comportamento ético de um indivíduo e que esses são formados das atitudes, juntamente dos fatores sociais e a formação.

Ainda no estudo dos valores morais, Schwartz (1987) desenvolveram um modelo teórico chamado da Teoria do Conteúdo e da Estrutura Universais dos Valores, que desde o seu início mantem a fiel convicção de que existe um conjunto de motivações universais que originam e organizam os diversos valores existentes num indivíduo. Esse modelo no decorrer da sua aplicabilidade culminou em alterações que chegou a dez tipos (poder, realização, hedonismo, estimulação, auto direção, universalismo, benevolência, tradição, conformidade e segurança) motivacionais de valores. Em conclusão, a sua teoria define valor como um conceito ou crença do indivíduo sobre uma meta que transcende às situações e expresse interesses correspondentes a um domínio motivacional (SCHWARTZ, 1994).

2.2.4 Fatores organizacionais

Neste tópico são apresentados os fatores organizacionais que influenciam a ética nos negócios, destacando o clima ético da organização; código de ética e estrutura do capital.

➤ Clima ético da organização

Para Deshpande (1996), o principal fator que influencia a ética no ambiente organizacional corresponde ao clima organizacional e às práticas de sucesso dos gestores dentro da organização. O autor realizou

uma pesquisa com aproximadamente 200 organizações sem fins lucrativos e grande parte dos pesquisados citaram a ética como o principal motivo de sucesso do clima organizacional e dos negócios. Muitos pesquisados relacionaram o otimismo ético e o clima ético ao sucesso da organização, quesito que direcionam como responsabilidade dos gestores da organização.

Conforme Frietzsche (2000), a década de 1980 marcou o início de estudos acadêmicos e, principalmente, interesse das organizações na prática da ética de negócios, destacando o estudo do clima ético na organização como importante fator na tomada de decisão do indivíduo no ambiente organizacional. O autor ainda acrescenta que as organizações podem ter tipos e mais de uma linha-pensamento de climas e estender a teoria clima ético para incluir a dimensão ética na tomada de decisão.

Sobre o clima ético nas organizações, Peterson (2002) menciona que muitos estudiosos têm proposto que existe uma relação entre o clima da organização e o comportamento ético dos indivíduos que nela compõem. Para o autor, o clima ético nas organizações pode ser classificado como padrões éticos (egoísmo, benevolência e princípio) e o grupo (pessoas – funcionários da organização) que servem como fonte de raciocínio moral.

Hoivik (2002) chama atenção para a inter-relação entre ética profissional e ética organizacional, quando valores organizacionais e valores profissionais são desafiados para a tomada decisão, incluindo o compromisso com os princípios morais integrados aos elementos do ativo da organização - seus valores. O autor ainda cita que para o sucesso da ética nos negócios, é necessário os gestores incentivarem seus funcionários a participar da construção e execução da cultura, valores, missão, visão, assim como do clima ético da organização.

Segundo Shin (2012), pesquisas recentes têm demonstrado que o clima ético no ambiente organizacional é associado a uma série de fatores, tais como: satisfação no trabalho, compromisso da organização para com seus *stakeholders*, intenções – volume de negócios, comportamento dos gestores, atitudes e comportamentos na organização, entre outras que depende da cultura do país, da organização. O autor ainda destaca que na pesquisa realizada com empresas da Coreia do Sul, foi registrado que o clima organizacional corresponde a um dos principais fatores da prática da ética nos negócios, sendo o líder-gestor o principal exemplo para os demais atores desenvolverem a ética no ambiente organizacional. A liderança ética melhora o comportamento de aprendizagem em grupo e por seguinte a

conduta ética do grupo e o clima organizacional (WALUMBWA; HARTNELL; MISATI, 2017).

➤ Código de ética

Para Weber (1993), o código de ética pode direcionar a institucionalização da ética na organização, método importante para refletir o sentido da responsabilidade da organização perante seus *stakeholders*.

Wotruba, Chonko e Loe (2001) mencionam a utilidade do código de ética pelos gestores como uma ferramenta para orientar a tomada de decisão, assim como para orientar o comportamento dos indivíduos da empresa. Por outro lado, os autores salientam em suas pesquisas que a familiaridade com o código de ética pode levar o indivíduo ter um comportamento mais ético, mas o quesito fundamental para esse comportamento ainda é o clima ético da organização. O estudo demonstra que o código de ética pode, sim, ser uma ferramenta importante para melhores comportamentos e atitudes éticas na organização, mas que, sozinho, sem um direcionamento ao clima ético, pode não ter resultados satisfatórios.

Segundo Schwartz (2001), a preocupação das organizações, em especial as empresas, por comportamentos e atitudes corretas perante o mercado e seus *stakeholders* têm levado empresas a adotarem o código de ética, também chamado código de conduta, códigos de prática, credos corporativos, declarações de missão ou declarações de valores. Para o autor, o código de ética é considerado uma escrita formal documentada que consiste em padrões morais utilizados para orientar o funcionário, gestores e demais atores da organização ao comportamento empresarial. O código de ética pode ser o primeiro passo para o incentivo ao comportamento ético nas organizações.

Conforme Long e Driscoll (2008), é importante que a organização tenha a ética institucionalizada e isso pode ocorrer por meio da concepção e implementação de um código de ética, que os autores denominam de “Código de Ética Corporativa”, mas o que é frequentemente esquecido neste processo é a criação de uma cultura organizacional que estimule a ética. Assim, os autores sugerem que as empresas realmente institucionalizem em seus códigos de ética a obrigação do indivíduo se comportar de forma ética, independente das ocorrências do ambiente no qual está inserido e seus valores e regras morais.

Já para Singh (2011), um código de ética corporativo é parte de um programa de ética organizacional, o qual deve ser complementado por outras ações, como a ética no treinamento, comitê de ética e área de apoio para denunciantes. Com base na pesquisa realizada com 5065 funcionários dos EUA de organizações que empregam mais de 200 funcionários, o autor considera que o direcionamento para comportamentos e condutas éticas é muito eficaz. As empresas que possuem um programa ou código de ética geralmente têm clima ético saudável, menores resultados de má conduta, baixos números em desvios de conduta, pessoas mais motivadas e capacitadas para práticas. Além disso, a pesquisa indica que somente o código de ética na organização não é o suficiente para promover a ética nos negócios, devem ser implementadas outras ações, como já mencionado.

➤ Estrutura do capital

Na visão de Brower e Shrader (2011), o tipo de organização (Primeiro, Segundo e Terceiro Setor), assim como a estrutura - porte (pequeno, médio e grande) e cultura organizacional - podem interferir nas diretrizes de atitudes, comportamentos e tomada de decisão no ambiente organizacional. As organizações do Terceiro Setor (organizações sem fins lucrativos), em geral, não remuneram seus voluntários, grande parte dos participantes e, por consequência, a questão dinheiro não é fator que os mantém na organização, e sim a causa que buscam ajudar ou contribuir. Isso é diferente do que ocorre nas organizações privadas e primeiro setor, pois na grande maioria é o fator financeiro (salário) que os mantém na organização. Neste contexto, os autores descrevem que a estrutura e capital pode interferir na ética organizacional, direcionando a comportamentos e atitudes mais ou menos éticas e morais.

2.2.5 Fatores cultural-social

Jackson e Artola (1997) apresentam um estudo comparativo entre o comportamento de gestores franceses e alemães com os EUA no contexto da ética de negócios, descrevendo a interferência cultural e social (valores sociais) no comportamento ético no ambiente organizacional. Os autores citam o fator cultural e social como um dos

fatores que podem interferir na ética de negócios, principalmente o fator comportamental e a diferença da cultura-social entre países desenvolvidos e subdesenvolvidos, chamando a atenção para situações de propinas, piratarias e questão ambiental. O autor destaca a França como um país que tem comportamentos e atitudes mais éticas no ambiente corporativo do que os outros países pesquisados. Importante lembrar que a referida pesquisa foi realizada na década de 90.

Para Tsui e Windsor (2001), as diferenças cultural-social podem interferir na ética de negócios do país e também nas organizações, uma vez que a cultura é descrita como um sistema de normas e valores socialmente transmitido. A cultura é um dos quesitos que difere um grupo ou indivíduo de outro e que permite comportamentos e atitudes diferenciadas, levando à análise das questões éticas nas organizações (FOK; PAYNE; COREY, 2016; KARA; ROJAS; TURAN, 2016).

Segundo Robertson et al. (2002), o fator cultural-social tem sido fortemente debatido em estudos sobre ética nos negócios. Por exemplo, se a corrupção é um comportamento aceitável no México e intolerável no EUA, isso não quer dizer que um país é mais ou menos ético quando analisa o fator cultural e social, como citam os autores. Além das crenças religiosas, tradições, rituais e hábitos que contribuem para a formação da cultura e subcultura de um país e, por conseguinte, no comportamento ético de um indivíduo no ambiente organizacional. Para os autores, o fator cultural-social é um quesito importante a ser analisado na ética de negócios.

Petrick, Cragg e Sanudo (2012) apresentam um estudo sobre ética nos negócios na América do Norte, e incluem dados do Canadá, México e Estados Unidos da América, contemplando alguns quesitos de análise da cultural-social dos países como fator de análise do comportamento ético nos negócios. O estudo evidencia que os EUA e o Canadá têm uma maior participação e incentivo na ética nos negócios, realizando oficinas, estudos nas organizações e estimulando a disciplina de ética organizacional nas instituições de ensino. Ainda segundo os autores, esses países colocam mais ênfase no cumprimento das leis, etiqueta empresarial e prática da ética nas situações de negócios. Os autores entendem que o incentivo à prática da ética nos negócios pode ter levado ao número de casos/escândalos sobre a questão ética nos últimos anos nesses países, como a crise econômica de 2008 nos EUA, que revelou vários casos e escândalos sobre a ética nos negócios.

2.2.6 Fatores – caráter situacional

Robertson et al. (2002) mencionam o fator situacional como importante elemento na tomada de decisão gerencial na ética de negócios, além de se tornar uma grande preocupação dos líderes empresariais, organizacionais, políticos e da sociedade como um todo. Segundo os autores, a globalização, a privacidade da internet, a discriminação sexual e racial e os problemas particulares têm se tornado polêmicos nas últimas décadas, levando a discussões e questionamentos dos comportamentos éticos perante as situações organizacionais. Assim, os autores chamam atenção ao fator situacional na ética de negócios.

O fator situacional pode interferir nas decisões éticas no ambiente organizacional, dependendo da posição que o indivíduo ocupa na organização, momento da economia do país, pessoas envolvidas, que serão atingidas pela decisão, valores financeiros envolvidos e sustentabilidade da empresa, entre outros fatores que dependem do momento – situação envolvida (ALMEIDA, 2007).

Segundo Petrick, Cragg e Sañudo (2012), o caráter situacional na atual conjuntura econômica é um dos fatores mais impactantes na ética de negócios, assim como nas escolas e universidades, quando tratado em disciplinas, devido, principalmente, aos últimos escândalos corporativos e situações de corrupção nos EUA, Canadá e países da Europa. Os autores ainda destacam que o escândalo corporativo levou a rever os padrões de governança corporativa, assim como os princípios e práticas que regulam a composição dos conselhos no ambiente corporativo. Os autores citam: a necessidade urgente da ética de negócios para esses países, a ética aplicada ao indivíduo e a tomada de decisão no ambiente organizacional.

Por fim, os subitens mostram que muito se têm estudado sobre os fatores que influenciam a tomada de decisão na ética nos negócios, destacando os aspectos individual, organizacional, cultural-social e situacional. Para Petrick, Cragg e Sañudo (2012), no que diz respeito à formação ética de negócios nos países em pesquisa (Canadá, EUA e México), há significativa necessidade de maiores incentivos e exigência das empresas para essa prática, aliada à formação individual e honestidade no local de trabalho. Os autores ainda mencionam que essa realidade não é diferente em muitos outros países que estão no processo de desenvolvimento, como o Brasil, que vem conquistando muitos mercados internacionais e crescendo economicamente. Nesse sentido, a ética nos negócios é uma necessidade nas empresas, um dever ou direito

do indivíduo, um compromisso para muitos gestores e funcionários do mundo cooperativo.

Ressalta-se que o escopo desta tese se restringe ao estudo do comportamento ético sobre a prática da sustentabilidade organizacional e a partir do que foi revisado até o momento, a Figura 3, apresenta o modelo conceitual, como os elementos que serão estudados para essa pesquisa

Figura 3 - Modelo conceitual da tese



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Glover et al. (1997), Carlson, Kacmar e Wadsworth (2002), May e Pauli (2002), Elkington (2012), Elm e Radin (2012) e outros.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

A ética é um tema que mobiliza as pessoas, criado por um conjunto de valores morais e princípios que norteiam a conduta humana na sociedade, e na gestão empresarial, abre a visão e oferece um modelo de competências à perenidade das organizações, resgatando a credibilidade nos valores e nas virtudes (MATOS, 2008; BELAK, 2013; WANG, 2013; GUITIÁN, 2015), que pode levar ao crescimento ou desenvolvimento de uma nação. Assim, a ética nos negócios é vista como princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios (TSALIKIS; SEATON, 2006; ELANGO; KUNDU; PAUDEL, 2010; MARTIN; PARMAR, 2012; REPPOLD; PERSONE; ENGELMAN, 2013; FOK; PAYNE; COREY, 2016; KARA; ROJAS; TURAN, 2016).

Para tanto, mudanças precisam ocorrer, principalmente no que diz respeito ao envolvimento dos três pilares (econômico, ambiental e social) da sustentabilidade na gestão dos negócios, isto é, “nossos valores e princípios são o produto da mais poderosa programação a que cada um de nós se submeteu” (ELKINGTON, 2012, p.167). Dessa forma, cabe também às empresas a responsabilidade de reavaliar a conduta ética dos gestores e os fatores que influenciam o comportamento no contexto empresarial, e até mesmo as iniciativas-ações de sustentabilidade (ALMEIDA, 2007; BECKER, 2012; FOK; PAYNE; COREY, 2016; KARA; ROJAS; TURAN, 2016; ZOGHBI; GUERRA, 2016).

O modelo conceitual para essa pesquisa, Figura 3, considera os fatores individual (gênero, idade, grau de instrução e valores morais), organizacional (código ético de ética e a estrutura do capital), cultural-social e situacional da ética nos negócios e as sete revoluções da sustentabilidade (mercados, valores, transparência, tecnologia do ciclo de vida, parcerias, tempo e governança corporativa) visando responder se o comportamento ético influencia na prática da sustentabilidade das organizações.

Neste sentido, com base na Figura 3, definiu-se como proposições deste estudo os seguintes questionamentos:

- A inserção dos fatores que influenciam o comportamento ético interfere na prática da sustentabilidade organizacional?

- Caso positivo, quais são os fatores de influência de maior ou menor impacto na prática da sustentabilidade organizacional?

O método e as técnicas de pesquisa utilizados para responder empiricamente a problemática apresentada nesta tese são apresentados no próximo capítulo.

3.1 MÉTODOS E TÉCNICAS DA PESQUISA

De acordo com Martins (2012), o método é utilizado para desenvolver a solução de um problema específico. Ou seja, obtém informações gerais do problema para chegar a determinado objetivo – resultado e, por fim, complementar ou negar um conhecimento existente. Para Lakatos e Marconi (2001), o método de pesquisa busca apresentar a forma de conduzir a pesquisa para resolução do problema e alcance do objeto de estudo proposto.

Para Demo (2000), a questão mais comprometedora de um pesquisador, em especial, numa tese, é a cientificidade, a forma de argumentação, a coerência categorial, e a linha de explicação dela, ou seja, é preciso deixar claro o tipo de paradigma explicativo (concepção metodológica). Todavia, a definição da concepção metodológica percorre a definição de uma ou mais teorias. A teoria corresponde a conexões entre o fenômeno, uma história – situação sobre a razão do estudo, eventos, estruturas e pensamentos (MARTINS, 2012).

Entretanto, Martins (2012) esclarece que existem quatro tipos de concepções metodológicas, sendo:

- Indutivismo: é muito utilizado no dia a dia das pessoas e pode ser manifestado quando se procura dar validade a um conhecimento ou afirmação sobre algo. Logo, o processo de geração de conhecimento a partir de um conjunto particular de observações rigorosas e variadas de um estudo (questão) pode gerar uma afirmação universal na forma de lei ou teoria, sendo necessário rigor quanto ao tamanho da amostra e sua variedade.
- Falsificacionismo: para o filósofo austríaco Karl Popper, o “pai” do falsificacionismo, a teoria é vista como suposições criadas pelo intelecto humano para superar ou melhorar teorias anteriores que falharam ou não

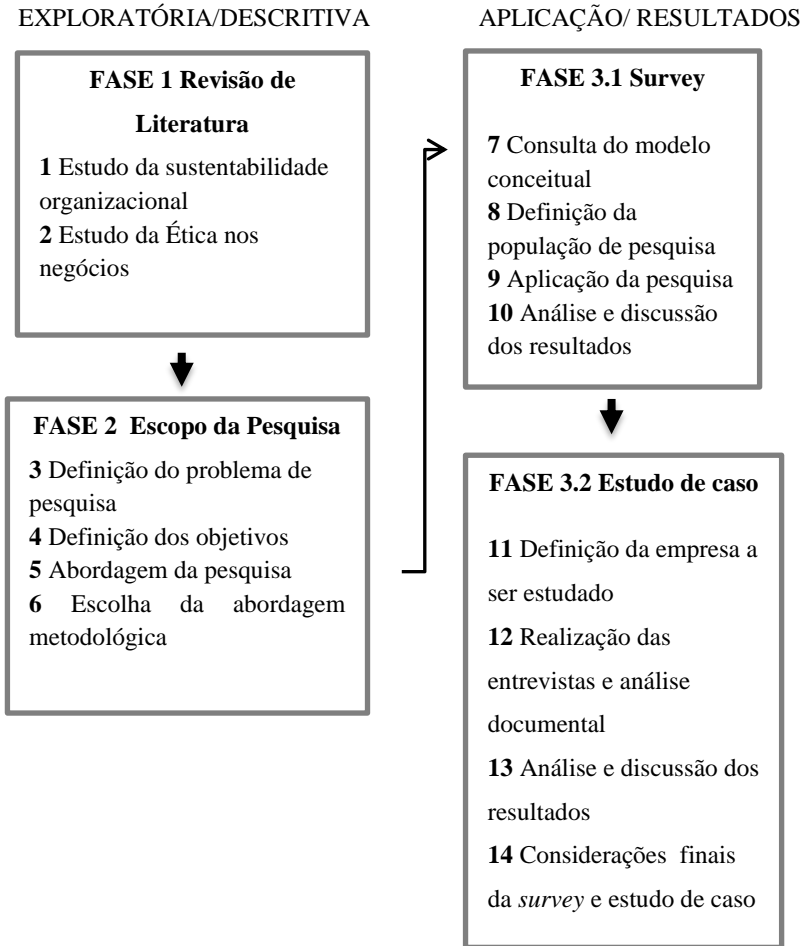
conseguiram apresentar soluções. Ou seja, as teorias com resultados positivos seriam aceitas. As teorias não aprovadas seriam refutadas e teriam que passar por novos testes. Assim, é preciso considerar as condições iniciais do conhecimento e os testes que se objetiva realizar até a refutação de uma teoria.

- Paradigmas da pesquisa científica: trata-se de uma estrutura diferente das conjecturas até aqui apresentadas, tendo um caráter mais revolucionário do progresso científico numa perspectiva histórica. E na percepção do autor, a revolução da pesquisa (da teoria) leva a um novo paradigma e, desse modo, se estabelece uma ciência.
- Programas de pesquisa: as teorias são estruturas complexas que engendram o programa de pesquisa. O desenvolvimento do programa se dá pela expansão e modificação do cinturão protetor com adição e articulação de várias hipóteses, proporcionando assim novos testes e descobertas.

As concepções metodológicas aqui apresentadas objetivam trilhar condições explicativas para os trabalhos científicos em função dos objetivos de pesquisa. O presente estudo está relacionado ao paradigma positivista, já que seu objetivo é analisar a influência do comportamento ético sobre a prática da sustentabilidade organizacional na percepção das organizações estudadas. Com essa concepção, busca-se dar validade a um conhecimento - “ética nos negócios na sustentabilidade organizacional” -, bem como demonstrar que os fatores que influenciam o comportamento ético são importantes para a prática e o sucesso da sustentabilidade organizacional.

A fim de facilitar o entendimento desta pesquisa, a Figura 4 ilustra as etapas do trabalho de pesquisa, considerando as técnicas e os procedimentos adotados.

Figura 4 - Etapas do trabalho de pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor.

A Fase I (Revisão da Literatura) correspondeu à seleção dos referenciais teóricos na fundamentação teórica e construção do modelo conceitual (Figura 3). A Fase I é apresentada no Capítulos 1, 2 e 3 desta tese.

A Fase II (Escopo da pesquisa) correspondeu à definição do problema de pesquisa, bem como o objetivo geral e específicos, as concepções metodológicas e abordagens da pesquisa, sendo esta de cunho quantitativo e qualitativo. A Fase II é apresentada nos Capítulos 1 e 3 da tese.

A Fase III (Aplicação) é subdividida em duas partes, a primeira tratou da consulta do modelo conceitual a especialistas, bem como da aplicação da pesquisa quantitativa (*Survey*), visando relação do comportamento ético na prática da sustentabilidade na percepção das organizações estudadas. A segunda fase apresenta o resultado de uma análise mais detalhada – estudo de caso – de uma das empresas participantes da pesquisa quantitativa com a discussão dos resultados com base na literatura. Por fim, são apresentadas as discussões dos resultados comprando o estudo quantitativo e qualitativo.

3.2 REVISÃO DA LITERATURA

A partir da definição dos temas de estudo desta tese, realizou-se uma busca na literatura referente aos fatores que influenciam o comportamento ético e sustentabilidade organizacional. Ao longo dessa pesquisa, buscou-se identificar os conceitos, os principais resultados e lacunas das publicações identificadas sobre as temáticas.

O estudo bibliométrico sobre os fatores que influenciam o comportamento ético e sustentabilidade organizacional foi realizado nas principais bases de dados do Portal da Capes (Emerald, JSTOR, Wiley, SAGE, ScienceDirect, Scielo, Cambridge Journals Online) e as palavras-chaves usadas foram: *business sustainability*, *corporate sustainability*, *business ethics*; *'business ethics and its factors of influence'* no período de 2000 a 2016.

Durante o estudo, buscou-se analisar os seguintes quesitos, com base em (WHETTEN, 2003): i) fatores (variáveis, constructos, conceitos e metodologia) identificados da temática em estudo; ii) campos de estudos existentes nas teorias analisadas; iii) elementos contextuais e temporais que delimitam o alcance da teoria apresentada; iv) o que está sendo realizado na teoria em estudo, como práticas e pesquisas empíricas; e v) explicações para a falta de aplicabilidade da teoria analisada.

A coleta da pesquisa seguiu os critérios do Quadro 8, em português, inglês e espanhol.

Quadro 8 - Critérios de busca da coleta de pesquisa

Buscas	Critérios de Busca	Resultados
1	Foram pesquisadas as palavras chaves (<i>corporate sustainability, business ethics and its factors of influence</i>) em conjunto nas bases de dados.	18
2	Foram pesquisados as palavras chaves (<i>business sustainability; corporate sustainability; ethics</i>) em conjunto nas bases de dados.	1228
3	Foram pesquisadas as palavras chaves (<i>business sustainability; business ethics and its factors of influence</i>) em conjunto nas bases de dados.	29
4	Foi pesquisada a palavra-chave (<i>ethics and its factors of influence</i>).	1121

Fonte: Dados da pesquisa.

Após o estudo, optou-se por aprofundar a pesquisa nas buscas 1, 3 e 4, pois estas mostraram uma maior relação à pergunta de pesquisa. Assim, foi realizada a leitura de título e palavras-chaves dos 1162 documentos, analisando a relação dos títulos e palavras-chaves com os temas em estudo e desses foram selecionados dois livros e 266 artigos para leitura do resumo.

Considerando os resultados encontrados (Quadro 8) e escolha dos dois livros e 266 artigos, uma segunda etapa foi realizada, escolha de artigos direcionados a empresas com as duas temáticas em estudo, com base nos critérios do Quadro 9 para definição dos artigos que fazem parte da pesquisa.

Quadro 9 - Critérios de seleção dos artigos

Critérios de seleção
Artigos que o estudo estivesse direcionado para organizações – empresas .
Artigos que abordassem de alguma forma a ética nos negócios e a sustentabilidade no ambiente organizacional.
Artigos que tivessem alguma proximidade com ética e sustentabilidade.
Artigos que abordassem algum dos fatores de influência da ética nos negócios.

Cr�terios de sele�o
Artigos que apresentassem a discuss�o da teoria com uma pr�tica ou pesquisa.
Artigos de revistas/jornal de alto impacto na classifica�o Qualis da Capes ou JCR.

Fonte: Dados da pesquisa.

Após o estudo dos critérios (Quadro 9) dos 266 artigos, 78 foram escolhidos para serem analisados na integra. Por não ter encontrado artigo exclusivo sobre sustentabilidade organizacional e  tica nos negócios e seus fatores de influência, optou-se por apresentar o resultado separado das duas temáticas em estudo. Assim, na temática sustentabilidade no ambiente organizacional foram escolhidos 36 artigos e sobre os fatores de influência na  tica nos negócios 42 artigos. No estudo dos fatores de influência do comportamento  tico foi desenvolvida uma pesquisa bibliométrica e na temática sustentabilidade organizacional foram escolhidos os principais artigos, mais citados na base de dados da Capes e também artigos que a pesquisadora identificou importante para as duas temáticas de pesquisa. Com intuito de compreender como os autores dos artigos selecionados vêm tratando a  tica nos negócios no período em estudo, o Anexo B apresenta os autores e objetivos dos 42 artigos.

Analisando os artigos selecionados, pode-se notar que muitos pesquisadores têm se dedicado a estudar a temática  tica nos negócios e as dimensões que levam à discussão da  tica no ambiente organizacional, destacando-se, nestas dimensões, três linhas de defini o: i) estudo das normas morais pessoais e objetivos do ambiente organizacional; ii) estudo de questões de ordem individual, organizacional e sist mica, incluindo a responsabilidade social; iii) estudo de questões individual, organizacional e ambiental, incluindo em especial o quesito demográfico.

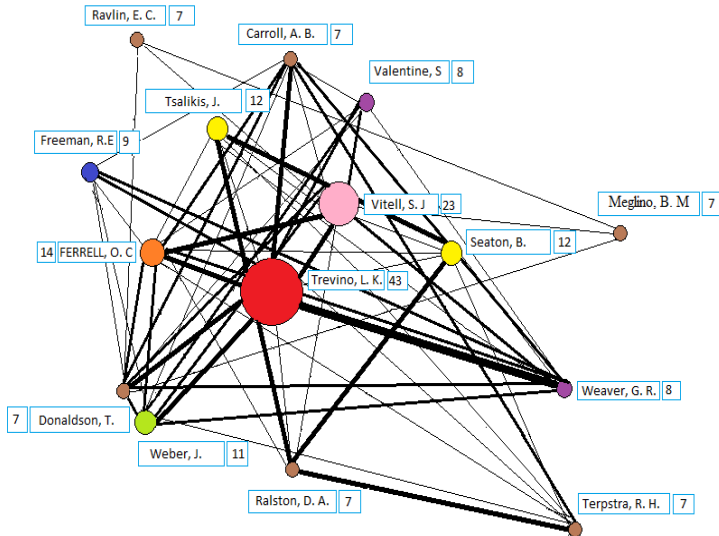
No entanto, em Almeida (2007)   possível perceber que, apesar de ser considerado importante os fatores de influência da  tica nos negócios, as pesquisas que envolvem a  tica nos negócios ainda não alisam os fatores de influência em conjunto. Ainda na visão do autor, a prática empresarial deve ser interpretada e praticada no seu contexto, destacando os fatores de influência, que habitualmente presidem parte significativa das tomadas de decisão de uma organiza o.

Apesar das diferenças de dimensões de alguns autores na defini o da  tica nos negócios, as diretrizes variam em características: normas morais e organizacional, individual, organizacional e sist mica,

incluindo a responsabilidade social e individual, organizacional, ambiental, e o estudo demográfico e social. Estas últimas contemplam um leque maior de dimensões na definição da ética nos negócios, sendo que alguns autores (BRAND; SLATER, 2003; TSALIKIS; SEATON, 2007; TSALIKIS; SEATON; LI, 2008; ARDICHVILI et al., 2012; GUITIÁN, 2015; FERNÁNDEZ; CAMACHO, 2016; FOK; PAYNE; COREY, 2016) já introduzem um olhar para as negociações internacionais, pois dependendo do país, requer mais fatores de ética a serem avaliados na negociação e tomada de decisão.

A análise dos autores mais citados e cocitados corresponde ao objetivo de conhecer os autores que possuem maior representação na área em estudo (ARAUJO; MENDONÇA, 2006). A Figura 5 apresenta os autores de maior representação nos artigos em análise, destacando-se: “Trevino, L. K.”, com 43citações, seguido de “Vitell, S. J”, com 23, e “Ferrell, O. C”, com 14 vezes. Já o Quadro 10 apresenta os dez artigos mais citados no conjunto dos 42 artigos.

Figura 5 - Autores de maior representação no estudo realizado



Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 10 - Conjunto dos 10 artigos mais citados

N* de Citações	Ano de Publicação	Autor	Artigo
6	1986	Trevino, L. K.	Ethical Decision-making in Organisations: A Person-situation Interactionist Model', Academy of Management Review
6	1986	Hunt, S. and S. Vitell.	A general theory of marketing ethics', Journal of Macromarketing.
5	1999	Weaver, G. R., L. K. Trevinõ and P. L. Cochran.	Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices', Academy of Management Journal,
4	2004	Trevino, L., & Nelson, K.	Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right. New York: Wiley.
4	1996	Weber, J.	Influences Upon Managerial Moral Decisionmaking: Nature of the Harm and Magnitude of Consequences', Human Relations,
4	1985	Ferrell, O. C. and L. G. Gresham	A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing', Journal of Marketing.
4	2000	Trevino L, Hartman LP, Brown M.	Moral person and moral manager: how executives develop a reputation for ethical leadership.
3	1994	Donaldson, T. and T. W. Dunfee	Towards a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory', Academy of Management Review,

N* de Citações	Ano de Publicação	Autor	Artigo
3	1990	Vitell, S. and D. L. Davis	The Relationship Between Ethics and Job Satisfaction: An Empirical Investigation', Journal of Business Ethics
3	2007	Tsalikis, J., & Seaton, B.	The international business ethics index: The European Union. Journal of Business Ethics.

Fonte: Dados da pesquisa.

O Anexo C contempla a lista dos 36 artigos selecionados e o Quadro 11 mostra os 20 artigos mais citados na temática sustentabilidade organizacional.

Quadro 11 - Artigos mais citados no conjunto de artigos analisados

N° de Citações	Ano de Publicação	Autor	Artigo
98	2008	Darnall; Jolley; Handfield	Environmental Management Systems and Green Supply Chain Management: Complements for Sustainability?
51	2008	Lozano	Envisioning sustainability three-dimensionally
48	2010	Linnenluecke; Griffiths	Corporate Sustainable and organizational culture
39	2012	Roca; Searcy	An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports
38	2008	Nawrocka; Parker	Finding the connection: environmental management systems and environmental performance
31	2008	Dale; Newman	Social capital: a necessary and sufficient condition for sustainable community development?

Nº de Citações	Ano de Publicação	Autor	Artigo
26	2012	Searcy	Corporate Sustainability Performance Measurement Systems: A Review and Research Agenda
20	2012	Jabbour et al.	Environmental management in Brazil: is it a completely competitive priority?
18	2009	Isaksson; Steimle	What does GRI-reporting tell us about corporate sustainability?
17	2011	Baumgartner; Korhonen	Strategic Thinking for Sustainable Development
17	2011	Baumgartner	Critical perspectives of sustainable development research and practice
16	2006	Jabbour; Santos	The Evolution of Environmental Management Within Organizations: Toward a Common Taxonomy
15	2012	Chow; Chen	Corporate Sustainable Development: Testing a New Scale Based on the Mainland Chinese Context
14	2007	Berkel	Cleaner production and eco-efficiency initiatives in Western Australia 1996-2004
11	2007	Grolleau; Mzoughi; Thomas	What drives agrifood firms to register for an Environmental Management System?
11	2007	Mcfadden	Vulnerability analysis in environmental management: widening and deepening its approach
11	2015	Hahn et al.	Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework

N° de Citações	Ano de Publicação	Autor	Artigo
9	2012	Svensson; Wagner	Transformative business sustainability: Multi-layer model and network of e-footprint sources
7	2012	Searcy; Elkhawas	Corporate sustainability ratings: an investigation into how corporations use the Dow Jones Sustainability Index
5	2012	Groot	Exploring the relationship between public environmental ethics and river flood policies in western Europe

Fonte: Dados da pesquisa.

3.3 ESCOPO DA PESQUISA

A fim de melhor apresentar o entendimento dos métodos, a descrição dos mesmos foi separada em dois itens, seguindo a ordem de aplicação. Assim, o item a seguir detalha a abordagem da pesquisa, seguido da apresentação da pesquisa quantitativa – tipo *survey* e posteriormente o método de estudo de caso.

3.3.1 Abordagem da pesquisa

A abordagem de uma pesquisa científica pode ser quantitativa, qualitativa ou a combinação de ambas. Este estudo teve uma primeira etapa exploratória, utilizando-se o método descritivo e bibliográfico, com abordagem quantitativa e qualitativa, ou seja, abordagem combinada.

A pesquisa de natureza quantitativa, segundo Richardson (2008), procura quantificar os dados e aplicar alguma forma de análise estatística, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como análise de regressão e coeficientes de relação. Já o método qualitativo compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visa a descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados, tendo por

objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social (OLIVEIRA, 2000).

Assim, a abordagem combinada cunhou o termo triangulação, que objetiva estudar o mesmo fenômeno com diferentes métodos e técnicas de coleta e análise de dados, recorrendo-se a mais de uma fonte de dados, aliando-se o quantitativo e qualitativo (FREITAS et al., 2000). A combinação de abordagens propicia melhor entendimento do problema de pesquisa e ainda permite que a vantagem de uma amenize a desvantagem da outra (FREITAS et al., 2000; MARTINS, 2012).

Este tipo de combinação também é utilizado quando existe a necessidade de explicar os resultados da pesquisa quantitativa, que pode acontecer com a combinação de uma pesquisa de levantamento com estudo de caso (MARTINS, 2012). Assim, para este estudo, optou-se pela escolha das duas abordagens, quantitativa e qualitativa, devido ao fato de as duas visões serem aplicadas ao objetivo de pesquisa, em combinação intimamente relacionada. Desenvolveu-se, no primeiro momento, uma *survey*, e a seguir, um estudo de caso.

Destaca-se que a escolha da abordagem combinada se deu a fim de trabalhar com questões mais complexas, bem como a coleta de evidências e observações no estudo de caso. Desse modo, realizou-se um levantamento – tipo *survey* – no primeiro momento, para quantificar e identificar os padrões dos fatores que influenciam o comportamento ético na prática da sustentabilidade, e após, a explicação de tais práticas – comportamentos – com um estudo de caso.

Outra questão a ser pontuada é como as abordagens foram combinadas. Neste estudo, aconteceu assim:

- incorporação dos dados quantitativos na abordagem qualitativa;
- cruzamento dos dados durante a análise dos resultados;
- pesquisa quantitativa norteando a pesquisa qualitativa;

3.3.2 Consulta por especialistas do modelo conceitual

Esta etapa possibilitou maior familiarização da pesquisadora com o tema em estudo, permitindo acesso a mais informações para o modelo teórico, em função da consulta do instrumento de pesquisa realizada com especialistas.

Convém destacar a importância de dois fatores na validação de um instrumento de pesquisa: a validade e a confiabilidade. Freitas et al.

(2000) definem validade como o valor que uma medida ou conjunto de medidas tem ao representar um constructo – conceito; já a confiabilidade corresponde à capacidade de medir, de mensurar algo. Assim, para se ter a validade e a confiabilidade do instrumento de pesquisa, os constructos – elementos de avaliação – foram consultados com especialistas.

As entrevistas procuraram investigar a relação dos fatores de influência da ética nos negócios no ambiente da sustentabilidade organizacional, averiguando a relação dos estudos desenvolvidos pela pesquisadora. Assim, o objetivo consistiu em identificar a validade e confiabilidade das combinações realizadas com os elementos de avaliação, bem como eventuais dificuldades de entendimento pelos respondentes a serem aplicados por meio da pesquisa *survey*.

Depois de definir os constructos de estudo da referida tese e construir o modelo conceitual, três especialistas foram escolhidos para validação das perguntas de pesquisa. O protocolo foi encaminhado por e-mail aos especialistas (ver Quadro 12) e, após, foi realizado um contato via telefone/skype no período de outubro a dezembro de 2013 para explicação dos constructos e protocolo. Para Miguel e Souza (2012), a validação do instrumento de pesquisa, assim como do modelo teórico, é de fundamental importância para refinar o conteúdo e entendimento do instrumento no intuito do alcance do objetivo definido da pesquisa.

Quadro 12 - Especialista validação do protocolo de pesquisa

Código	Universidade de Origem	Tema de experiência
Esp. 01	Fundação Getúlio Vargas	Professora PhD na área de ética
Esp. 02	York University/ Technologic de Monterrey	Professor PhD na área de ética e sustentabilidade
Esp. 03	Universidade Federal Fluminense	Professor PhD na área de sustentabilidade e Responsabilidade Socioambiental

Fonte: Dados de pesquisa, elaborada pela autora.

O modelo teórico apresenta sete constructos de sustentabilidade e nove de ética nos negócios, correspondente aos fatores de influência do comportamento ético. Durante a validação com os especialistas, foram coletadas observações e sugestões (apresentadas no Apêndice D),

indicando a importância dos fatores de influência do comportamento ético na prática da sustentabilidade organizacional. Um comentário comum dos três especialistas foi o interesse da acadêmica em envolver os fatores de influência da ética nos negócios na sustentabilidade organizacional, sendo duas temáticas pouco estudadas em conjunto e, por outro lado, de grande importância em relacioná-las. Na opinião dos especialistas, é interessante a abordagem dos constructos em estudo e a relação entre eles.

De acordo com os três especialistas, os constructos escolhidos estão de acordo com a proposta de pesquisa e atendem aos objetivos estabelecidos pela pesquisadora. Contudo, houve algumas divergências na opinião dos especialistas sobre o impacto/relação positiva ou negativa de alguns constructos dos fatores de influência na prática da sustentabilidade, mas não houve, por parte dos especialistas, argumentos de que os constructos de ética não estariam relacionados com a sustentabilidade. Pode-se dizer, a partir da opinião dos especialistas, que os constructos escolhidos para o protocolo de pesquisa são importantes e pertinentes ao estudo.

A seguir serão apresentados resultados da pesquisa tipo *survey* e estudo de caso, com a discussão e a comparação desses com a teoria estudada durante a elaboração da tese.

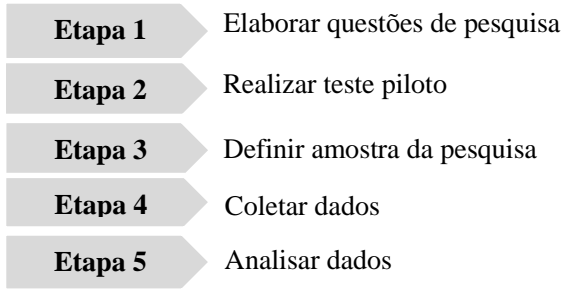
3.3.3 Pesquisa Tipo *Survey*

A primeira abordagem metodológica utilizada nesta pesquisa foi o levantamento de dados, também conhecido como *survey*, que avalia uma amostra significativa de um problema a ser investigado a fim de extrair conclusões acerca dessa amostra, conforme citam Miguel e Ho (2012).

A pesquisa tipo *survey* pode ser classificada em três grandes grupos: exploratórias, descritivas ou explanatórias (PINSONNEAUT; KRAEMER, 1993), que correspondem ao objetivo que se busca na pesquisa. A pesquisa exploratória objetiva aprofundar temas ainda não muito estudados, enquanto a descritiva vislumbra descrever mais detalhadamente uma população ou amostra, ao passo que a explanatória tem por objetivo estabelecer relações causais e confirmar teorias (PINSONNEAUT; KRAEMER, 1993; FORZA, 2002; MIGUEL; HO, 2012), sendo objeto de pesquisa desta tese a *survey* exploratória.

Neste sentido, na Figura 6 são apresentadas as etapas de estruturação do levantamento tipo *survey* para a presente pesquisa.

Figura 6 - Etapas de estruturação do levantamento tipo *survey*



Fonte: adaptada de Miguel e Ho (2012).

A seguir, serão descritas as etapas de estruturação do levantamento tipo *survey* desta pesquisa.

3.3.3.1 Elaboração das questões de pesquisa

O desenvolvimento de uma *survey* envolve a construção de um modelo teórico-conceitual, que neste estudo foi realizado no Capítulo 3, referenciada pela Figura 3 e consultada por especialistas, como descreve o item 3.1.2 e Apêndice D.

Miguel e Ho (2012) mencionam que é comum o desenvolvimento de proposições que discutem o papel dos constructos no problema de pesquisa a ser pesquisado, assim como apresentam a relação de causa-efeito dos constructos no estudo empírico.

Assim, com base nas proposições definidas no Capítulo 2 e o resultado da consulta do modelo teórico por especialistas, foram elaborados os elementos de avaliação para a pesquisa *survey*, que apresentam a relação problema de pesquisa, objetivo geral e hipótese com os constructos (elementos), critérios de associação dos elementos e autores (ver Quadro 13). A primeira coluna, estudo, corresponde as perguntas elaboradas pela acadêmica e avaliada pelos especialistas, seguido da coluna critérios de associação dos elementos, que apresenta as principais discrições/justificativa das perguntas elaboradas para a

pesquisa *survey*. Destaca-se que os critérios de associação dos elementos foram elaborados com base nos autores estudados no capítulo 2 e descrição dos especialistas, apresentado no Apêndice E.

Quadro 13 – Elementos de avaliação – constructos

Problema de pesquisa: Comportamento ético influencia na prática da sustentabilidade das organizações?		
Objetivo Geral: Analisar a influência do comportamento ético sobre a prática da sustentabilidade organizacional na percepção das organizações estudadas.		
Hipóteses: - A inserção dos fatores que influenciam o comportamento ético interfere na prática da sustentabilidade organizacional? - Caso positivo, quais são os fatores de influência de maior ou menor nível na prática da sustentabilidade organizacional?		
Estudo 1. Fatores de influência individual da ética (gênero, idade, grau de instrução, valores morais) nas dimensões (revoluções) da sustentabilidade.	Critérios de associação dos elementos	Autores
<p>- Pode-se dizer que o fator gênero (homem-mulher), sob o ponto de vista de transparência e valores, interfere nos resultados da sustentabilidade organizacional.</p> <p>- O gênero é um fator de influência para garantir melhores e maiores parcerias pela organização, no desenvolver da sustentabilidade.</p> <p>- O gênero é um fator de influência para o aumento da representatividade da governança corporativa.</p>	<p>- Gênero influência no tipo de comportamento ou tomada decisão</p> <p>- Diferenças entre o homem e a mulher sobre o comportamento ético</p> <p>- Parcerias – novas formas de fazer negócios</p> <p>- Formação de alianças intersetoriais</p> <p>- Novas parcerias no âmbito social, ambiental e econômico</p> <p>- O impacto da governança corporativa na sustentabilidade</p>	<p>Elm, Kennedy e Lawton (2001), McDaniel, Schoeps e Lincourt (2001), Kissler e Heidemann (2006), Secch (2009), Brickley e Zimmerman (2010), Elkington (2012), Ribeiro e Santos (2015).</p>

<p>- Pode-se dizer que idade é quesito para melhorar os resultados esperados das dimensões Mercados e Tecnologia do Ciclo de Vida da sustentabilidade.</p> <p>-O deslocamento do valor “rígido” para o “maleável” não significa que as atividades se tornarão mais fáceis para organizações e assim acredita-se que os valores são cruciais para o futuro do mercado.</p> <p>- economia, tendo a idade da equipe gestora um fator de influência para atingir melhores resultados na sustentabilidade do ambiente organizacional. Sobre a frase acima, o Senhor concorda, discorda ou tem restrições.</p> <p>- Para construir conceitos e prioridades de sustentabilidade, a idade da governança corporativa (equipe) é um fator de influência no ambiente organizacional.</p> <p>-A tecnologia (tecnologia do ciclo de vida) ainda será importante, mas o foco será na sustentabilidade, e para isso acontecer, será necessária uma equipe de profissionais mais jovens (idade) e com novas ideias para facilitar o processo de mudança. Sobre a frase acima, o Senhor concorda, discorda ou tem restrições.</p>	<p>- Idade como fator de avaliação ética no ambiente organizacional</p> <p>- Indivíduos mais velhos são mais éticos em percepção de negócios</p> <p>- Tecnologia do ciclo de vida como redução da poluição e de energias renováveis</p> <p>- O poder do ciclo de vida do produto na sustentabilidade</p> <p>- Boas práticas de governança corporativa são formas de sustentabilidade</p>	<p>Luthar, Dibattista e Gautschi (1997), Deshpande (1997), Vantinen e Pyhalto (2009), Almeida et al. (2010), Dao et al., (2011), Elkington (2012), Ribeiro e Santos (2015)</p>
--	--	--

<p>- O grau de instrução interfere nos resultados das dimensões Transparência, Parcerias, Governança Corporativa e Tecnologia do Ciclo de Vida da sustentabilidade organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ética e educação papel importante no promover do desenvolvimento moral - O valor agregado pela transparência -Os stakeholders querem ser tratados como parceiros -Governança corporativa novo começo no processo de teorização - Tecnologia do ciclo de vida na avaliação dos aspectos e impactos do produto. 	<p>Luthar, Dibattista e Gautschi (1997), Elm, Kennedy e Lawton (2001), Bernardes (2006), Limberger (2006), Aló (2009), Brickley e Zimmerman (2010), Ribeiro e Santos (2015)</p>
<p>Valores morais correspondem a um fator de influência no comportamento do gestor para garantir melhores práticas de sustentabilidade pela organização, o qual envolve as sete dimensões (revoluções) para a sustentabilidade de Elkington.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Valores morais fator do comportamento ético do indivíduo - Raciocínio moral com o comportamento moral - Mercados é o caminho da vitória tripla - O valor agregado pela transparência - Novas parcerias no âmbito social, ambiental e econômico - O poder do ciclo de vida do produto na sustentabilidade - Boas práticas de governança corporativa são formas de sustentabilidade - Percepção e dimensão do tempo na prática da sustentabilidade - Deslocamento de valores. 	<p>Carlson, Kacmar e Wadsworth (2002), May e Pauli (2002), Aragão (2005), Bernardes (2006), Hubbard e O' Brien (2010), Voinov (2010), Slomski et al (2010), Elm e Radin (2012), Elkington (2012)</p>

<p>Estudo 2. Fatores de influência organizacionais da ética (clima organizacional, código de ética e estrutura do capital) nas dimensões (revoluções) da sustentabilidade.</p>	<p>Critérios de associação dos elementos</p>	<p>Autores</p>
<p>- Mudanças referentes a nossos valores frequentemente ocorrem dentro de um longo período de tempo e em muitas ocasiões dentro do ambiente organizacional, assim acredita-se que o clima ético nas organizações possibilite um direcionamento e apoio à transição para sustentabilidade. Sobre a frase acima, o Senhor concorda, discorda ou tem restrições.</p> <p>- Para completar a definição de clima ético nas organizações, há poucas décadas, a resposta típica das empresas que eram questionadas sobre informações relativas a suas operações e planos era “mantida em segredo”. Hoje, a direção é outra, a transparência na utilização de melhores práticas de sustentabilidade irão permitir melhores estratégias na Tecnologia do Ciclo de Vida. Sobre a frase acima, o Senhor concorda, discorda ou tem restrições.</p>	<p>- Clima ético fator de influência no ambiente organizacional</p> <p>- Otimismo ético e clima ético ao sucesso da organização</p> <p>- Funcionários na participação do clima ético da organização</p> <p>- O valor agregado pela transparência</p> <p>- Demandas por maior transparência empresarial</p> <p>- O poder do ciclo de vida do produto na sustentabilidade</p> <p>- Tecnologia do ciclo de vida na mudança do tripé da sustentabilidade</p>	<p>Hoivik (2002), Peterson (2002), Bernardes (2006), Aló (2009), Slomski et al. (2010), Elkington (2012), Shin (2012)</p>

<p>O código de ética é um documento não só para orientar a conduta da equipe funcional da organização, mas também para orientar as diretrizes de um desenvolvimento sustentável e não crescimento um sustentável, o qual irá permitir a relação das sete dimensões (revoluções) da sustentabilidade de Elkington. Sobre a frase acima, o Senhor concorda, discorda ou tem restrições.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Código de ética ferramenta para orientar a tomada de decisão - Código de ética primeiro passo para o incentivo ao comportamento ético - Mercados é o caminho da vitória tripla - Deslocamento de valores no mundo - Valor agregado pela transparência - Tecnologia do ciclo de vida na mudança do tripé da sustentabilidade - Formação de alianças intersectoriais - Economia sustentável exigirá planejamento e fundos de longo prazo - O impacto da governança corporativa na sustentabilidade 	<p>Schwartz (2001), Aragão (2005), Bernardes (2006), Long e Driscoll (2008), Singh (2011), Hubbard e O' Brien (2010), Voinov (2010), Slomski et al (2010), Elm e Radin (2012), Elkington (2012)</p>
<p>- Acredita-se na indissociabilidade entre estrutura de capital e o desenvolver da sustentabilidade no ambiente organizacional, pois o porte da empresa, assim como toda a estrutura da organização, interfere na implementação e resultados da sustentabilidade. Sobre a frase acima, o Senhor concorda, discorda ou tem restrições.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura e capital pode interferir na ética organizacional - Estrutura de capital pode interferir nas diretrizes de atitudes e comportamentos organizacionais - Novo paradigma para a prática da sustentabilidade - Capitalismo sustentável 	<p>Brower e Shrader (2011), Elkington (2012), Petrick, Cragg e Sanudo (2012)</p>

Estudo 3. Fator de influência cultural-social da ética nas dimensões da sustentabilidade.	Critérios de associação dos elementos	Autores
<p>- O fator cultural-social é um atributo não só de influência na ética de negócios, mas também de influência no desenvolver da sustentabilidade no ambiente organizacional. Sobre a frase acima, o Senhor concorda, discorda ou tem restrições.</p> <p>- O fator cultural-social é um atributo não só de influência na ética de negócios, mas também nos resultados das sete revoluções para a sustentabilidade de Elkington. Sobre a frase acima, o Senhor concorda, discorda ou tem restrições.</p>	<p>- Interferência cultural e social (valores sociais) no comportamento ético no ambiente organizacional</p> <p>- As diferenças cultural-social interferem na ética de negócios do país e também nas organizações</p> <p>-Capitalismo sustentável</p> <p>-Economia sustentável exigirá planejamento e fundos de longo prazo</p> <p>-Deslocamento de valores no mundo</p> <p>-Valor agregado pela transparência</p> <p>-O poder do ciclo de vida do produto na sustentabilidade</p> <p>-Novas parcerias no âmbito social, ambiental e econômico</p>	<p>Tsui e Windsor (2001), Robertson et al. (2002), Aragão (2005), Bernardes (2006), Long e Driscoll (2008), Hubbard e O' Brien (2010), Voinov (2010), Slomski et al (2010), Singh (2011), Elm e Radin (2012), Elkington (2012), Petrick, Cragg e Sanudo (2012).</p>
Estudo 4. Fator de influência situacional da ética nas dimensões da sustentabilidade.	Critérios de associação dos elementos	Autores
<p>- Acredita-se que o fator situacional possa influenciar nos resultados das dimensões (sete revoluções) no desenvolver da sustentabilidade no ambiente organizacional. Sobre a frase acima, o Senhor concorda, discorda ou tem restrições.</p>	<p>- Fator situacional pode interferir nas decisões éticas no ambiente organizacional</p> <p>- Caráter situacional na atual conjuntura econômica</p> <p>- O poder do ciclo de vida do produto na sustentabilidade</p>	<p>Robertson et al. (2002), Aragão (2005), Bernardes (2006), Almeida (2007), Long e Driscoll (2008), Hubbard e O' Brien (2010), Slomski et al (2010), Voinov (2010), Singh (2011), Elm e Radin (2012), Elkington (2012),</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Boas práticas de governança corporativa são formas de sustentabilidade - Economia sustentável exigirá planejamento e fundos de longo prazo - Mercados é o caminho da vitória tripla - Deslocamento de valores no mundo - Valor agregado pela transparência 	Petrick, Cragg e Sanudo (2012),
--	--	---------------------------------

Fonte: Dados de pesquisa, elaborada pela autora.

O tipo de questões pode variar de aberta, fechada e de múltipla escolha. Neste estudo, optou-se pelo uso de perguntas fechadas, por ser de fácil preenchimento ao respondente e facilitar na tabulação – análise de dados. Cabe destacar que o questionário utilizou escala Likert (COOPER; SCHINDLER, 2003) e para cada resposta atribuiu-se uma classificação numérica, que apresentou o grau de concordância ou discordância dos respondentes em relação às questões apresentadas. Desta forma, foi utilizada uma escala gradual com sete categorias, sendo 7 para concordo totalmente e 1 para discordo totalmente.

Além disso, foram inseridas no instrumento de pesquisa algumas perguntas para caracterizar a empresa no contexto da sustentabilidade e ética e o perfil dos respondentes.

Assim, o questionário do levantamento de dados desta pesquisa está dividido em duas partes. A primeira visa identificar o perfil do respondente e informações sobre a área de ética e sustentabilidade da organização. Na segunda etapa, estão as questões sobre ética e sustentabilidade, que buscam verificar a existência ou não da relação dos fatores de influência do comportamento ético na prática da sustentabilidade organizacional.

3.3.3.2 Teste piloto

Para Gil (1995), a realização do teste-piloto é necessária para calibrar, ajustar e aperfeiçoar as questões quanto à sua forma e conteúdo. Ou seja, o teste piloto é importante para identificar como o

respondente identifica e interpreta as questões, antes da aplicação dos questionários com a amostra definida.

Desta forma, o teste-piloto foi aplicado com 30 acadêmicos do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC no mês de novembro de 2013, objetivando receber sugestões e identificar possíveis problemas nas questões. Os participantes não tinham conhecimento técnico das áreas em estudo do questionário e poucas observações foram realizadas pelos estudantes, tendo apenas alguns comentários sobre determinados termos mais específicos, que foram substituídos. No Apêndice E encontra-se o questionário final.

3.3.3.3 Definição da amostra

Segundo Gil (1995) e Hoppen, Lapointe e Moreau (1996), faz-se necessário justificar, assim como descrever, as características que definem a população e amostra de interesse do estudo. Neste caso, a população é composta pelas empresas cadastradas no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE). A escolha do ISE se deu pelo fato de que, atualmente, em torno de 85% das empresas do PIB brasileiro estão na BM&FBOVESPA, muitas delas participantes do ISE, e também por propiciar o desempenho empresarial nas dimensões econômico-financeira, social, ambiental e de mudanças climáticas. Além disso, o questionário do ISE é bem abrangente e avalia sete variáveis, entre outros elementos ambientais, sociais e econômico-financeiros. As sete variáveis de avaliação do ISE são:

- eficiência econômica;
- equilíbrio ambiental;
- justiça social;
- transparência;
- equidade;
- prestação de contas;
- Governança corporativa

O ISE é uma ferramenta desenvolvida pela *International Finance Corporation* (IFC) em parceria com a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), que tem por objetivo avaliar o desempenho das empresas cadastradas na BM&FBOVESPA sob a perspectiva dos seguintes aspectos.

Assim, a população para a realização desta pesquisa compreendeu empresas que publicaram o relatório ISE no ano 2012/2013, sendo 35 empresas, como apresentado no Quadro 14, a seguir.

Quadro 14 - Empresas e respectiva área de atuação

EMPRESAS	ATUAÇÃO	SITE
AES TIETE	Energia	www.aestiete.com.br
BIC BANCO	Banco - finanças	www.bicbanco.com.br
BRADESCO	Banco - finanças	www.bradesco.com.br
BANCO DO BRASIL	Banco - finanças	www.bb.com.br
BRASKEM	Químico - Petroquímico	www.braskem.com.br
BRF FOODS	Alimentícios	www.brf-br.com
CCR	Concessão de infraestrutura	www.grupoccr.com.br
CEMIG	Energia	www.cemig.com.br
CESP	Energia	www.cesp.com.br
COELCE	Energia	www.coelce.com.br
COPASA	Saneamento	www.copasa.com.br
COPEL	Energia	www.copel.com
CPFL ENERGIA	Energia	www.cpfl.com.br
DURATEX	Divisão Deca e Madeira	www.duratex.com.br
ECORODOVIAS	Rodovias	www.ecorodovias.com.br
ELETOBRAS	Energia	www.eletobras.com
ELETROPAULO	Energia	www.aeseletropaulo.com.br
ENERGIAS BR	Energia	www.energiasdobrasil.com.br
EVEN	Construtora e Incorporadora	www.even.com.br
FIBRIA	Celulose	www.fibria.com.br
GERDAU	Aços	www.gerdau.com.br
ITAU/UNIBANCO	Banco – Finanças	www.italu.com.br

EMPRESAS	ATUAÇÃO	SITE
LIGHT S/A	Energia	www.light.com.br
NATURA	Cosmético	www.natura.com.br
SABESP	Água	www.sabesp.com.br
SANTANDER BR	Banco- Finanças	www.santander.com.br
SUL AMERICA	Seguros - Previdências	www.sulamerica.com.br
SUZANO PAPEL	Celulose	www.suzano.com.br
TELEFONICA BRASIL	Telecomunicação	www.telefonica.com.br
TELEMAR	Telecomunicação	www.telemar.com.br
TIM PART S/A	Telecomunicação	www.tim.com.br
TRACTEBEL	Energia	www.tractebelenergia.com.br
ULTRAPAR	Varejo e distribuição	www.ultra.com.br
VALE	Mineração	www.vale.com
WEG	Motores elétricos	www.weg.net/br

Fonte: Dados de pesquisa, elaborada pela autora.

Como se trata de uma população pequena, todas as empresas foram selecionadas para participar da aplicação da pesquisa.

3.3.3.4 Coleta de dados

A coleta de dados, nesta tese, corresponde à aplicação do questionário, avaliação dos respondentes e não respondentes e o cadastramento das informações. Miguel e Ho (2012) descrevem a coleta de dados como uma fase importante de um estudo de pesquisa, que já deve ser considerada na elaboração do instrumento, em especial a sua forma de apresentação. Assim, nesta pesquisa, deu-se atenção especial ao instrumento de pesquisa, desde sua elaboração até a conclusão dos resultados, sendo realizado um acompanhamento diário do planejamento – etapas estabelecidas para a coleta de dados.

Como informado anteriormente, a pesquisa foi aplicada com toda a população, 35 empresas cadastradas no ISE 2012-2013, via e-mail com o LimeSurvey®, no período de março a agosto de 2014. Destaca-se

que foi encaminhado às empresas uma apresentação da pesquisa e o link para preenchimento do questionário que consta no apêndice.

Desta forma, primeiramente foi realizada a busca de informações cadastrais das empresas no site do ISE, seguido de contatos telefônicos com as empresas para identificar responsáveis pela área de sustentabilidade, pessoa para a qual foi encaminhado o questionário. Após informações coletadas, foi elaborada uma planilha de cadastro e informações/acompanhamento da pesquisa. A referida planilha foi retroalimentada diariamente, até esgotar as possibilidades de conseguir um número maior de respondentes.

Uma ação importante, realizada durante a aplicação da pesquisa, foi encaminhar, juntamente ao questionário, uma carta de apresentação dos constructos da pesquisadora. A carta de apresentação encontra-se no Apêndice F.

Miguel (2012) sugere uma identificação de controle dos não respondentes, assim como a definição de uma estratégia para lidar com eles. Esse foi um fator de dificuldade na pesquisa, pois como se trabalhou com empresas de grande porte, ocorreram dificuldades em conseguir contato por e-mail e telefone das pessoas responsáveis pela área de sustentabilidade ou relatório do ISE. Em muitas empresas pesquisadas, o responsável pela área de sustentabilidade e relatório ISE era o vice-presidente ou diretores de planejamento e diretoria global, sendo mais difícil contato e resposta via e-mail. Assim, para minimizar esse problema, foram encaminhados e-mails a cada 20 dias e realizados contatos com as secretárias por telefone.

A meta foi atingir as 35 empresas ativas na participação da pesquisa, população total. Ao final do período de oito meses (março a dezembro de 2014), obteve-se retorno de 15 empresas respondentes (43% da população), sendo que das 20 não respondentes, quatro encaminharam e-mails justificando a não participação na pesquisa por estarem num momento de reestruturação da área de sustentabilidade. Importante destacar que diversos contatos foram realizados com as empresas, sendo estes por e-mail e telefone, com o objetivo de solicitar as respostas, esclarecer dúvidas sobre a pesquisa e direcionamento das informações, assim como obter a amostra probabilística para a pesquisa (Apêndice G – exemplo de uma planilha de contato com as empresas).

3.3.3.5 Análise de dados

Nesta fase, buscou-se analisar junto às empresas respondentes a influência do comportamento ético sobre a prática da sustentabilidade

organizacional na percepção das organizações estudadas. Para a tabulação dos dados coletados, usou-se a base de dados eletrônica Microsoft Excel® e a versão 6.0 do software Statística®. Destacam-se as análises estatísticas em uni variados e multivariados, sendo que neste estudo foi utilizada a análise descritiva (média das categorias) como uni variados. O cálculo da média é realizado tomando-se as frequências relativas como peso para os valores da medida (PEREIRA, 2004).

Segundo Pereira (2004), para conceber uma escala de medida para um fenômeno qualitativo, deve-se considerar o referencial teórico relativo à mensuração dos dados e a característica do estudo de pesquisa. Assim, neste estudo, a escala utilizada é de 1 a 7 e o impacto médio é a média dos resultados que será de $-100=1$ a $100=7$ e $4=0$, como apresenta Pereira (2004).

Uma pergunta frequente na vida de muitos pesquisadores é a seguinte: “existe relação entre X e Y?”. Por exemplo, ao afirmar que o indivíduo alto tem maior peso e o indivíduo baixo tem menor peso, relaciona-se duas variáveis – altura e peso como positivamente. Para esta tese, a pergunta do pesquisador remete “comportamento ético influencia na prática da sustentabilidade das organizações?”. Assim, as variáveis referem-se aos elementos influenciam o comportamento ético na prática da sustentabilidade organizacional.

Destaca-se que a análise de dados desta tese na pesquisa *survey* foi composta por:

- perfil da amostra;
- análise descritiva dos dados coletados;

Assim, como resultado da pesquisa quantitativa será realizada a discussão dos resultados frente à literatura, bem como uma síntese das informações perante o problema de pesquisa e objetivos desta tese.

3.3.4 Estudo de Caso

A segunda etapa desta pesquisa corresponde ao método de estudo de caso. É um método de caráter empírico e permite a investigação de um fenômeno atual no contexto da vida real (YIN, 2009; MIGUEL; SOUSA, 2012), constituindo-se em um elemento de natureza prática para a pesquisa (YIN, 2009), dentre a possibilidade de testar teorias, desenvolvimento de novas teorias e ampliação do entendimento das teorias já estudadas (MIGUEL; SOUSA, 2012). E no caso desta tese, é

justificado por investigar a inserção dos fatores que influenciam o comportamento ético na prática da sustentabilidade organizacional, um fenômeno que não é claramente definido.

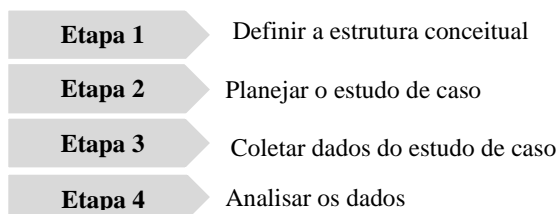
Sendo assim, optou-se pela realização de um estudo de caso único, tendo como objetivos:

- identificar a relação dos fatores que influenciam o comportamento ético na prática da sustentabilidade, utilizando os mesmos constructos aplicados na pesquisa tipo *survey*;
- identificar qual (is) constructo(s) tem maior ou menor relação de impacto no comportamento ético quando estudada a prática da sustentabilidade organizacional;
- a particularidade de escolher uma organização porque permite uma maior veracidade dos constructos em estudo (fatores que influenciam o comportamento ético e sustentabilidade organizacional)

Neste contexto, a Figura 7 apresenta as etapas que conduziram o estudo de caso. A etapa 1 corresponde à definição de uma estrutura conceitual teórica, que já foi apresentada no Capítulo 2 e mapeada na pesquisa tipo levantamento – *survey*. Na etapa 2, foi definido o planejamento do caso, destacando o tipo de caso, fontes de evidência, formulação das questões e o protocolo de pesquisa. As etapas seguintes foram estabelecidas na forma de coleta de dados, assim como na análise e encaminhamentos gerais dos resultados.

A Figura 7 resume as macro etapas do estudo de caso, que serão apresentadas mais profundamente a seguir, e de acordo com os objetivos desta pesquisa.

Figura 7 - Etapas de desenvolvimento do estudo de caso



Fonte: adaptada de Miguel e Ho (2012).

3.3.4.1 Planejamento do caso

Considerando o objetivo da tese - “analisar a influência do comportamento ético sobre a prática da sustentabilidade organizacional na percepção das organizações estudadas”, faz-se necessário definir os critérios para seleção do tipo de caso estudado. Assim, a definição por um estudo de caso único se deu pela “vantagem de permitir um maior aprofundamento e riqueza na coleta de dados” (MIGUEL; SOUSA, 2012). Além disso, a unidade de análise (empresa) foi selecionada com base em alguns critérios que poderiam complementar a pesquisa quantitativa já realizada, como: segmento de mercado de maior participação nas empresas cadastradas no ISE; empresa com a prática/inserção da ética na sustentabilidade; empresa com produto/serviço de impacto ambiental ou social; concordância por parte da empresa em participar da pesquisa; acesso da pesquisadora à empresa.

Neste estudo, optou-se por duas unidades de investigação, propiciando informações mais detalhadas e ampliadas da ética e da sustentabilidade. Portanto, para a realização do caso, optou-se por empresa do segmento de energia, segmento mais representativo da pesquisa de levantamento – *survey*, e que tem o comportamento ético como a principal diretriz para a prática da sustentabilidade. As unidades de análise foram definidas em conjunto com o responsável, por parte da empresa, pela área de sustentabilidade, na primeira reunião agendada, sendo o comitê de ética e o comitê de sustentabilidade.

Segundo Godoi e Balsini (2006), o método de caso pode ser utilizado para diferentes tipos de estudos, sendo: exploração; explanatória; teste de teoria; extensão/refinamento da teoria. No presente estudo, foi escolhido o teste de teoria e extensão, que corresponde a um tipo de caso que busca estruturar melhor as teorias existentes à luz das observações colhidas (MIGUEL; SOUSA, 2012).

Após a definição da quantidade de casos, único ou múltiplo, o próximo passo foi a determinação dos instrumentos e métodos para a coleta dos dados, também conhecidos como fontes de evidência. Nesta tese, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, cujas questões estão apresentadas no Apêndice F. As questões para a entrevista foram elaboradas com base no questionário (perguntas) aplicado no estudo de levantamento – tipo *survey*. Importante destacar que as entrevistas devem considerar diferentes indivíduos, áreas funcionais e níveis hierárquicos (GODOI; BALSINI, 2006; MIGUEL; SOUSA, 2012).

Nesta pesquisa, os entrevistados são compatíveis aos níveis hierárquicos com os quais se pretende medir, ou seja, com níveis hierárquicos que estejam envolvidos direta e indiretamente com a prática da sustentabilidade.

Definidas as questões da entrevista, foi desenvolvido o protocolo de pesquisa, que apresenta os objetivos do estudo de caso, definição dos meios de coleta, roteiro de entrevista (questões), procedimentos e regras para condução da pesquisa e fontes das informações coletadas. Segundo Miguel e Sousa (2012), deve-se considerar como partes relevantes de protocolo de pesquisa: enumeração das áreas de coleta de dados, indicação de possíveis fontes de informação sobre as áreas de pesquisa (pessoas, documentos, observação direta), possíveis questões a colocar para cada área e a descrição dos procedimentos operacionais de coleta de dados. O protocolo de pesquisa desenvolvido para esta tese seguiu o modelo de Miguel e Sousa (2012), e se encontra no Apêndice F.

3.3.4.2 Coleta de dados do estudo de caso

Após definição das técnicas de pesquisa e desenvolvimento do protocolo de pesquisa, a etapa seguinte correspondeu à coleta dos dados. Seguindo as etapas do protocolo, destaca-se que as entrevistas foram individuais, gravadas e anotações de campo foram realizadas, possibilitando assim a precisão na posterior análise de dados. Além disso, a entrevista foi do tipo semiestruturada, que segundo Yin (2009), permite o pesquisador coletar informações específicas e importantes que podem não estar previamente no protocolo de pesquisa.

A coleta de dados - entrevista - ocorreu com os dois principais gestores da organização no contexto da pesquisa, sendo os responsáveis pelo Comitê de Ética e Comitê de Sustentabilidade. As entrevistas ocorreram individualmente, com o intuito dos respondentes ficarem à vontade para relatarem o que fosse importante e relevante à pesquisa. As entrevistas ocorreram em dias separados, levando em torno de 60 minutos cada.

Cabe ainda salientar que as entrevistas não devem ser a única fonte de evidências do estudo de caso. Assim, neste estudo, foram utilizados os documentos e relatório da empresa e a observação do pesquisador como fonte de evidências - pesquisas. Na análise documental, foram analisados o relatório de sustentabilidade da empresa do ISE; documento de política de gestão sustentável; documentos

referentes ao código de meio ambiente; documento sobre as mudanças climáticas; e código de ética da empresa. A unidade de análise e entrevistas da empresa estava situada na cidade de Florianópolis – SC, sede central da empresa.

3.3.4.3 Análise dos dados do estudo de caso

Para Miguel e Sousa (2012), a análise deve ser previamente planejada e apresentada no trabalho, considerando todas as fontes de evidências e informações. Desse modo, os dados coletados neste trabalho foram analisados de forma descritiva e interpretativa com o apoio do *software* NVivo, pois o objetivo foi analisar a influência do comportamento ético sobre a prática da sustentabilidade organizacional na percepção das organizações estudadas e, assim, identificar quais construtos têm maior ou menor relação.

O NVivo foi utilizado para facilitar as técnicas qualitativas, como organizar, analisar e compartilhar dados identificados durante a realização do estudo de caso. O *software* NVivo permite a inserção de todos os materiais provenientes da pesquisa, como documentos, catálogos, reportagens jornalísticas, anotações, observações, PDFs e *links* de pesquisa, de forma a buscar padrões e ideias emergentes (MANUAL NVIVO, VERSÃO 10, 2014). Após a inserção dos arquivos no *software* NVivo, foram pesquisadas as palavras com maior frequência de uso, com extensão mínima de cinco letras. Além da contagem e percentual, o programa possibilita verificar os resultados nas formas de nuvens de palavras e mapa de árvores, mostrando que, entre as dez primeiras palavras mais recorrentes, em todos os projetos analisados, estavam os termos sustentabilidade e ética.

No entanto, para uma análise de dados consistente, não se pode somente transcrever os dados coletados; torna-se necessário o uso de algumas técnicas ou ferramentas. Nesse escopo, Miguel e Sousa (2012) identificam etapas importantes: coleta de dados; codificação do texto, que é o primeiro passo para redução dos dados; e identificação de temas – elementos de avaliação discutidos. A partir das etapas mencionadas, a pesquisadora codificou o texto, marcando parte das narrativas com um código que representa as categorias previamente definidas, correspondentes a propriedades teóricas.

Sabendo que um relatório de estudo de caso deve estar pautado na confiabilidade e validade (YIN, 2009; MIGUEL; SOUSA, 2012), os

resultados foram relacionados à teoria, mantendo a premissa de que são os resultados e evidências que devem estar associados à teoria pesquisada, e não o contrário. O intuito desse processo é que se possa identificar como o comportamento ético ocorre na realidade da prática da sustentabilidade. Esse resultado será então confrontado com o resultado da *survey* e o modelo conceitual estabelecido na revisão de literatura.-Isso poderá auxiliar a responder o problema de pesquisa desta tese por meio da metodologia da Análise de Conteúdo (AC), que pode ser definida 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) destas mensagens (BARDIN, 2009, p.44).

Para May Diaz (1994) e Maia (2004), os documentos de análise num estudo precisam fazer parte de um contexto para que o conteúdo seja compreendido e assim definem AC como um conjunto de procedimentos que têm como objetivo a produção de um meta-texto analítico em que se representa o corpus textual de maneira transformada. E, para isso, May (2004) sugere três estágios na AC: definir o problema de pesquisa, recuperar o texto e utilizar métodos de amostragem, interpretação e análise. Por fim, a AC deve ser entendida como um conjunto de diretrizes capaz de produzir perguntas para buscar responder o problema de pesquisa.

Assim, para realização da AC, a pesquisadora utilizou as dimensões dos fatores que influenciam o comportamento ético e as sete revoluções do Elkington, como já apresentado no Modelo Conceitual, Figura 3 desta tese. Como material empírico, a pesquisadora utilizou as entrevistas e documentos da empresa em estudo.

3.4 CONSIDERAÇÕES DA SURVEY E ESTUDO DE CASO

Após reunir os dados coletados da pesquisa *survey* e estudo de caso, um relato explicativo foi elaborado, apresentando o resultado de ambas as etapas (*survey* e estudo de caso), bem como foi confrontado o

modelo conceitual desenvolvido na revisão de literatura com os resultados, a fim de analisar a influência do comportamento ético sobre a prática da sustentabilidade organizacional na percepção das organizações estudadas. Ou seja, analisar os dados coletados com base em comparações entre as empresas pesquisadas na pesquisa *survey* e empresa do estudo de caso, no objetivo de identificar novas constatações/ conclusões preliminares sobre a pesquisa. Como resultado do estudo de caso serão apresentados quadros explicativos, que contêm as informações coletadas com os entrevistados.

A partir dessa análise foi possível identificar níveis de influência do comportamento de ético sobre a prática da sustentabilidade nas organizações estudadas e, dessa maneira, mapear a relação com as lacunas identificadas no Capítulo 1 desta tese. Além disso, o intuito é que, ao final deste item, compilação dos resultados, apresente-se como os dois constructos em estudos ocorrem no dia a dia das organizações e possa ser confrontado com o modelo conceitual desenvolvido.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, são apresentados os resultados da validação do modelo conceitual, pesquisa quantitativa e qualitativa obtidos durante o estudo.

4.1 RESULTADOS DO LEVANTAMENTO TIPO SURVEY

Após oito meses de coleta de dados, foram recebidos 15 questionários respondidos e, com base nessas respostas, foram descritas as análises realizadas no conjunto de informações. No quadro 15 são apresentadas as empresas respondentes.

Quadro 15 - Empresas respondentes na pesquisa

Empresas	Negócio / Mercado	Site
BIC BANCO	Financeiro	www.bicbanco.com.br
BRADESCO	Financeiro	www.bradesco.com.br
BRF FOODS	Alimentação	www.brf-br.com
COPASA	Água e Esgoto	www.copasa.com.br
ELETOBRAS	Energia	www.eletobras.com
EVEN	Construtora e Incorporadora	www.even.com.br
FIBRIA	Floresta e Celulose	www.fibria.com.br
GERDAU	Aços e Minérios de Ferro	www.gerdau.com.br
ITAU / UNIBANCO	Financeiro	www.italu.com.br
LIGHT S/A	Energia	www.light.com.br
SUL AMERICA	Seguradora	www.sulamerica.com.br
TRACTEBEL	Energia	www.tractebelenergia.com.br
ULTRAPAR	Varejo e distribuição em produtos químicos	www.utrapar.com.br
VALE	Mineração e Logística	www.vale.com
WEG	Equipamentos Elétricos	www.web.net/br

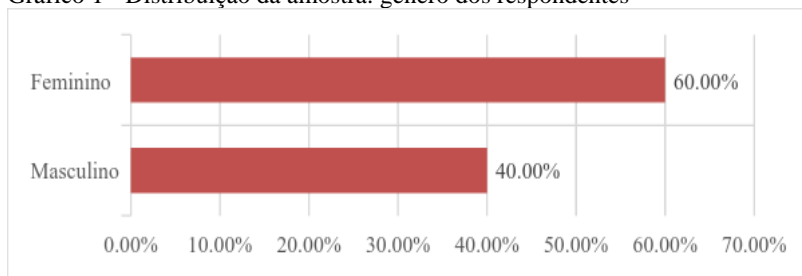
Fonte: Dados de pesquisa, elaborada pela autora.

As 15 empresas incluídas na amostra final estão relacionadas a grandes setores de negócios do Brasil, em especial aos setores de energia e financeiros.

4.1.1 Análise do perfil dos respondentes

No Gráfico 1 é apresentada a distribuição da amostra no quesito gênero dos respondentes, no qual 60% são do sexo feminino e 40% do sexo masculino. Destaca-se que a maior parte dos respondentes é do sexo feminino, resultado que vai ao encontro do percentual de aumento da participação da mulher no mercado de trabalho e, particularmente, nesta área de estudo, a sustentabilidade. Dados da última pesquisa divulgada pelo IBGE em 2013 indicam que viviam no Brasil 103,5 milhões de mulheres, número correspondente a 51,4% da população. Inicialmente, a intenção era utilizar essa informação apenas para identificar se o profissional que está a frente das áreas de estudo, ética e sustentabilidade, corresponde ao que alguns autores descrevem, que as mulheres hoje são os principais profissionais da área de responsabilidade socioambiental/ sustentabilidade das organizações. Entretanto, com essa informação, é possível conhecer o gênero (sexo) das pessoas envolvidas nas áreas de sustentabilidade/ética da empresa e correlacionar com os fatores que influenciam o comportamento ético do indivíduo na prática da sustentabilidade, quando uma das dimensões dos fatores de comportamento ético é o gênero.

Gráfico 1 - Distribuição da amostra: gênero dos respondentes

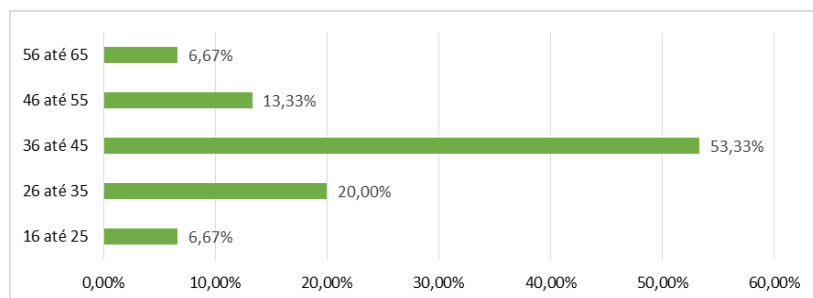


Fonte: Dados de pesquisa, elaborada pela autora.

Já no Gráfico 2 são apresentados os resultados correspondentes à idade dos pesquisados, destacando que 53,3% têm idade entre 36 até 45

anos, 20% entre 26 e 35 anos e 13,33% entre 46 e 55 anos. Os resultados encontrados estão de acordo com os dados do IBGE (2013), que indicam a faixa etária entre 15 e 64 anos representa aproximadamente 65% da população. Observa-se, portanto, que mais de 50% dos respondentes estão na faixa de idade ativa no mercado de trabalho. Estes dados serão retomados na análise do estudo de caso, uma vez que autores (LUTHAR; DIBATTISTA; GAUTSCHI, 1997) descrevem que, com a idade e o momento/crescimento da carreira o profissional, pode haver um comportamento mais ético. Portanto, o quesito idade faz parte dos constructos escolhido para pesquisa desta tese – fatores que influenciam o comportamento ético do indivíduo em determinada tomada de decisão.

Gráfico 2 - Distribuição da amostra: idade dos respondentes

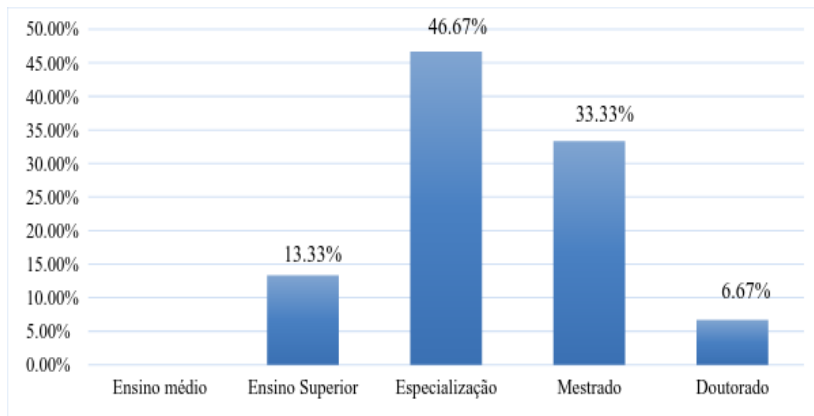


Fonte: Dados de pesquisa, elaborada pela autora.

No Gráfico 3 são apresentados os resultados sobre a escolaridade dos respondentes. Destaca-se que os participantes da amostra são, em sua maioria, especialistas, com 46,67% dos participantes, e mestres, com 33,33%, podendo ser compreendido como um grau de escolaridade alto. Esta questão, assim como a anterior, vai ao encontro das considerações de alguns autores (LUTHAR; DIBATTISTA; GAUTSCHI, 1997; ELM; KENNEDY; LAWTON, 2001), que consideram o grau de instrução como um fator que pode levar o indivíduo a ter um comportamento mais ou menos ético no ambiente organizacional. Isso pode estar relacionado ao fato de que muitos cursos de graduação e pós-graduação hoje, em especial os de negócios, têm a disciplina de ética e sustentabilidade, o que pode levar a um comportamento mais ético no ambiente organizacional. Além disso, nesta pesquisa, a análise da escolaridade foi escolhida por estar dentro

do escopo de estudo dos fatores que influenciam o comportamento ético do indivíduo (grau de instrução).

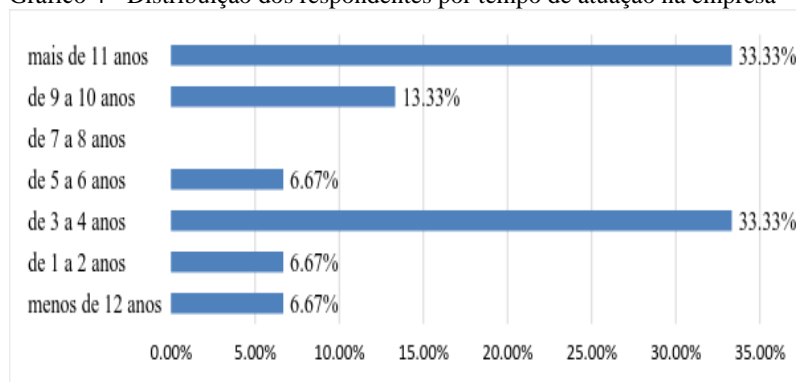
Gráfico 3 - Distribuição da escolaridade dos respondentes



Fonte: Dados de pesquisa, elaborada pela autora.

Quanto ao tempo de atuação dos pesquisados na empresa, observa-se que grande parte (33%) tem entre 3 a 4 anos de atuação, 33% tem mais de 11 anos e 13,33%, de 9 a 10 anos (Gráfico 4). Destaca-se que os respondentes que estão nas áreas de atuação da sustentabilidade já tem maior atuação/participação nas empresas e assim uma maior experiência/conhecimento do negócio da empresa. Estes dados serão retomados na análise do estudo de caso, quando também foi perguntado o tempo de atuação dos entrevistados na empresa e se o tempo de casa é um fator importante para atuar na área de sustentabilidade e ética da empresa. É importante destacar ainda que esta questão foi inserida na pesquisa porque muitos autores destacam que a idade/experiência profissional pode influenciar no comportamento ético do indivíduo.

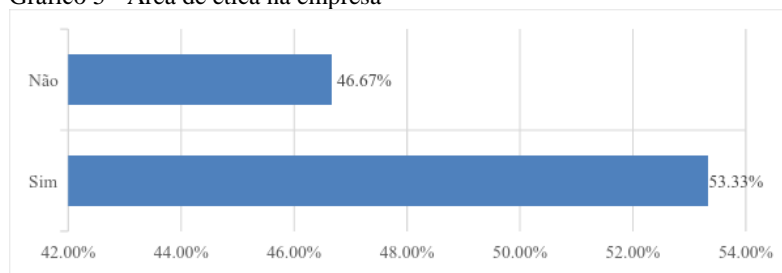
Gráfico 4 - Distribuição dos respondentes por tempo de atuação na empresa



Fonte: Dados de pesquisa, elaborada pela autora.

Na sequência, o Gráfico 5 apresenta o resultado relativo à pergunta sobre a existência na empresa de uma área específica de ética. Os resultados mostram que 53% das empresas participantes têm uma área de ética, contra 46,67% das que não possuem. Com essa informação é possível conhecer a estrutura das empresas envolvidas na pesquisa quando se trata da importância/necessidade de uma área de ética no seu posicionamento estratégico e pode-se observar que metade das empresas pesquisadas tem essa área. Este dado também será retomado na análise do estudo de caso, quando uma empresa que tem a área (comitê de ética) na estrutura do seu negócio foi escolhida e busca inserir a ética na prática da sustentabilidade. Esta questão teve grande relevância para a pesquisa, pois foi um dos fatores de análise para definir a empresa do estudo de caso.

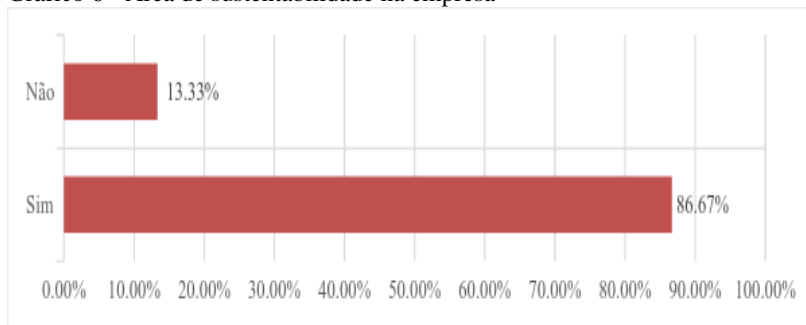
Gráfico 5 - Área de ética na empresa



Fonte: Dados de pesquisa, elaborada pela autora.

Já quando perguntado sobre a existência da área de sustentabilidade nas empresas pesquisadas, conforme o Gráfico 6, observa-se um número maior no resultado: 86,67% responderam que sim, e 13,33% que não. Ou seja, duas empresas pesquisadas não possuem uma área específica, pois, nesses casos, a temática sustentabilidade está ligada diretamente à direção da empresa. Esse fato já era esperado, como apresentado na metodologia, ao estabelecer as empresas participantes do ISE como população da pesquisa. A pergunta realizada, porém, também teve como objetivo identificar a descrição das empresas para a escolha do estudo de caso. As empresas participantes do ISE são de grande porte e, na sua maioria, já têm área própria para a temática sustentabilidade ou esta faz parte da presidência da empresa.

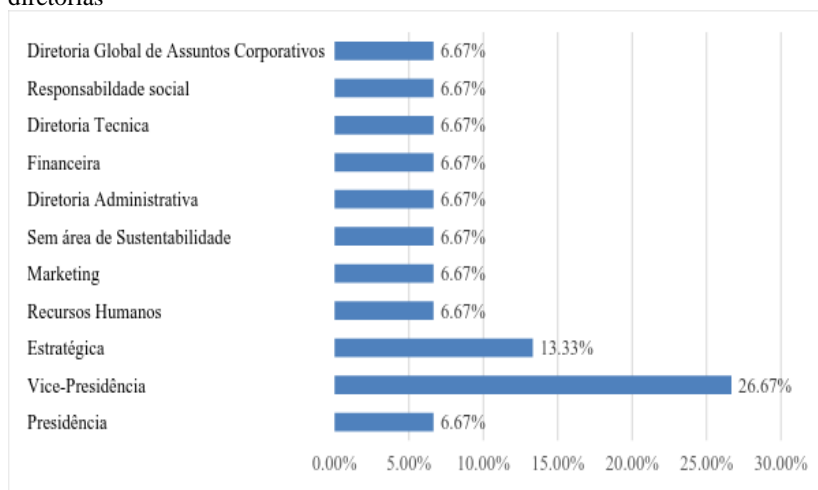
Gráfico 6 - Área de sustentabilidade na empresa



Fonte: Dados de pesquisa, elaborada pela autora.

Por fim, no Gráfico 7 estão condensados os dados a respeito de como a diretoria da empresa está ligada a área de sustentabilidade. Destaca-se que em 26,67% das empresas, a área de sustentabilidade está ligada à vice-presidência (três empresas), em 13,33% (duas empresas), à área estratégica e as demais opções ficaram distribuídas em 6,67%. A partir desses dados é possível conhecer o alinhamento da área de sustentabilidade com o posicionamento estratégico da empresa, o que ainda é pouco explorado em áreas estratégicas da empresa, em especial com a presidência/vice-presidência.

Gráfico 7 - Distribuição das áreas de sustentabilidade de acordo com as diretorias



Fonte: Dados de pesquisa, elaborada pela autora.

4.1.2 Análise descritiva dos dados – Uni variados

Esta análise tem o objetivo de apresentar o resultado identificado na amostra pesquisada a partir das questões propostas no instrumento de coleta de dados. É importante lembrar que optou-se, no instrumento de pesquisa, por avaliar quais são os fatores que influenciam o comportamento ético na prática da sustentabilidade organizacional. O formato do questionário aplicado aos respondentes continha uma escala de concordância e discordância, sendo o valor 7 destinado para a plena concordância e 1 para a discordância total.

A Tabela 1 apresenta o *ranking* pela média diante da percepção das organizações nos constructos em estudo, na qual as organizações respondentes estão cadastradas por nome e setor.

Tabela 1 - Ranking pela média das organizações/setor

Ranking	Empresa/ Setor	Média Geral
1	Eletrobras - Energia	5,58
2	Tractebel - Energia	5,27
3	Vale - Mineração	5,10
4	CCR AS – Concessão de infraestrutura	5,06
5	BIC Banco - Finanças	5,05
6	WEG – Motores elétricos	4,94
7	Light S/A - Energia	4,94
8	Bradesco - Finanças	4,57
9	Banco Itaú - Finanças	4,36
10	Sul América – Seguros e Previdência	4,10
11	Gerdau - Aços	4,10
12	BRF Foods - Alimentação	4,10
13	Fibria - Celulose	4,10
14	Even – Construtora Incorporadora	4,05
15	Copasa - Saneamento	3,63

Fonte: Dados de pesquisa, elaborada pela autora.

A Tabela 1 evidencia o *ranking* das empresas participantes da pesquisa, sendo que se destacam cinco empresas principais, sendo duas empresas do setor de energia, com médias 5,58 e 5,27, seguidas de uma empresa do setor de mineração, com média 5,10, a empresa CCR AS – Concessão de infraestrutura com média 5,06 e a empresa BIC Banco – Finanças com média 5,05. A empresa com menor média geral pertence ao segmento de saneamento, com média 3,63. Ou seja, observa-se que na percepção dos respondentes as duas empresas (Eletrobrás e Tractebel) do segmento de energia com maior média são as empresas de maior relação entre os fatores que influenciam o comportamento ético na prática da sustentabilidade organizacional. Ainda no *ranking* das empresas, destaca-se a Light S/A – Energia, também do setor de energia, que ficou com média (4,94) próximo das cinco primeiras. Tais resultados corroboram os estudos de Almeida (2007), Clegg; Kornberger; Rhodes (2007), Ardichvili(2013), Smith; Kistruck; Cannatelli (2016), Mzembe et al.(2016), quando descrevem que gestores e teóricos vêm redirecionando a atenção para uma reflexão dos fatores que influenciam o comportamento ético na prática da sustentabilidade

das organizações e reconhecem a importância dessas questões, mas pouco se sabe sobre essa relação.

Para tanto, não se pode afirmar que as empresas pesquisadas não dão importância aos fatores que influenciam o comportamento ético na prática da sustentabilidade, pois cinco das quinze empresas pesquisadas ficaram com média em torno de 5,58 – 5,05. Porém, o processo nessas empresas ainda pode estar atrelado a pressões institucionais, de mercado, de exportações e até mesmo de legislações, e pode não ter uma relação direta com os fatores que influenciam o comportamento ético.

Dentre as cinco primeiras empresas do *ranking*, destacam-se duas empresas do setor de energia elétrica. Tal fenômeno pode ser explicado pela sua composição, contemplando subsistemas de geração, transformação, transmissão, armazenamento, distribuição e consumo final de energia. Especula-se que, devido ao crescimento da população do país, o aumento da oferta de eletricidade causaria alterações no ecossistema, impactos ambientais e até mesmo sociais. Tanto a dimensão social quanto a ambiental preocupam, pois os problemas relacionados a essas áreas aumentam, ao invés de diminuir, e impactam o meio ambiente e a sociedade (LOZANO, 2008; SACHS, 2011; SVENSSON; WAGNER, 2012; STRAND, 2014; SMITH; KISTRUCK; CANNATELLI, 2016). Dentro desse contexto, as empresas de energia interferem no meio ambiente e na sociedade para atender o seu negócio por meio da construção de barragens para a geração de energia e, assim, precisam e devem promover ações para mitigar os possíveis impactos envolvidos em suas operações, diretamente no meio ambiente e sociedade, como já ocorrido com muitas empresas, ou indiretamente, na forma de comprometimento da imagem e do valor das ações.

Além disso, Kill (2014) e Lee (2014) destacam em seus estudos que o setor de energia tem sido tema de muitas discussões sobre o impacto ambiental que o seu negócio insere ao ambiente e, por conseguinte, causa repercussões no social e econômico de uma sociedade. Ainda segundo Kill (2014), o caminho melhor e mais eficiente para minimizar o impacto do setor de energia corresponde às compensações e manutenções, com ações e políticas que tenham a base do tripé da sustentabilidade, e não apenas a dimensão ambiental. Ou seja, buscar o equilíbrio do tripé leva a empresas mais eficientes. Recentemente, as empresas estão sendo forçados a avaliar também a temática ética, em especial quanto ao comportamento ético na prática da sustentabilidade, como a liderança ética, colaboração com a comunidade e valores culturais (ARDICHVILI, 2013; RHODES, 2013; FOK; PAYNE; COREY, 2016; TIMUR; TIMUR, 2016).

Ainda ao analisar a Tabela 1, pode-se destacar a empresa Vale, que obteve a terceira maior média no estudo realizado junto às empresas do ISE. Observa-se que o seu negócio também tem alto impacto ambiental e social. Destaca-se aqui o acidente de Mariana (MG), que destruiu casas e ocasionou a morte de 19 pessoas, incluindo moradores e funcionários da própria mineradora. As questões de sustentabilidade empresarial estão cada vez mais integradas ao posicionamento estratégico das empresas e processos decisórios, entretanto, as mudanças e práticas hoje realizadas ainda são insuficientes para a formação de empresas e indústrias sustentáveis. (DARNALL; JOLLEY; HANDFIELD, 2008; LOZANO, 2008; SVENSSON; WAGNER, 2012; ROCA; SEARC, 2012; HAHN et al., 2015; GRIMMER; KILBURN; MILES, 2016). Todavia, os autores descrevem que, para responder plenamente aos desafios ambientais, sociais e econômicos da atualidade, as empresas terão que passar por uma mudança cultural significativa e transformadora, em especial relacionadas aos que estão à frente da gestão.

Além do setor de energia e mineração, outro segmento que merece análise é o setor financeiro/bancário. As três empresas participantes da pesquisa (BIC Banco; Bradesco; Banco Itaú) ficaram com médias acima de 4,30, sendo que o BIC Banco está entre os cinco primeiros. Cabe ressaltar que, mesmo com a crise econômica brasileira nos últimos dois anos, o setor bancário não deixou de crescer e bateu recorde de faturamento, tendo destaque os bancos Bradesco e Itaú. Sabe-se que discussões estão sendo feitas acerca das questões econômicas e sociais das organizações bancárias no âmbito da prática da sustentabilidade, como a respeito dos conceitos de Responsabilidade Social Corporativa e Responsabilidade Social, em especial com seus clientes e comunidade local nas maneiras de deferimento de créditos. No entanto, é preciso refletir a respeito da oferta de crédito, para que seja feita com critérios visando investimentos de maneira mais sustentável e que os juros cobrados não levem em consideração somente os negócios, mas também os cliente e comunidade. Drucker (1992) já mencionava que a maneira de produção atrelada à chaminé esgota os recursos naturais, destrói a própria matéria prima e, por conseguinte, destrói o seu negócio. Por isso, as organizações precisam perceber que o crescimento econômico deve acontecer de maneira sustentável, destacando-se nesse processo o papel do gestor (função do líder) e do clima ético perante a tomada de decisão realizada no cotidiano das organizações. Autores como Almeida (2007) e Groot (2012) sugerem abordagens da ética na prática da sustentabilidade, não somente pela sua

inserção, mas perpassando transversalmente o desenvolver da sustentabilidade, o que leva a rever princípios, valores, culturas e formas de gerenciar o negócio.

É possível, porém, que algumas empresas tenham deixado de adotar a ética no desenvolver da sustentabilidade pela “dificuldade em mensurar a ética em suas atividades, processos e relação com os *stakeholders*”, como indicam estudos de Elango, Kundu, Paudel (2010), Ardichvilli et al. (2012) e Ardichvili (2013). Isso fornece pistas para investigar os motivos pelos quais apenas cinco empresas ficaram com média acima de 5 na pesquisa.

Para Pereira (2004), a mensuração é uma medida derivada, não diretamente direcionada ao fenômeno de interesse, mas às suas manifestações. Por isso, não existe um resultado ruim ou bom, valor positivo ou negativo, mas apenas o indicador do sentido semântico da medida. Desse modo, pode-se observar na Tabela 1 o favorecimento da relação dos fatores que influenciam o comportamento ético na prática da sustentabilidade organizacional para os segmentos de energia, mineração e bancário, com maior destaque para as empresas de energia participantes da pesquisa.

Entretanto, o resultado (Tabela 1) também pode ser compreendido pelas exigências do mercado na implementação de práticas sustentáveis, em especial por legislações, “como programas de reciclagem e política de geração de resíduos, que são utilizados após a realização do processo de produção” (ARAÚJO; MENDONÇA, 2009), as quais são menos frequentes em se tratando da ética para as empresas que ficaram com média baixo de 5,00. Esse resultado também pode ser explicado pelo fato de as empresas pesquisadas estarem no ISE, cujo foco de análise é a sustentabilidade, e não especificamente a ética. Conforme relatam os autores (BARRAQUIER, 2011; ARDICHVILI et al., 2012; FERREIRA et al., 2013; FOK; PAYNE; COREY, 2016; WALUMBWA; HARTNELL; MISATI, 2017) apesar de a ética ser um tema necessário ao mundo empresarial (ALMEIDA, 2007; NIELSEN, 2009; FASSIN; ROSSEM; BUELENS, 2011; ELKINGTON, 2012; MARTIN; PARMAR, 2012; WRIGHT, 2013; MAY, 2014), as organizações ainda têm dificuldade em mensurar e avaliar o comportamento ético em suas atividades, processos e relação com os *stakeholders* quando tratado do tema sustentabilidade.

No que diz respeito à percepção dos respondentes por questões em estudo, na Tabela 2 estão os resultados identificados na amostra pesquisada. As maiores médias dos respondentes encontram-se na cor verde escuro, e a menor, em vermelho escuro. Cabe lembrar que esta

tabela remete ao quarto objetivo específico desta tese – “caracterizar relações existentes entre comportamento ético e sustentabilidade organizacional”.

Tabela 2 - Ranking pela média das questões/respondentes

	Média	2,933	3,000	3,400	3,867	3,333	3,867
%	0	0	0	0	0	0	7
7	0	0	0	0	0	0	1
%	0	0	7	13	20	13	20
6	0	1	1	2	3	2	3
%	27	13	13	20	27	20	13
5	4	2	3	4	3	3	2
%	13	20	13	20	27	13	20
4	2	3	2	3	4	2	3
%	13	13	20	0	0	13	7
3	2	2	3	0	0	2	1
%	20	27	13	20	20	20	20
2	3	4	2	3	3	3	3
%	27	20	20	13	13	20	13
1	4	3	3	2	3	3	2
Questões	1	2	3	4	5	6	

(Continua)

3,467	4,667	4,800	5,133	4,600	6,267	6,200
7	7	7	13	7	47	47
1	1	1	2	1	7	7
0	20	13	20	27	33	40
0	3	2	3	4	5	6
20	33	40	33	27	20	7
3	5	6	5	4	3	1
20	27	33	33	20	0	0
3	4	5	5	3	0	0
27	7	7	0	7	0	7
4	1	1	0	1	0	1
13	0	0	0	7	0	0
2	0	0	0	1	0	0
13	7	0	0	7	0	0
2	1	0	0	1	0	0
7	8	9	10	11	12	13

(Conclusão)

5,933	5,600	4,733	5,333	5,467	4,800
27	33	7	13	7	0
4	5	1	2	1	0
40	33	20	33	40	40
6	5	3	5	6	6
33	13	27	40	47	33
5	2	4	6	7	5
0	7	40	7	7	13
0	1	6	1	1	2
0	7	0	0	0	0
0	1	0	0	0	0
0	7	7	7	0	7
0	1	1	1	0	1
0	0	0	0	0	7
0	0	0	0	0	1
14	15	16	17	18	19

Fonte: Dados de pesquisa, elaborada pela autora.

O fator de influência do comportamento ético de maior percepção, segundo os respondentes, foi relativo aos valores morais, correspondente às questões 12, que teve a média (6,26), seguida da questão 13, de média (6,20). Ou seja, cerca de 70% dos respondentes identificam que os valores morais são o principal fator que pode influenciar o comportamento ético na prática da sustentabilidade, tendo a maior média entre todos os fatores de influência analisados. Para Glover et al. (1997), Carlson, Kacmar e Wadsworth (2002), Elm e Radin (2012) e Reppold, Persone e Engelman (2013), os valores morais

correspondem ao principal fator da abordagem individual a ser analisado na ética de negócios, o qual pode levar a fatores de avaliação sobre a honestidade, integridade, realização, justiça e preocupação com os outros. Segundo os mesmos autores, a moral tem sido muito adotada e discutida no campo da ética nos negócios.

Ainda com relação aos fatores individuais, é possível verificar um comportamento reativo nas empresas pesquisadas perante os valores morais. Esse resultado pode estar relacionado à “teoria do estudo moral, em especial, a ligação do raciocínio moral com o comportamento moral, que tem sido muito adotada e discutida no campo da ética nos negócios”, segundo Elm e Radin (2012) e as duas teorias éticas (ética da convicção e ética da responsabilidade) apresentadas por Srour (2000), uma vez que a ética de convicção guia pela consciência, ao passo que os que se norteiam pela ética de responsabilidade, guiam-se pelo risco.

Esta compreensão se fortalece com os estudos de Ferdig (2007) e Voltolini (2011), que destacam os valores morais como um fator predominante no comportamento sustentável de um líder. Além disso, um dos grandes desafios do desenvolver da sustentabilidade organizacional está no comportamento humano, que, segundo Manning (2009), é a base para o progresso social e político de uma nação. Comparando-se o resultado da pesquisa, o destaque dos valores morais na prática da sustentabilidade e a colocação dos autores, é possível verificar que a inserção dos valores morais no campo da ética nos negócios pode ser uma das justificativas para o resultado junto às empresas pesquisadas.

Além do fator moral, outros fatores que merecem destaque são: o “clima ético nas organizações”, que obteve média (5,93) na questão 14, e as questões 18 e 17, que tratam do fator de “influência cultural-social”, com média (5,46) e (5,33). O clima ético é visto por alguns autores (DESHPANDE, 1996; PETERSON, 2002; SHIN, 2012; HUHTALA, 2013) como o principal fator que influencia a ética no ambiente organizacional e que, por consequência, leva a práticas de sucesso dos gestores dentro da organização, podendo também levar a práticas de sucesso da sustentabilidade, como indica o resultado da pesquisa.

Na análise do clima ético organizacional, o segundo fator de maior percepção na pesquisa, percebe-se que o resultado é próximo do fator “valores morais”, que, para alguns autores (FRIETZSCHE, 2000; PETERSON, 2002; SHIN, 2012), está presente na relação entre o clima organizacional e o comportamento ético do indivíduo, incluindo o compromisso com os princípios morais integrados aos elementos do ativo da organização - seus valores. O mesmo pode ser observado nos

resultados da questão 15, que analisa o “código de ética”, com média (5,60), correspondente ao mesmo de grupo de fatores de influência da ética nos negócios – fatores organizacionais. Isso pode ser explicado pelo fato da expressiva relação do clima ético com o código de ética, que, segundo Wotruba, Chonko e Loe (2001), é uma ferramenta que serve para orientar a tomada de decisão e o comportamento dos indivíduos da empresa. O clima ético na organização, portanto, leva os funcionários estarem mais dispostos a responder às necessidades da organização e de seus clientes, ajudando-os a ter sucesso em termos de respostas ao negócio da organização (ZOGHBI; LARA; BAEZ, 2016).

Os mesmos autores ainda mencionam que o código de ética pode levar o indivíduo a ter um comportamento mais ético, mas o quesito fundamental para esse comportamento ainda é o clima ético da organização. Com isso, pode-se considerar que o código de ética é uma ferramenta que pode levar o indivíduo a ter melhores comportamentos e atitudes éticas no ambiente organizacional, mas que, sozinho, sem um direcionamento do clima ético, o resultado pode não ser muito satisfatório. No entanto, quando os códigos de conformidade jurídica e de governança corporativa são confundidos, os códigos podem ser usados para definir ostensivamente os interesses organizacionais, estipulando normas para a ética dos funcionários, e não como uma linha de negócio da organização, em que a transferência de valores é sustentada pelo clima ético da organização (JENNIFER; STEWART, 2016). Entretanto, os códigos éticos têm sido saudados como um veículo explícito para a realização de práticas organizacionais mais sustentáveis e defensáveis (JENNIFER; STEWART, 2016; ZOGHBI; LARA; BAEZ, 2016).

O código de ética, dessa forma, pode fornecer uma base para a sustentabilidade ética, ao mesmo tempo em que aborda as intenções de gestão e a satisfação ética dos funcionários (JENNIFER; STEWART, 2016). Na percepção dos respondentes da pesquisa junto ao ISE, os fatores organizacionais influenciam o comportamento ético na prática da sustentabilidade organizacional, em especial o clima ético e o código de ética.

Quanto ao fator cultural-social, na Tabela 2 estão os resultados das médias e área de percepção das questões 18 e 17, que apresentaram resultados positivos ao analisar os fatores que influenciam o comportamento ético na prática da sustentabilidade. Alguns autores (JACKSON; ARTOLA, 1997; ROBERTSON et al., 2002; ARDICHVILI et al., 2012; PETRICK; CRAGG; SANUDO, 2012; HUHTALA, 2013; FOK; PAYNE; COREY, 2016) citam a cultura como

um dos fatores que podem interferir na ética de negócios, principalmente na questão comportamental. Os mesmos autores destacam que as diferenças culturais entre países interferem no processo, chamando atenção para propinas, piratarias e tratamento da questão ambiental. E, neste contexto, é importante mencionar que o Brasil já vivenciou muitas situações de corrupção, propinas, como a atual crise política envolvendo a empresa Petrobras e impactos ambientais, como o desastre de Mariana/MG, já citado nesta tese. No entanto, é possível que o resultado “cultural-social”, como um dos mais citados na pesquisa realizada com as empresas (Tabela 2), esteja relacionado à situação política e econômica do Brasil. O resultado da pesquisa para o fator “cultural-social” vai ao encontro da visão dos autores pesquisados nesta tese, quando descrevem que a cultura de uma região pode interferir no comportamento ético do indivíduo na sociedade e nas organizações. É importante destacar que a questão 18 perguntou “o fator cultural-social é um atributo não só de influência na ética de negócios, mas também nas dimensões Transparência, Tecnologia do Ciclo de Vida, Parcerias e Governança Corporativa na prática da sustentabilidade empresarial”, dando ênfase às revoluções que, na visão dos autores Elkington (2012), Huhtala (2013), Fok; Payne; Corey (2016), podem ter encaminhamentos diferentes ao examinar outras culturas. Ou seja, as dimensões podem ter efeitos significativos dos valores culturais sobre as decisões éticas.

Quando se trata do fator gênero, nas questões 1, 2 e 3, que vinculou as dimensões transparência e governança corporativa, com médias (2,93), (3,00) e (3,40), a influência é mínima, segundo os respondentes da pesquisa. Ou seja, as empresas não identificam gênero (homem/mulher) como um fator que interfere nos resultados da sustentabilidade empresarial e nem que determinado gênero tenha um comportamento mais ou menos ético. Já para Luthar, Dibattista e Gautschi (1997), Elm, Kennedy e Lawton (2001) e McDaniel, Schoeps e Lincourt (2001), homens e mulheres têm diferentes pensamentos e orientações morais, sendo que, em pesquisas realizadas, foi identificado que as mulheres costumam adotar mais práticas éticas que os homens, sendo a mulher mais propensa a comportamentos éticos no ambiente organizacional.

Com relação ao fator individual, é possível verificar um resultado similar para os fatores idade e gênero. O fator de influência idade também ficou numa escala de -100=1, tendo a questão 7 média (3,46) e a questão 6 média (3,86). Ou seja, os fatores gênero e idade, na visão dos respondentes, têm baixa influência nos resultados da

sustentabilidade empresarial. Esse resultado é contrário à visão de diversos autores (LUTHAR;; DIBATTISTA; GAUTSCHI, 1997; ELM; KENNEDY; LAWTON, 2001) quando descrevem que idade e gênero são fatores que podem ter influência no comportamento e prática da ética. Para os mesmos autores, os indivíduos mais velhos tendem a ser mais éticos em sua percepção das práticas de negócio.

Ainda com relação o fator de influência idade, é possível verificar uma percepção igualitária entre os respondentes, já que as empresas não dão importância ao fator idade quando avaliado o comportamento ético na prática da sustentabilidade organizacional. No entanto, apesar de o fator idade ser relacionado como importante na avaliação da ética organizacional, em especial na tomada de decisão, o estudo da sustentabilidade mostrou que este não é um fator determinante para obtenção de melhores resultados. Cabe ressaltar que para cada um dos dois fatores, gênero e idade, foram apresentadas três questões na pesquisa aplicada junto às empresas e todas as questões ficaram com baixa média.

Apesar de o fator de influência grau de instrução não ter tido destaque nos resultados, as quatro questões relacionadas ao fator (questões 8, 9, 10 e 11) obtiveram médias positivas, com ênfase para a questão 10, que relacionou o grau de instrução com governança corporativa e apresentou uma média (5,13). O grau de instrução é considerado por alguns autores (LUTHAR; DIBATTISTA; GAUTSCHI, 1997; ELM; KENNEDY; LAWTON, 2001) como um fator que pode desempenhar um papel importante para promover o desenvolvimento moral do indivíduo em qualquer estágio da sua vida, uma vez que muitos cursos de graduação e pós-graduação, em especial de negócios, têm a disciplina de Ética. No entanto, é possível que algumas empresas adotem esse fator como importante ao avaliar o comportamento ético na prática da sustentabilidade organizacional e, por esse motivo, o resultado tenha sido positivo para esse fator de influência.

Nos dados apresentados na Tabela 2, é possível identificar que os fatores valores morais e clima ético tiveram maior influência do comportamento ético na prática da sustentabilidade organizacional, ao passo que gênero e idade têm menor influência na visão dos respondentes.

Tal resultado, especialmente quanto aos valores morais, vai ao encontro dos estudos de autores (SCHWARTZ, 2001; NOGUEIRA, 2007; ELM; RADIN, 2012; SCHWARTZ, 2012), que descrevem os valores morais como os principais influenciadores no comportamento

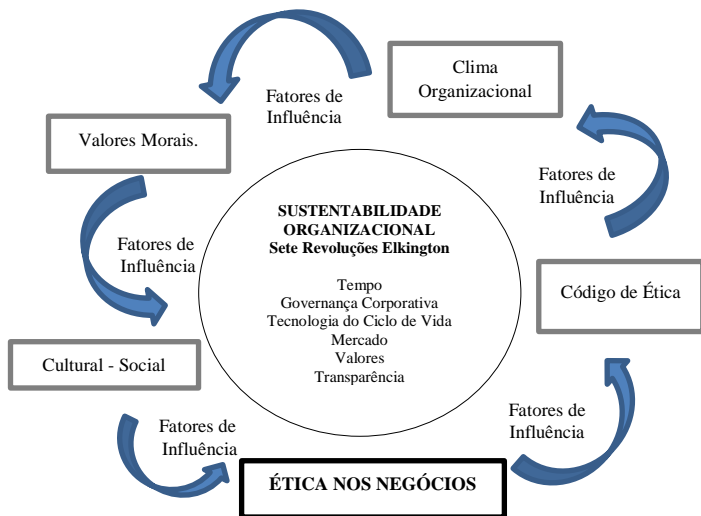
ético de um indivíduo, além de destacar que os mesmos são formados das atitudes, juntamente dos fatores sociais e da formação. Assim, como destaca Ramos (1989), as duas éticas (ética de convicção e ética pela consciência) estão estreitamente relacionadas e que o indivíduo, no ambiente organizacional, encontra-se em tensão e envolvido, considerando que os valores morais do indivíduo estão relacionados com os valores da organização. Por isso, percebe-se que os estudos de Ferdig (2007) e Voltolini (2011), quando destacam os valores morais como fatores predominantes no comportamento sustentável de um líder, corroboram os resultados desta pesquisa.

Srouf (2000) defende ser fundamental questionar sobre o tipo de contribuição que o indivíduo pode dar à sociedade e em que medida essa contribuição é positiva ou negativa. No entanto, o mesmo pode ser questionado sobre o tipo de contribuição que o indivíduo, enquanto empresa, pode dar ao desenvolvimento sustentável. Ou seja, é preciso questionar qual a nossa contribuição nesse processo hoje sem impactar as gerações futuras, e, além disso, qual a nossa contribuição para uma geração melhor e de maior qualidade de vida.

Considerando o modelo conceitual proposto na Figura 3, identifica-se que os fatores que influenciam o comportamento ético têm interferência na prática da sustentabilidade. Essas interferências são mais percebidas nos fatores valores morais, clima organizacional, código de ética cultural-social. A Figura 8 apresenta o modelo conceitual, resultado da pesquisa *survey*, que será base para a pesquisa estudo de caso.

Após a realização do levantamento tipo *survey*, foi realizado o estudo de caso único. O objetivo foi ampliar o entendimento das teorias já estudadas, bem como compreender melhor a relação dos fatores que influenciam o comportamento ético na prática da sustentabilidade. A empresa escolhida foi a empresa Tractebel do setor energético, pertencente ao conjunto de empresas do ISE. A escolha se deu com base nos seguintes critérios: segmento de mercado de maior participação nas empresas cadastradas no ISE; empresa com a prática/inserção da ética na sustentabilidade; empresa com produto/serviço de impacto ambiental ou social; concordância por parte da empresa em participar da pesquisa; acesso da pesquisadora à empresa.

Figura 8 - Modelo conceitual survey



4.2 RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

A partir dos dados coletados em cada entrevista, análise de documentos e notas da observação, a análise qualitativa foi feita por meio da síntese de opinião dos entrevistados e uso do *software* NVivo, em especial para as questões que identificaram os fatores que influenciam o comportamento ético na prática da sustentabilidade. As interações entre os dados obtidos das frases codificadas formaram esquemas e gráficos no *software* NVivo, compostos também por dados percentuais da pesquisa. Em seguida, as fontes foram averiguadas e os parágrafos que obtinham informações referentes a um nó específico foram codificados.

Além disso, o *software* NVivo propiciou a realização de gráfico de codificação de nós, no qual ficou explícita a porcentagem encontrada em cada fonte de forma comparativa entre elas e gráficos de codificação da fonte, a fim de visualizar a porcentagem de cada nó destacado. Nos itens a seguir, serão apresentadas as sínteses de opinião dos entrevistados, assim como algumas figuras do *Software* NVivo.

4.2.1 Descrição da empresa – estudo de caso

A organização Tractebel atua desde 1998 na geração e comercialização de energia, e a sua capacidade de geração de energia cresceu 89%, atingindo 7.027 MW ao final de 2014, o equivalente a cerca de 6% da total do Brasil. É a maior geradora privada do País e, em 2014, teve o maior valor de mercado entre as empresas do setor elétrico: R\$ 22,1 bilhões. Seu parque gerador é composto por 28 plantas, das quais nove são hidrelétricas, cinco termelétricas e quatorze complementares: três a biomassa, sete eólicas, três pequenas centrais hidrelétricas (PCHs) e uma solar (Relatório de Sustentabilidade 2014).

A organização é controlada pela GDF SUEZ Energy Latin America Participações Ltda. (GSELA), que por sua vez, é controlada pelo grupo franco-belga GDF SUEZ, maior produtor independente de energia do mundo e atuante no segmento de energia, tanto na exploração, produção, transporte, distribuição e comercialização, em eletricidade e gás natural. Atualmente, conta com mais de 1.100 empregados e seu portfólio de clientes é formado por distribuidoras, clientes livres e comercializadoras (Relatório de Sustentabilidade 2014).

As suas usinas encontram-se instaladas nas cinco regiões do país, mais precisamente nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Tocantins, Maranhão, Piauí e Ceará (Relatório de Sustentabilidade 2014).

Apesar dos impactos negativos das atividades do seu negócio no que diz respeito à sustentabilidade ambiental, a empresa, desde sua atuação, vem desenvolvendo ações ambientais e sociais com seus *stakeholders*, em especial nas comunidades onde atua, operando em uma área vital para a economia e o desenvolvimento humano. A organização busca integrar a prática da sustentabilidade e ética à sua estratégia empresarial, conciliando o crescimento econômico e oportunidades de mercado com a preservação ambiental e o desenvolvimento social.

Em 2014, a empresa se destacou no ranking das empresas mais éticas do Brasil, conforme o Instituto Brasileiro de Ética nos Negócios. Conquistou o troféu Transparência da Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade (Anefac), pela quinta vez. Esteve pelo décimo ano consecutivo no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBovespa. Ainda neste contexto da sustentabilidade e ética, a empresa ganhou, em 2014, o prêmio Brasil Ambiental da Câmara de Comércio Americana do Rio de

Janeiro, nas categorias Responsabilidade Socioambiental e Emissões Atmosféricas (Relatório de Sustentabilidade 2014).

No que diz respeito à prática da sustentabilidade, para a empresa, a Responsabilidade Social é a relação ética e transparente com todos os seus *stakeholders*, visando ao desenvolvimento sustentável, que é o mesmo conceito estabelecido pela NBR 16001 da ABNT. A empresa ainda ratifica o seu compromisso social e ambiental com boas práticas de governança corporativa, o combate à pirataria, à sonegação, à fraude e à corrupção, as práticas leais de concorrência, a defesa dos direitos da criança e do adolescente, incluindo o combate ao trabalho infantil, os direitos do trabalhador, o desenvolvimento profissional, a promoção da saúde e segurança e de padrões sustentáveis, a promoção da diversidade, o combate ao trabalho forçado e à discriminação, a proteção ao meio ambiente e aos direitos das gerações futuras (Relatório de Sustentabilidade 2014).

4.2.2 Sínteses sobre os fatores que influenciam o comportamento ético na prática da sustentabilidade

A análise da influência do comportamento ético sobre a prática da sustentabilidade organizacional da empresa estudada foi realizada considerando a estrutura do modelo conceitual da tese, apresentada na Figura 3. Assim, o resultado das entrevistas e documentos analisados são apresentados nos subitens a seguir, conforme os fatores de influência da ética.

4.2.2.1 Fatores individuais

A entrevista iniciou-se a partir de perguntas sobre a variável “gênero” na prática da sustentabilidade. No estudo, as perguntas avaliaram o gênero nas revoluções “transparência, valores, parcerias e governança corporativa” da sustentabilidade. Apesar de nessa pesquisa a variável “gênero” não fazer distinção entre mulheres e homens na atuação da sustentabilidade, os entrevistados - além de destacarem que o fator que teve um incremento nos últimos anos - identificaram que a mulher é mais questionadora e detalhista, tendo até ganhos com esse perfil, em especial no trabalho de auditoria, como descreveu o Representante do Comitê de Ética.

Não temos distinção por homens ou mulheres no desenvolver da sustentabilidade aqui, apesar de a empresa ter uma predominância de homens em função da área em que nós atuamos. A mulher é mais questionadora e mais detalhista. Nós ganhamos muito no trabalho de auditoria em função do detalhe em que ela trouxe. A mulher é mais direta nesse aspecto (Informação verbal: Representante do Comitê de Ética).

Ainda com base na opinião dos entrevistados sobre gênero, a interferência de resultados positivos ou negativos na sustentabilidade está muito mais relacionada a questões de valores da pessoa do que propriamente ao fator gênero, homem ou mulher, no desenvolver da ação. Ou seja, na opinião dos entrevistados, o fator gênero não interfere diretamente nas ações de sustentabilidade, em especial quando perguntados acerca das revoluções transparência, valores, parcerias e governança corporativa, como como relatou o responsável pelo Comitê de Ética

O fator meritocracia é o fundamental, portanto igualdade de condições para gêneros e etnias. E isso (gênero) é muito mais ligado à personalidade e não necessariamente existem muitas mulheres transparentes, homens transparentes, está mais ligado a valores. Quem tiver o melhor currículo, tiver a melhor entrevista, a melhor experiência, quem tiver o melhor comportamento, por exemplo, um comportamento mais respeitoso, criativo, é essa a base. Então homens e mulheres vão concorrer em igualdade de condições. (Informação verbal: Representante do Comitê de Sustentabilidade)

Na análise de alguns autores (LUTHAR; DIBATTISTA; GAUTSCHI, 1997; ELM; KENNEDY; LAWTON, 2001; MCDANIEL; SCHOEPS; LINCOURT, 2001), homens e mulheres possuem diferentes pensamentos e comportamentos morais, o que pode levar a resultados diferentes em suas ações/atividades. Ainda na perspectiva dos autores, as mulheres teriam um comportamento mais ético que o dos homens, quesito de opinião diferenciada pelos entrevistados nesta pesquisa. Na

observação direta, durante as entrevistas, também foi possível constatar que na empresa a questão de gênero não tem impacto direto no desenvolver da sustentabilidade. Percebe-se que, na opinião de um dos entrevistados, a mulher possui uma característica mais direcionada ao relacionamento social que o homem, mas não na prática da sustentabilidade.

Assim, pode-se dizer, a partir da opinião dos entrevistados, que a variável gênero não interfere diretamente na prática da sustentabilidade, mas indiretamente pode ter algumas interferências, em especial a mulher quando tratado de auditoria, por ser mais detalhista. Cabe lembrar que na pesquisa realizada com as empresas, resultados apresentados na Item 5.1, também foi identificado que o fator “gênero” tem influência mínima. Ou seja, assim como os respondentes da pesquisa, os entrevistados não identificam gênero (homem - mulher) como um fator que interfere nos resultados do desenvolver da sustentabilidade organizacional. No entanto, pode-se dizer que a visão - resposta dos entrevistados confirma o resultado da pesquisa tipo *survey* realizada.

Com relação à variável idade, o mesmo comportamento é observado em relação primeira pergunta realizada “gênero” aos entrevistados, que a idade não é um fator determinante para a prática da sustentabilidade, em especial quando perguntado sobre transparência, valores, parcerias e governança corporativa. Além disso, dois pontos foram observados durante as entrevistas em relação às revoluções tecnologia do ciclo de vida, governança corporativa e à própria sustentabilidade: os valores e a ética precisam estar presentes independentemente da idade da equipe que está à frente da gestão do comitê de ética e sustentabilidade, como relata o Representante pelo Comitê de Ética.

Os valores/ética todos têm que praticar independente de ter 18 anos ou ter 50, isso não quer dizer nada. As pessoas que estão à frente da gestão ética é que elas têm maior maturidade em relação às outras, mas não tem essa questão de distinção em relação à idade. O jovem tem o arrojo e o mais experiente tem uma questão já de dizer: olha não vamos assim, pois vamos nos quebrar ali na frente (Informação verbal: Representante do Comitê de Ética).

E o que se leva em consideração é a maturidade da pessoa, e não necessariamente a idade; o equilíbrio entre o jovem e o mais experiente

é o caminho ideal, como descreve o Representante pelo Comitê de Sustentabilidade.

Ter uma empresa 100% jovem inexperiente não é bom, ter uma empresa com pessoas com idade de aposentadoria também não é o ideal. Precisa haver o equilíbrio é a experiência convivendo com a juventude. Os jovens vêm com um novo conceito, novas preocupações, com muito menos recursos naturais que tinha na época de uma pessoa mais velha, agora isso depende também do perfil. (Informação verbal: Representante pelo Comitê de Sustentabilidade).

Segundo a opinião do representante do Comitê de Sustentabilidade, os jovens vêm com um novo conceito de fazer gestão e novas preocupações em relação à sustentabilidade. Os jovens são de uma geração em que o mundo tem menos recursos naturais que aquele das pessoas mais velhas, e isso já faz uma diferença no desenvolver da sustentabilidade. Mas essa consciência também depende muito do perfil de cada um. Vale destacar que na observação direta da acadêmica, a questão da idade aparece com um enfoque maior que o gênero, quando avaliado o constructo fatores de influência da ética nos negócios – fator individual, pois a experiência, quesito destacado pelos entrevistados, possui relação direta com a idade, como destacam alguns autores (DESHPANDE, 1997; LUTHAR; DIBATTISTA; GAUTSCHI, 1997). Além disso, a percepção dos entrevistados sobre o fator idade no objetivo de pesquisa da tese é a mesma identificada com as empresas, pesquisa *survey*, têm baixa influência nos resultados.

Já quando perguntado do fator de influência grau de instrução, pode-se observar que é um fator importante e a empresa incentiva seus funcionários a buscar maior qualificação, mas não é um fator determinante para o desenvolver da sustentabilidade na organização, como relata o Representante do Comitê de Ética.

A empresa valoriza tanto o trabalho técnico quanto o trabalho científico aquele que tenha nível superior. A empresa incentiva seus empregados a fazer graduações, inclusive se for o caso auxiliando no pagamento da universidade. Mas isso não é um fator determinante para a prática e

equipe da sustentabilidade. (Informação verbal: Representante pelo Comitê de Ética).

O representante do Comitê de Sustentabilidade destaca um exemplo de sustentabilidade quando relata sobre os agentes ambientais, que desenvolvem uma prática de sustentabilidade na comunidade com as músicas de rap. O mesmo entrevistado expõe que na revolução transparência, não é o grau de instrução que faz a diferença, e sim o perfil da pessoa. Ou seja, o que faz a diferença são os valores morais.

A tecnologia naturalmente vai exigir uma graduação e se possível uma pós-graduação. Agora o olhar para a sustentabilidade independe de curso técnico ou graduação. Nunca foi feito uma mensuração disto, mas nós já vimos eu exclusivamente alunos secundaristas do interior de Goiás que eram agentes ambientais e faziam rap para falar de sustentabilidade. Na questão da transparência independe do grau de instrução, depende do perfil da pessoa, tem pessoas que são muito transparentes e tem outras que são difícil de saber o que elas pensam de verdade. (Informação verbal: Representante pelo Comitê de Sustentabilidade)

Para Elm, Kennedy e Lawton (2001), estudos têm apresentado resultados indicando que o grau de instrução leva a um melhor nível de educação e, por consequência, a um maior desenvolvimento moral, que pode levar a uma forte correlação ao comportamento ético no ambiente organizacional. No entanto, os resultados exibidos nas entrevistas mostram práticas/estudos diferenciadas dos autores e até mesmo da pesquisa realizada com as empresas, que apesar do fator “grau de instrução” não tenha tido um destaque nos resultados, as questões relacionadas ao fator apresentaram médias positivas. Ou seja, diferente da empresa entrevistada, algumas empresas pesquisadas adotam esse fator determinante no avaliar o comportamento ético no desenvolver da sustentabilidade organizacional.

A variável valores morais, como descrita pelo representante do Comitê de Ética, é uma das variáveis de maior importância para a empresa, sendo esta extremamente rigorosa ao estimular sua prática:

A Tractebel realça muito este fator (valores morais), faz campanhas em prol do comportamento ético, para público interno e externo. E ainda cita: A empresa desenvolveu uma campanha publicitária sobre esse assunto e dá oportunidade ao empregado de dar contribuições para que tal conceito fique ainda mais forte na empresa. Aqui na empresa a questão da ética é temente/forte em relação aos compromissos que a empresa adota e são extremamente rigorosos em relação aos valores que a empresa e seus funcionários praticam. Ao fazermos a escolha das pessoas, nós contratamos pessoas que sejam capazes de levar à frente nossos valores. A gestão dos valores e dos nossos princípios éticos são a base para a gestão sustentável da empresa. (Informação verbal: Representante pelo Comitê de Ética).

Assim como os entrevistados, autores como Glover et al. (1997); Ferdig (2007); Voltolini (2011); Elm; Radin (2012); Schwartz, 2012; Reppold; Persone; Engelman (2013) consideram esse fator como o principal a ser analisado no comportamento ético, sendo que os “indivíduos diferem em valores morais devido às experiências pessoais e culturais, destacando elementos como: honestidade, integridade, realização, justiça e preocupação com os outros” (GLOVER et al. (1997). Ainda neste contexto, os autores Elm e Radin (2012) citam quatro etapas que refletem na tomada de decisão, envolvendo os valores morais: consciência moral, avaliação moral, intenção moral e comportamento moral, que conforme relatado dos entrevistados e observação direta da acadêmica, os valores morais correspondem ao principal fator de influência do comportamento ético no comportamento do gestor no desenvolver da sustentabilidade organizacional. Importante destacar que o mesmo fator destacado nas entrevistas, valores morais, é o destacado na pesquisa tipo *survey* realizado com as empresas.

Com relação aos fatores individuais, uma síntese dos dados observados nas entrevistas e documentos analisados estão apresentados no Quadro 15. Destaca-se que nas questões dos fatores individuais as revoluções tecnologia do ciclo de vida, parcerias, transparência e governança corporativa foram as relacionadas das sete revoluções da sustentabilidade do Elkington, conforme apresentado no Quadro 16.

Quadro 16 - Fatores individuais observados no estudo de caso

Fatores individuais	Observados no estudo de caso
Gênero	É possível perceber que a empresa não tem distinção entre homens e mulheres, mas na opinião dos entrevistados a mulher é mais questionadora e detalhista, tendo até ganhos com esse perfil, em especial no trabalho de auditoria na prática da sustentabilidade. Ainda pode-se observar que o fator gênero não interfere diretamente nas ações de sustentabilidade, em especial quando perguntados acerca das revoluções transparência, valores, parcerias e governança corporativa. Destaca-se que o fator gênero também não aparece como questão preponderante nos documentos, relatórios e código de ética da empresa.
Idade	A idade teve a mesma linha de observação de gênero. -A idade não é um fator determinante na influência do comportamento ético do indivíduo na prática da sustentabilidade, em especial quando perguntado de transparência, valores, parcerias e governança corporativa. O comportamento ético todos tem que praticar independente da idade na empresa e no desenvolver da sustentabilidade. Pode-se observar que para os entrevistados o que se leva em consideração é a maturidade do funcionário, e não necessariamente a idade, que depende muito do perfil de cada um.
Grau de instrução	O grau de instrução é um fator importante para a organização, mas na observação dos entrevistados não é um fator determinante de comportamento ético para a prática da sustentabilidade. Neste item um dos entrevistados apresenta exemplos de prática de sustentabilidade que envolveu pessoas que tinham apenas o ensino técnico. Esse mesmo entrevistado destaca que o fator transparência, quando perguntado da sua influência, não é o grau de instrução que faz a diferença, e sim o perfil – valores morais que faz a diferença. A empresa nunca fez uma mensuração direta sobre a influência deste fator e não usa como determinante em seus relatórios e código de ética.

Fatores individuais	Observados no estudo de caso
Valores morais	A variável 'valores morais' é um fator importante e determinante, principalmente, pois, conforme relato dos entrevistados, a importância dos valores morais é rigorosa e exigida na prática da sustentabilidade. A empresa, segundo os entrevistados, faz campanhas com funcionários e demais <i>stakeholders</i> no fator valores morais na prática da e sustentabilidade. Para a empresa, a gestão dos valores e princípios éticos são a base da gestão sustentável. Os valores morais correspondem ao principal fator de influência do comportamento ético no desenvolver da sustentabilidade da empresa. O fator 'valores morais' foi o mais encontrado nos relatórios, documentos e código de ética da empresa, quando analisados individualmente

Fonte: Dados de pesquisa, elaborado pela autora

Na percepção dos entrevistados, ao analisar os fatores individuais, a variável 'valores morais' teve maior destaque. De fato, foi possível perceber que a empresa identifica esse fator como o principal para um comportamento ético do gestor e equipe que está frente da prática da sustentabilidade. Além disso, é perceptível que a empresa destaca em todos os seus relatórios de sustentabilidade, código de ética e seminários de ética e sustentabilidade os valores morais como divulgação da estratégia de negócio e prisma do comportamento ético da sua equipe. De acordo com os entrevistados, os valores morais são destacados diariamente nas reuniões do comitê de sustentabilidade, assim como nas atividades dos projetos sociais, em especial na comunidade. Outro ponto está na escolha das pessoas que estarão no comitê de sustentabilidade e ética, pessoas que sejam capazes de levar à frente os valores da empresa. A Tractebel define seus valores como: profissionalismo, cooperação, espírito de equipe, criação de valor, respeito ao meio ambiente, ética.

Segundo o representante do Comitê de ética, para a Tractebel, a integridade é um princípio fundamental que deve sempre reger as suas relações comerciais e as suas práticas profissionais. Partindo deste princípio, atribuiu-se a maior importância às qualidades morais dos colaboradores.

Percebe-se nos relatórios de sustentabilidade da empresa um enfoque nas dimensões econômico e ambiental, e esses temas são basicamente relacionados à transparência nos resultados e planejamento. Ainda no estudo dos relatórios, podem-se observar os valores, políticas e estratégias de parcerias com seus stakeholders, os riscos organizacionais, alguns até mesmo relacionados a dimensão ambiental e social, e sua relação com a comunidade. A sustentabilidade, assim como a ética, é uma abordagem presente na estratégia, visão, missão, princípios e valores da empresa.

Outro ponto a ser destacado é a menção aos riscos organizacionais que a empresa descreve em seus relatórios. A empresa refere-se aos riscos internos e externos nas dimensões ambientais e sociais, o que demonstra a transparência em divulgá-los perante seus stakeholders.

Com relação aos demais pontos apresentados no Quadro 15, não foram encontradas evidências tão forte a todos os fatores individuais. Apesar de todas as dimensões (gênero, idade, grau de instrução e valores morais) serem evidenciadas na percepção dos entrevistados, conforme relato nas entrevistas e Quadro 16, os entrevistados enfatizaram os valores morais como o principal fator de influência do comportamento ético sobre a prática da sustentabilidade.

4.2.2.2 Fatores Organizacionais

Com relação ao clima ético organizacional na sustentabilidade, os entrevistados colocaram opiniões semelhantes, indicando que o caminho do clima ético organizacional é a transparência, definidas no comitê de ética e sustentabilidade e apresentadas em documentos, como o relatório de sustentabilidade. Além disso, os entrevistados ainda relatam que os valores morais corresponde a um fator de impacto no desenvolver da sustentabilidade quando tratado do clima ético organizacional.

A empresa faz periodicamente uma avaliação de clima ético organizacional e infelizmente aqueles que violam os preceitos éticos são convidados a deixar a organização. Nós temos toda uma estrutura de gestão de ética na empresa e se eu colocar no papel e não colocar na prática, não vai ser algo sustentável. A informação da empresa é clara, transparente, justamente para ter a sustentabilidade de nossas ações. (Informação verbal: Representante pelo Comitê de Ética).

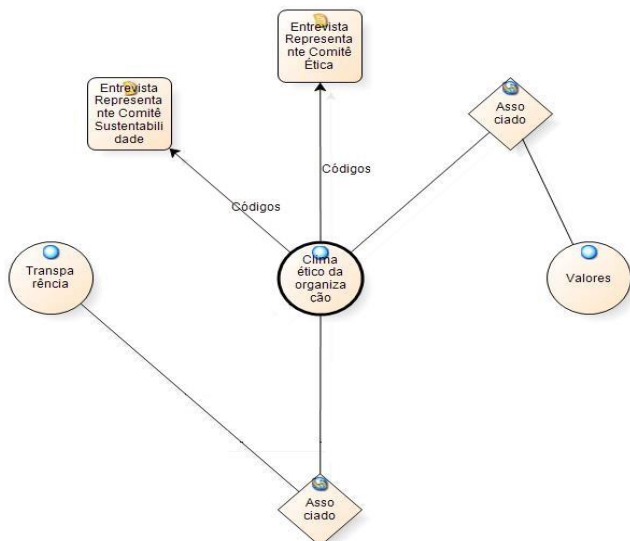
Ainda neste contexto, o Representante pelo Comitê de Sustentabilidade relata que isso se verifica porque “a empresa publica o relatório de sustentabilidade com sucessos e insucessos, ou seja, a transparência é plena no clima organizacional”. De fato, essa mesma questão, de práticas de sucesso e insucesso, assim como a transparência, é compartilhada pelos autores Deshpande (1996) e Hoivik (2002) como encaminhamentos de clima organizacional. Ou seja, mudanças referentes aos valores frequentemente ocorrem dentro de um longo período de tempo e muitas ocasiões dentro do ambiente organizacional, assim acredita-se que o clima ético nas organizações possibilite um direcionamento e apoio à transição para sustentabilidade.

Cabe ressaltar que esse resultado é respaldado por alguns autores (PETERSON, 2002; SHIN, 2012; HUHTALA, 2013; ZOGHBI; LARA; BAEZ, 2016) que defendem a existência de uma relação entre o clima organizacional e o comportamento ético do indivíduo, incluindo o compromisso com os princípios e valores da organização. Entretanto, pode-se afirmar, com base na entrevista e pesquisa realizada, que o fator clima organizacional é um fator determinante no comportamento ético no desenvolver da sustentabilidade organizacional.

Entretanto, pode-se afirmar, com base na entrevista e pesquisa realizada, que o fator clima organizacional é um fator determinante no comportamento ético no desenvolver da sustentabilidade organizacional.

A Figura 9, obtida a partir do *Software* do NVivo, apresenta uma relação direta de nó do clima organizacional com as variáveis “transparência e valores”. A seta com flecha indica a relação entre o fator de influência analisado e os dois entrevistados com acesso a valores e transparência. Em outras palavras, pode-se dizer que os dois entrevistados abordam diretamente o clima organizacional com as dimensões “transparência” e “valores”, que são representadas pelas setas sem flechas, mas ligadas ao acesso.

Figura 9 - Esquemas do nó clima ético nas organizações com suas associações nas entrevistas



Fonte: Dados de pesquisa (2015).

Sobre a opinião dos entrevistados a respeito da variável “código de ética” na sustentabilidade, é descrito que a empresa em estudo sempre enfatizou que uma das suas principais preocupações é o meio ambiente desde o início das atividades, em especial nas comunidades. O entrevistado do Comitê de Ética enfatiza esse ponto, quando menciona que o meio ambiente não corresponde somente à questão da natureza, mas também ao ser humano ali inserido, ou seja, a comunidade existente em torno das usinas.

Os valores que temos são: profissionalismo, cooperação espírito de equipe, criação de valor, respeito ao meio ambiente e ética. Este de respeito ao meio ambiente nas áreas das usinas são extremamente expostos. Demonstramos para a comunidade que estamos como parceiros e vamos ficar. Em cada uma de nossas decisões devemos considerar o impacto direto e indireto da nossa atividade sobre o meio ambiente natural e humano. As nossas atividades ligadas à geração e comercialização de energia encontram-se no

centro de duas grandes situações delicadas do meio ambiente: poupar os recursos naturais e restringir o impacto de nossas atividades. Hoje, além de dizermos que vamos fazer, nós temos que demonstrar e comprovar, com relatórios e ações, como realizamos no ISE. Para a nossa empresa, é uma satisfação continuarmos nele, pois cada vez está sendo mais restrito, cada vez mais exigências de sustentabilidade e meio ambiente. No ano passado, nos indicadores éticos da empresa, tivemos a maior pontuação (Informação verbal: Representante pelo Comitê de Ética).

Percebe-se ainda que a inserção do código ético não se restringe às atividades internas da organização; tal inserção é mencionada em outras ações, como nas ações com seus *stakeholders*, em especial os colaboradores, fornecedores, clientes, acionistas. Neste contexto, é importante destacar que um dos princípios da organização no código de ética é a equidade entre homens e mulheres, que objetiva a promoção da igualdade de gêneros e autonomia da mulher, presente na associação dos termos código de ética e gênero.

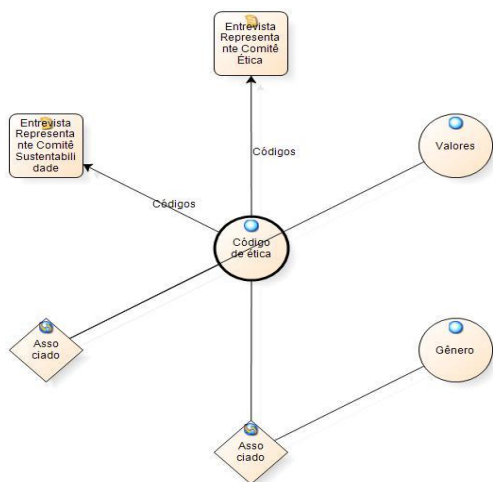
A preocupação entre desenvolvimento e crescimento da companhia frisa o desenvolvimento sustentável, e o código de ética fala explicitamente sobre isto. A companhia não tem só o código de ética, a companhia tem um conjunto de documentos que dão esta orientação, então a gente vê a palavra ética, na política de gestão sustentável, vê desenvolvimento sustentável no código de ética, eles se somam. (Informação verbal: Representante pelo Comitê de Sustentabilidade).

O mesmo comportamento observado no “clima organizacional” é observado novamente para o código de ética perante entrevistas e pesquisa com as empresas. O código de ética na pesquisa obteve média (5,60) e área de percepção (53,33), um resultado positivo e que corresponde ao mesmo grupo dos fatores organizacionais. No entanto, o resultado das entrevistas mostram uma relação ainda maior que identificada na pesquisa, visto que, a empresa Tractebel destaca que o código de ética e demais documentos como orientadores do comportamento ético no desenvolver da sustentabilidade. A política de

gestão sustentável e código de ética se somam para o desenvolver da sustentabilidade, como descreve o Representante do Comitê de Sustentabilidade, sendo o código de ética um orientador a tomada de decisão, assim como orientador do comportamento dos indivíduos na empresa. Assim, pode-se dizer que o clima ético e o código de ética, são fatores que influenciam o comportamento ético no desenvolver da sustentabilidade organizacional.

A Figura 10, software do NVivo, apresenta o esquema do nó código de ética com suas associações nas entrevistas, sendo associado a valores e gênero.

Figura 10 - Esquemas do nó código de ética com suas associações nas entrevistas



Fonte: Dados de pesquisa (2015).

Por fim, algumas características encontradas no estudo de caso são semelhantes àquelas relatadas pelos autores Long e Driscoll (2008), Singh (2011) e Adelstein e Clegg (2016). Eles defendem que é importante a organização ter a ética institucionalizada e isso pode ser feito por meio do código de ética corporativa, como parte de um programa de ética organizacional, o qual deve ser complementado por outras ações, dentre elas o comitê de ética e área de apoio para denunciante.

Na variável estrutura de capital, foi possível perceber, por meio das entrevistas e observação direta, que a estrutura de capital – nesse caso, grande porte – tem relação no desenvolver da sustentabilidade no ambiente organizacional, mas também a prática da sustentabilidade faz parte do negócio da empresa. Ou seja, o porte da empresa pode apresentar o direcionamento para uma estrutura maior com vistas a desenvolver a sustentabilidade, mas se a empresa não possui a prática da sustentabilidade como parte do seu negócio, não será o tamanho da empresa fator determinante para tal desenvolvimento.

Sim, o porte da empresa, assim como a estrutura da organização interferem na prática da sustentabilidade e da ética. Nós temos seguidamente treinamentos e seminários onde são abordadas todas as práticas éticas dentro do grupo e também existem programas aqui no sul e no norte. (Informação verbal: Representante pelo Comitê de Ética).

Acredito que tenha interferência, mas o desenvolver da sustentabilidade já faz parte do negócio da empresa, como é o nosso caso e assim a sustentabilidade é para a vida toda. Tem que ter cuidado dos reservatórios, das comunidades. Ou seja, tem que ter transparência, diálogo, tem que ter isso tudo. E tem que pensar no viés econômico também. A empresa hoje procura ser uma formadora do conceito de desenvolvimento sustentável. (Informação verbal: Representante pelo Comitê de Sustentabilidade)

O porte da empresa pode apresentar o direcionamento para uma estrutura maior a sustentabilidade, mas, se a empresa não possui a prática da sustentabilidade como parte do seu negócio, o tamanho da empresa não será um fator determinante para tal desenvolvimento. No discurso dos entrevistados foi possível perceber que os aspectos da sustentabilidade e ética são de fundamental importância para a empresa e, desde o início de suas atividades, estão inseridos na cultura e valores da organização.

Isso vai ao encontro do que defendem os autores Brower; Shrader (2011), ao referir-se que o tipo de organização (Primeiro, Segundo ou Terceiro Setor), assim como a estrutura (pequeno, médio ou grande

porte) são elementos que podem interferir nas diretrizes de atitudes, direcionando a ética e a moralidade dos comportamentos e atitude. No entanto, ao se analisar o resultado da pesquisa com as empresas percebeu-se que esse fator não foi de maior destaque nos resultados (4,73), mas na percepção dos entrevistados é um fator relevante.

Assim, com relação aos fatores organizacionais, uma síntese dos dados observados nas entrevistas e documentos analisados estão apresentados no Quadro 17.

Quadro 17 - Fatores organizacionais observados no estudo de caso

Fatores organizacionais	Observados no estudo de caso
Clima organizacional	O caminho para o clima ético é a transparência e esse fator tem forte interferência na prática da sustentabilidade. A informação da empresa é clara, transparente, justamente para ter a sustentabilidade nas ações. É possível perceber que o clima ético possibilita direcionamento e apoio para o comportamento ético dos funcionários, em especial do gestor, para a prática da sustentabilidade. Outro ponto observado é que existe uma relação direta do clima ético com os princípios e valores da organização, assim como os valores morais do indivíduo.
Código de ética	O código de ética é direcionado ao público interno e externo, como destaque as ações com os stakeholders. O código de ética tem papel importante no comportamento ético do indivíduo que está na prática da sustentabilidade e um dos princípios do código é a gestão sustentável. O código de ético é construído e revisto com o Comitê de Ética e Sustentabilidade e caso necessário um novo principio pode ser inserido nas revisões. A empresa identifica o código de ética como orientador para o comportamento ético na prática da sustentabilidade.

Fatores organizacionais	Observados no estudo de caso
Estrutura de capital	A estrutura de capital é um fator de influência do comportamento ético perante a prática da sustentabilidade, principalmente no segmento de energia, que tem alto impacto ambiental e corresponde a empresas de grande porte. Desta forma, a empresa investe seguidamente em treinamentos e seminários sobre ética e sustentabilidade em todas as unidades. Além disso, programas, com a missão de gerar energia para a vida, firmarem-se como referência em sustentabilidade no setor em que atua.

Fonte: Dados de pesquisa, elaborado pela autora

Com relação aos fatores organizacionais, o Quadro 17 apresenta os principais pontos observados nas entrevistas e relatórios/documentos analisados. O clima organizacional e o código de ética são os principais destaques na percepção dos entrevistados, tendo nos relatórios de sustentabilidade o destaque para o código de ético, que faz uma relação direta do código de ética com a prática da sustentabilidade.

Com 22 usinas, distribuídas em todas as regiões do País, e atuando em um setor essencial para a sociedade, à inserção do clima organizacional, além dos valores e estratégias, são necessários para evidenciar as competências essenciais da empresa, que são elencados em seus princípios de estratégia: ética e responsabilidade, motivação e alinhamento, eficiência operacional, portfólio eficiente de clientes e crescimento sustentável com disciplina financeira.

De acordo com o representante do Comitê de ética, um clima de trabalho saudável contribui para o bom funcionamento da empresa, motivo pelo qual a Tractebel adota as medidas necessárias para garantir aos seus colaboradores condições de vida adequadas e um ambiente de trabalho seguro. A Empresa também promove um ambiente de respeito e confiança entre os seus colaboradores. Esta exigência de relacionamento humano e ético abrange também todas as entidades controladas pela Tractebel e as pertencentes ao Grupo GDF SUEZ, bem como os seus acionistas. No caso destes últimos, a Tractebel aplica os padrões mais elevados em matéria de governança corporativa na gestão dos seus negócios.

Ainda internamente, os aspectos e impactos ambientais decorrentes das atividades, produtos e serviços da empresa são

divulgados para reunião dos gestores, em especial da área de ética e sustentabilidade, e classificados quanto à significância, para então direcionar aos controles e programas de gestão necessários. E de acordo com os entrevistados, a empresa faz periodicamente uma avaliação do clima ético e caso seja violado os preceitos éticos e de sustentabilidade são convidados a sair da empresa.

De acordo com o representante do comitê de ética e descrição do código de ética da empresa, a conduta ética comporta duas dimensões indissociáveis: interna, que envolve a relação dos funcionários com a empresa, aos quais devem fazer prova de lealdade na execução da estratégia uma vez encerrado o debate interno e tomadas as decisões; e externa, que envolve as relações com os clientes e fornecedores, o cumprimento das leis e regulamentações em vigor, principalmente os direitos humanos e, mais amplamente, as relações com as comunidades na qual a empresa opera e onde tem a obrigação de manter uma reputação irrepreensível. Além disso, o código de ética é aplicável tanto no âmbito da Tractebel, como nas empresas controladas, e sua divulgação deve ser promovida por seus colaboradores também fora deste área, bem como comunicado a todas as partes envolvidas, neste caso, os envolvidos na prática da sustentabilidade.

Ainda considerando os fatores organizacionais, em especial o código de ética, para os entrevistados a ética e a transparência dizem respeito ao tripé da sustentabilidade e a valorização do capital humano no código de ética da empresa. Ou seja, a ética permeia a condução dos negócios em todas as esferas da organização e o código de ética como orientador do comportamento ético na prática da sustentabilidade.

4.2.2.3 Fator Cultural-social

Com relação ao fator de influência cultural-social, uma síntese da perspectiva dos entrevistados é apresentada abaixo. O fator cultural-social é um dos mais bem relacionados com o desenvolver da sustentabilidade da empresa, segundo o relato dos entrevistados. E para o representante do Comitê de Ética, a Tractebel é uma empresa que atua no desenvolver da sustentabilidade também avaliando as características culturais e sociais de cada região em que atua. Além disso, os entrevistados relatam que o fator cultural-social também possui grande interferência nas atividades internas de cada unidade e no comportamento de seus funcionários.

Sim, influencia. Somos todos brasileiros, mas cada região tem a sua peculiaridade e algumas regiões têm mais necessidades do que outras e isso interfere no desenvolvimento sustentável e social da empresa. Além disso, a questão cultural-social interfere na empresa, assim como a empresa também acaba interferindo na comunidade. (Informação verbal: Representante pelo Comitê de Ética).

De acordo com o responsável pelo Comitê de Sustentabilidade, no desenvolver da sustentabilidade, a empresa busca resgatar a questão cultural-social da região por meio de apoio a museus, destaque a peças representativas da comunidade na empresa e, externamente, na discussão da cultura local e no estímulo às danças típicas.

O que a empresa procura fazer é desenvolver cultura nas regiões onde ela atua. Ela apoia iniciativas populares e implanta centros de culturas. Influencia a empresa respeitar a cultura local e resgatar a cultura local. Então, nesse senso de cultura da empresa têm museus, peças que a comunidade traz, danças típicas e outras atividades locais. A empresa também busca fazer o intercâmbio de culturas de outras regiões com a comunidade. Também existe a preocupação da empresa em respeitar a cultura local. (Informação verbal: Representante pelo Comitê de Sustentabilidade).

O fator cultural-social tem sido discutido em estudos sobre ética nos negócios e, em alguns países, pesquisas já revelam a interferência do fator cultural-social em suas atividades organizacionais e, por conseguinte, no comportamento ético de um indivíduo no ambiente organizacional (PETRICK; CRAGG; SANUDO, 2012; FOK; PAYNE; COREY, 2016). Isso vai ao encontro dos resultados identificados nas entrevistas e pesquisas com as empresas, quando se destaca o fator cultura como impactante no comportamento ético no desenvolver da sustentabilidade. O mesmo pode ser considerado ao observar a descrição dos autores (ROBERTSON et al., 2002; ARDICHVILI et al., 2012; HUHTALA, 2013), destacando que as diferenças culturais entre países interferem no processo, chamando atenção para propinas, piratarias e tratamento da questão ambiental. Neste fator, cultural-social, vale

ressaltar o momento que o Brasil está vivendo de corrupção, propinas, como a crise política e impactos ambientais, como o desastre de Mariana e derramamento de óleo em bacias que a Petrobras atua.

Ainda por meio da observação direta, identifica-se que o fator cultural-social é uma prática bem estimulada pela empresa junto aos seus funcionários no desenvolver da sustentabilidade e até mesmo ao inserir as questões culturais-sociais da região na unidade local, como exposição de obras de artes. Além disso, verifica-se a inserção da questão cultural-social quando os entrevistados citam algumas práticas locais de sustentabilidade no quesito ambiental e social de determinadas regiões. Considerando o fator de influência cultural-social, pode-se dizer que é um atributo não só de influência na ética de negócios, mas também de influência no desenvolver da sustentabilidade no ambiente organizacional.

Ainda considerando o fator cultural-social, uma síntese dos dados observados nas entrevistas e documentos analisados se encontram no Quadro 18. Das sete revoluções da sustentabilidade de Elkington, as revoluções tecnologia do ciclo de vida, parcerias, transparência e governança corporativa foram abordadas nas questões do fator cultural-social.

Quadro 18 - Fator cultural-social observados no estudo de caso

Fator cultural-social	Observados no estudo de caso
Cultural-social	O fator cultural-social é um dos mais bem relacionados com o comportamento ético na prática da sustentabilidade. É possível perceber os investimentos em projetos no desenvolvimento sociocultural por meio de convênios firmados entre a empresa com prefeituras locais e organizações representativas das comunidades, tendo como maior objetivo a melhoria das condições de vida da população. Além dos investimentos no fator cultural-social, observa-se que para a empresa o referido fator interfere na empresa, assim como a empresa interfere nas questões cultural-social da comunidade. A empresa busca desenvolver a cultura das regiões resgatando a sua história com danças, teatros, museus e outras atividades características de cada comunidade. O fator cultural-social têm um papel importante em atividades de tomada de decisão na prática da sustentabilidade dentro das unidades e toda empresa.

Fonte: Dados de pesquisa, elaborado pela autora

De acordo com o Representante do comitê de sustentabilidade e relatórios de sustentabilidade analisados, a Tractebel mantém relacionamentos com pessoas e organizações locais buscando compreender e respeitar todas as culturas. Neste cenário, para ações coerentes com as suas atividades, a empresa mantém um diálogo e uma parceria com organizações não governamentais (ONG) dos setores de meio ambiente e humanitário. Além disso, a empresa incentiva a participação cívica e associativa dos seus colaboradores nas suas comunidades, o que remete a relação direta do fator cultural-social com a prática da sustentabilidade da empresa. No entanto, o representante destaca que o fator cultural-social contribui para o emprego das melhores práticas de governança corporativa, principalmente em seus aspectos de sustentabilidade empresarial.

Ainda no que se refere ao fator cultural-social, pode-se observar nos relatórios de sustentabilidade, que esse fator é um importante articulador de parcerias significativas e assim prosperar em benefício de todos os participantes nas relações de reciprocidade na prática da sustentabilidade. Como consciência desse fato, a empresa procura desenvolver projetos de pesquisa de desenvolvimento e avalia o impacto de suas atividades nas comunidades em atuação, buscando a melhoria do seu desempenho e a inserção da sustentabilidade não somente ambiental, mas principalmente a social nas atividades desenvolvidas. Este exemplo reforça a relação do fator cultural-social e a tecnologia do ciclo de vida, assim como as parcerias na prática da sustentabilidade da empresa.

4.2.2.4 Fator situacional

No que se refere à variável situacional dos fatores de influência do comportamento ético, os entrevistados identificam que essa variável pode influenciar no desenvolver da sustentabilidade no ambiente empresarial. O representante do Comitê de Ética afirma que ela pode interferir, pois é uma questão que está sempre em evolução. Por sua vez, o representante do Comitê de Sustentabilidade reafirma a influência da variável situacional e ainda apresenta situações de ocorrência na empresa, como as atividades de semana do meio ambiente e da sustentabilidade que, dependendo de ocorrências daquele ano/momento, serão direcionadas às necessidades do local – comunidade. Segundo Petrick, Cragg e Sanudo (2012), o caráter situacional na atual conjuntura econômica é um fator importante nas empresas e nas instituições de

ensino, em especial nos escândalos corporativos e situações de corrupção de muitos países.

Sim, pode interferir. As mudanças e a situação que estamos vivenciando naquele momento pode interferir no desenvolver da sustentabilidade. É uma questão que está sempre em evolução/mudança. (Informação verbal: Representante pelo Comitê de Ética)

Todos os anos a empresa faz a semana do meio ambiente e da sustentabilidade e todas as usinas têm programas permanentes de palestras e de educação ambiental, mas dependendo do clima/tempo do ano e ocorrências locais, a empresa vai atuar as ações/atividades para o momento. A empresa atua junto com a comunidade e também com órgãos governamentais, quando necessário nas atividades/ações. (Informação verbal: Representante pelo Comitê de Sustentabilidade).

A variável situacional é definida na pesquisa como questões que podem interferir em situações da organização e que, por consequência, irão impactar na tomada de decisão, sendo determinante no posicionamento estratégico da organização. Assim, acredita-se que a variável situacional (momento da empresa e do mercado) possa influenciar no comportamento ético no desenvolver da sustentabilidade organizacional, segundo os entrevistados e até mesmo perante o resultado da pesquisa junto as empresas, pois o fator “situacional” na pesquisa apresentou media positiva (4,80), levando a observar que parte das empresas participantes identificam a situação como influenciador.

Com relação ao fator situacional, uma síntese dos dados observados nas entrevistas e documentos encontram-se destacados no Quadro 19.

Quadro 19 - Fator situacional observados no estudo de caso

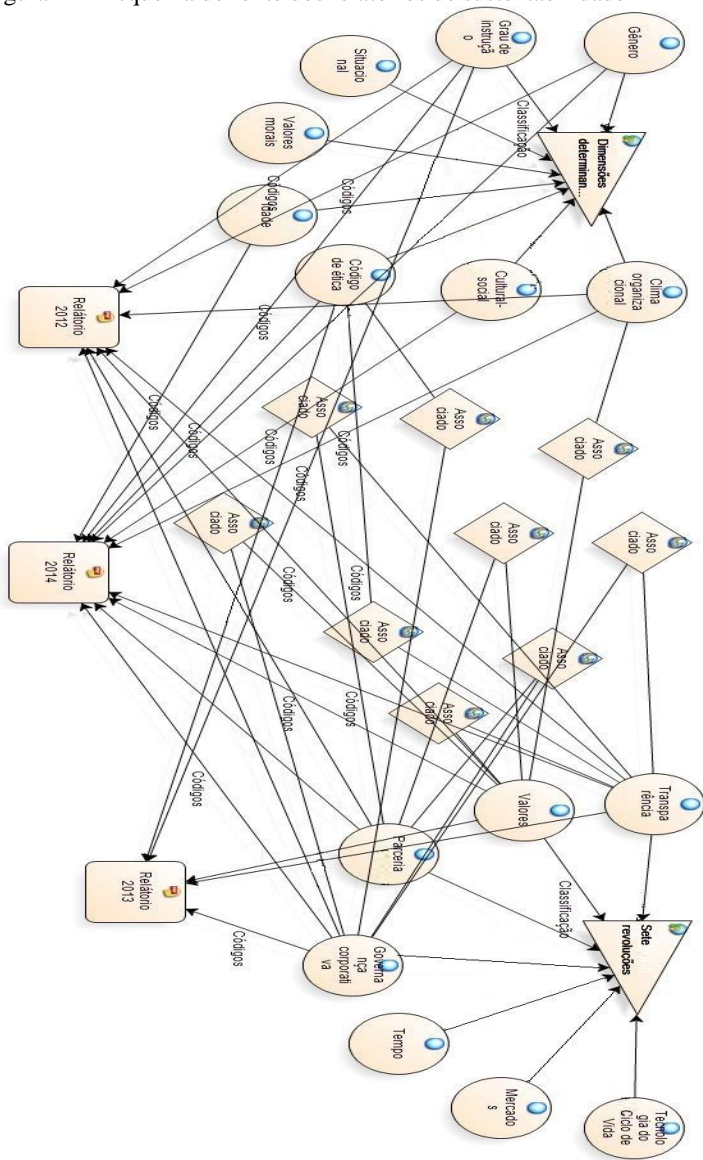
Fator cultural-social	Observados no estudo de caso
Situacional	O fator situacional pode interferir, pois é uma questão que está sempre em evolução. É possível perceber a preocupação da empresa nos grandes desafios energéticos do século XXI. Para a empresa os objetivos do fato situacional poderão ser atingidos respeitando os compromissos em favor do desenvolvimento sustentável definidos pelo Grupo GDF SUEZ. Como exemplo o representante de sustentabilidade cita a semana do meio ambiente, que dependendo da situação local e ou econômica- social, são direcionadas as necessidades da comunidade. A empresa identifica o fator situacional como orientador para o comportamento ético na prática da sustentabilidade

Fonte: Dados de pesquisa, elaborado pela autora

Por fim, o Software NVivo possibilitou a identificação de nós e relacionamentos nas fontes analisadas. Por meio dos esquemas de fontes, pode-se verificar quais nós compõem aquela fonte e as interações que ocorreram entre eles. Desse modo, considerando o modelo conceitual proposto na Figura 3, foram observadas algumas relações dos fatores que influenciam o comportamento ético no desenvolver da sustentabilidade da empresa participante do estudo de caso, como apresentado na descrição das entrevistas e Figura 10, esquema de fonte dos relatórios de sustentabilidade da empresa Tractebel.

Desta forma, no que diz respeito aos fatores que influenciam o comportamento ético na prática da sustentabilidade de acordo com as entrevistas, as variáveis de maior destaque foram: valores, clima organizacional, código de ética, cultural-social e situacional. Já na Figura 11, referente aos nós de relacionamentos dos relatórios de sustentabilidade, quatro nós foram considerados de maior destaque: transparência e parcerias; código de ética e valores; transparência e código de ética; governança corporativa e valores. No Apêndice G encontram-se as demais figuras dos documentos analisados - Software NVivo.

Figura 11 - Esquema de fonte dos relatórios de sustentabilidade



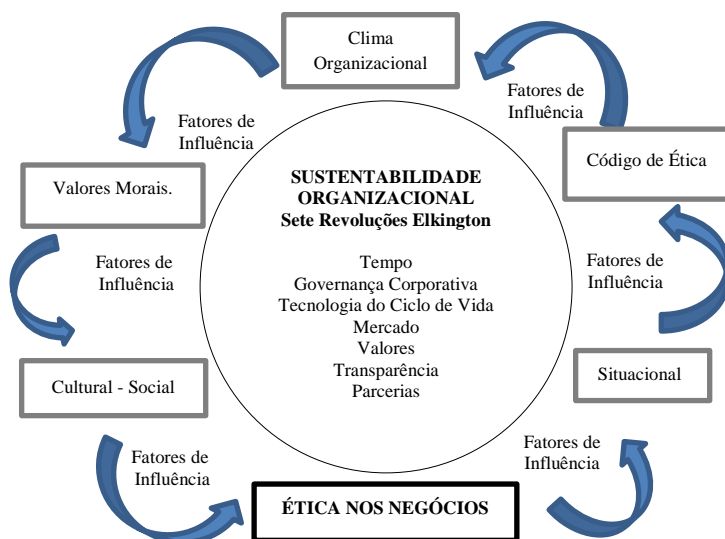
Fonte: Dados de pesquisa (2015).

4.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA SURVEY E ESTUDO DE CASO

A pesquisa survey e o estudo de caso nesta pesquisa tiveram como objetivo analisar a relação entre os fatores que influenciam o comportamento ético e a prática da sustentabilidade organizacional, para identificar quais fatores de ética tem maior ou menor interferência. Assim, o objetivo final da pesquisa é identificar níveis de influência do comportamento de ético sobre a prática da sustentabilidade nas organizações estudadas.

No entanto, considerando o modelo conceitual proposto na Figura 3, foi possível identificar que o comportamento ético influencia na prática da sustentabilidade, na percepção das empresas estudadas da pesquisa *survey* e estudo de caso. Essa influência, como apresentada no estudo da *survey* (Figura 8) e estudo de caso (Figura 10), são mais perceptíveis em um fator da dimensão individual (valores morais), dois da dimensão organizacional (clima organizacional e código de ética) e a dimensão cultural-social. A Figura 12 apresenta o refinamento do modelo conceitual, destacando os níveis de influência e já respondendo o quinto objetivo específico desta tese – “identificar níveis de influência do comportamento de ético sobre a prática da sustentabilidade nas organizações estudadas”.

Figura 12 – Modelo final dos fatores estudados na pesquisa



Para guiar a análise de dados, retomam-se as questões/hipóteses definidas no Capítulo 2. A primeira busca identificar a “inserção dos fatores que influenciam o comportamento ético interfere na prática da sustentabilidade organizacional”. Já a segunda, “caso positivo, quais são os fatores de influência de maior ou menor nível na prática da sustentabilidade organizacional”. Com relação à primeira questão/hipótese, foi possível concluir que sim, mas não em todos os fatores analisados. Ou seja, as empresas (Eletrobrás; Tractebel; Vale; CCR AS; BIC Banco) que tiveram a maior média (acima de 5,00), são as empresas que em sua opinião/percepção identificam o comportamento ético como influência na prática da sustentabilidade organizacional.

Já com relação à segunda questão/hipótese, foi possível concluir que na dimensão individual apenas o fator valores morais tem maior influência, na dimensão organizacional os fatores clima ético e código de ética e por seguinte o fator cultural-social e situacional. O mesmo comportamento, dos valores morais, clima ético, código de ética, cultural-social e situacional foram identificados no estudo de caso, conforme apresentado no refinamento do modelo conceitual, Figura 12. Destaca-se que no estudo de caso o código de ética obteve um resultado mais enaltecido que na pesquisa quantitativa, assim como o fator estrutura de capital, que segundo os entrevistados no estudo de caso, tem importante influência na prática da sustentabilidade organizacional, em especial na empresa participante do estudo de caso. O mesmo resultado não foi identificado nos fatores gênero, idade, grau de instrução na pesquisa quantitativa e estudo de caso. Neste caso, na percepção das organizações estudadas esses fatores não afetam diretamente o comportamento ético sobre a prática da sustentabilidade organizacional.

Esses resultados corroboram as pesquisas e os estudos encontrados na literatura desta tese, que destacam os valores morais, clima ético e o cultural-social como fatores de impacto no comportamento ético de um indivíduo. A ênfase no fator valores morais pode conduzir também a fatores de avaliação sobre honestidade, integridade, realização, justiça, preocupação com os outros, ambiente organizacional e sociedade, bem como suas implicações no âmbito da tomada de decisão no desenvolver da sustentabilidade. Ou seja, o nível dos valores morais de um gestor-líder de sustentabilidade pode ser um fator de interferência nas atitudes, como a tomada de decisão, e, por conseguinte, nos resultados e impactos desses.

Por outro lado, observou-se pela pesquisa que os fatores gênero e idade pouco interferem na prática da sustentabilidade organizacional,

ficando com média baixa e área de percepção negativa. Esses resultados, diferentemente dos citados no parágrafo anterior, não corroboram os estudos e pesquisas dos referidos fatores de influência, pois muitos autores defendem a ideia de interferência/impacto do gênero (homem/mulher) e da idade no comportamento ético e até mesmo em situações de sustentabilidade.

Esses resultados permitem refletir sobre a prática da sustentabilidade nas organizações, quando, ao avaliar a relação do comportamento ético na prática da sustentabilidade. Ou seja, a sustentabilidade nas organizações ainda é feita para atender legislações, fatores econômico/ambiental e até mesmo os anseios dos stakeholders mais influentes, mas é pouco avaliada no contexto do tripé da sustentabilidade, em especial no que se refere ao fator social e ao comportamento do indivíduo sobre a prática da sustentabilidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as conclusões, enfatizando os resultados identificados na pesquisa quantitativa e qualitativa, as limitações encontradas no decorrer da realização da tese e, por fim, as sugestões de trabalhos futuros na área de ética e sustentabilidade.

5.1 CONCLUSÕES

Esta tese apresentou um estudo que permitiu analisar a influência do comportamento ético sobre a prática da sustentabilidade organizacional, destacando os fatores de maior e menor influência na percepção das organizações estudadas. As discussões sobre os fatores que influenciam o comportamento ético na prática da sustentabilidade organizacional mostraram que, de fato, os dois temas são poucos trabalhados em conjunto, e autores apontam para a necessidade de mais pesquisas com as duas temáticas, identificando a relação dos fatores no comportamento ético frente à tomada de decisão no ambiente organizacional. Ou seja, identificou-se a restrita abordagem da relação direta entre as duas temáticas e justamente nesta lacuna que a questão de pesquisa desta tese foi elaborada.

A partir da revisão de literatura realizada nas temáticas fatores que influenciam o comportamento ético e sustentabilidade organizacional, foram consideradas as dimensões do modelo conceitual desta tese, apresentado na Figura 3. Conforme descrito nessa figura, os nove fatores de influência do comportamento ético e as sete revoluções da sustentabilidade organizacional corresponderam ao alicerce (literatura) para responder à pergunta que norteia o estudo desta tese: Comportamento ético influencia na prática da sustentabilidade das organizações?

Assim, para buscar responder a pergunta de pesquisa, foi realizada a combinação de abordagens de pesquisa quantitativa (*survey*) e qualitativa (estudo de caso), correspondente ao tipo de pesquisa exploratória. O uso de abordagem combinada foi escolhido uma vez que a pesquisa qualitativa propiciou evidências e observações de constructos e elementos que foram utilizados no levantamento tipo *survey*.

O resultado dessa pesquisa evidencia novas perspectivas para caracterizar relações existentes entre o comportamento ético e a sustentabilidade organizacional, assim como os níveis de influência dos fatores estudados, muito diferente das pesquisas e métodos encontrados

na literatura. A partir desse estudo, pode-se perceber que para um melhor sucesso-resultados das empresas na prática da sustentabilidade organizacional é importante relacionar os fatores que influenciam o comportamento ético que teve por base as nove dimensões estudadas. Ou seja, um dos grandes desafios da prática da sustentabilidade está no comportamento humano e desse modo, os fatores que influenciam o comportamento ético podem interferir no desempenho dessas práticas.

Assim, a pesquisa quantitativa realizada na primeira fase desta pesquisa propiciou resultados que foram avaliados e aprofundados no estudo de caso realizado posteriormente. E ao analisar os dois resultados em conjunto, o estudo de caso reforçou os resultados da pesquisa *survey*, que o comportamento ético influencia na prática da sustentabilidade, e que esse comportamento pode ter fatores de maior e menor influência. Vale observar que o estudo de caso mostrou fatores do comportamento ético de maior importância que identificada na pesquisa junto às empresas.

De acordo com os resultados da *survey*, que faz referência ao quarto e quinto objetivos específicos desta tese, as empresas que mais se destacaram na relação dos fatores de influência do comportamento ético na prática da sustentabilidade são as do setor de energia (Eletrobrás e Tractebel), seguidas de uma empresa do setor de mineração (Vale), empresa de infraestrutura (CCR AS) e a empresa BIC Banco do setor de financeiro. A empresa ENE1 (Eletrobrás) é uma sociedade de economia mista e de capital aberto sob controle acionário do Governo Brasileiro e a Tractebel é a maior geradora privada de energia do Brasil, controlada pelo um grupo franco-belga. Já a Vale é a terceira maior empresa de mineração do mundo e uma das maiores organização de logística do Brasil. Também é a maior produtora de minério de ferro no Brasil e atua no setor de energia elétrica. Com menor média ficou uma empresa do segmento de saneamento (Copasa). Além disso, observou-se que os fatores de influência do comportamento ético com maior média, segundo os respondentes, foram, primeiramente, os valores morais, seguido do clima ético nas organizações, e do fator de influência cultural-social.

Além disso, o que se percebe é que os fatores de maior média na visão das empresas pesquisadas são os valores morais, clima ético, código de ética, cultural-social e o situacional (citado com maior ênfase pelos entrevistados no estudo de caso). De acordo com os resultados do estudo de caso, a gestão dos valores e princípios éticos são a base da gestão sustentável e, além disso, a empresa faz campanhas com funcionários e seus stakeholders dos valores na prática da

sustentabilidade. Adicionalmente, o clima ético possibilita direcionamento e apoio para o comportamento ético dos funcionários, em especial do gestor, para a prática da sustentabilidade. Ainda outro ponto observado no estudo de caso é que existe uma relação direta do clima ético com os princípios e valores da organização, assim como os valores do indivíduo. Assim, a sustentabilidade passa a ser questionada não somente no quesito do seu tripé (econômico, ambiental e social), mas passa a ser encarada como uma prática que envolve o ser humano e, por conseguinte, o comportamento ético do indivíduo que está à frente de um grupo ou tomada de decisão na prática da sustentabilidade. No entanto, há evidências, mas não se pode afirmar, que os casos já mencionados nesta tese das empresas Brasken, Volkswagen e Vale (Caso Mariana) estão associados ao clima ético das organizações e ao comportamento ético do indivíduo, em especial ao gestor, incluindo o compromisso com os princípios e valores da organização para a prática da sustentabilidade. As duas empresas (Brasken e Volkswagen) são exemplos de práticas de sustentabilidade, enquanto a Vale participa do ISE e ficou na terceira colocação da referida pesquisa desta tese, quando analisada a influência do comportamento ético sobre a prática da sustentabilidade organizacional. Ou seja, empiricamente pode-se perceber que os fatores que influenciam o comportamento ético do indivíduo podem ser considerados fatores importantes para resultados de boas práticas da sustentabilidade organizacional, assim como de práticas negativas que podem interferir em vários níveis hierárquicos dentro da organização, e que pode até mesmo refletir em diversos grupos de stakeholders.

Ainda com relação aos fatores que influenciam o comportamento ético na prática da sustentabilidade, no estudo de caso, foi possível perceber o fator situacional como relação existente. Conforme descrito pelos entrevistados, o fator situacional é um orientador para a prática da sustentabilidade, em especial nos grandes desafios energéticos do século XXI. Esse resultado corrobora a visão de alguns autores estudados no Capítulo 2 desta tese, que apontam o caráter situacional como importante na atual conjuntura econômica, em especial nos escândalos corporativos e situações de corrupções de muitos países. Ou seja, a prática da sustentabilidade é influenciada pelo comportamento ético do indivíduo no fator situacional e o mesmo pode levar consequências aos *stakeholders* envolvidos na organização, como é exemplo já destacado do acidente de Mariana – empresa Vale.

Entretanto, na análise dos resultados das pesquisas, é possível perceber que o setor de energia, em especial a empresa Tractebel,

caracterizam mais fatores do comportamento ético na prática da sustentabilidade. É claro que o fato da empresa ter muitas ações de sustentabilidade e ter como estratégia de negócio a inserção da ética no desenvolver da sustentabilidade é uma variável importante e a ser considerada no resultado da pesquisa.

Frente ao exposto, percebe-se que, mesmo com a presença dos fatores valores morais, clima organizacional, código de ética, cultural-social e o situacional como maior influência no comportamento ético na prática da sustentabilidade das empresas estudadas, a sua aplicabilidade ainda precisa evoluir bastante para melhores resultados nas dimensões econômica, ambiental e social. Em outras palavras, o estudo de caso mostrou que tal relação acontece na empresa em estudo, mas os fatores de influência no comportamento ético ainda possuem baixa relação com o desenvolver da sustentabilidade.

Assim, pode-se concluir que, ao avaliar empiricamente quais são os fatores que influenciam o comportamento ético na prática da sustentabilidade organizacional, esta tese não encerra a discussão e a pesquisa a respeito do assunto. Mas procura trazer uma contribuição acadêmica sobre os constructos em estudo, pois há evidências que a ética é um quesito de importância para o sucesso da prática da sustentabilidade organizacional. As duas empresas de melhor resultado (Eletrobrás e Tractebel) são exemplos dessas evidências, em especial a Tractebel, empresa na qual foi realizado o estudo de caso e pode ser identificada a inserção da ética na prática da sustentabilidade da empresa. Convém salientar que os resultados obtidos nesta tese confirmam a visão dos autores estudados, já que esses ressaltam que essas duas temáticas não vêm sendo estudadas em conjunto e que ainda não há pesquisas empíricas consolidadas.

5.2 LIMITAÇÕES

Em relação às limitações desta pesquisa, destacam-se alguns pontos. O primeiro foi a complexidade dos dois temas (fatores que influenciam o comportamento ético e sustentabilidade organizacional). Os dois temas foram muito discutidos nos últimos anos, mas com diretrizes/encaminhamentos muitos diferentes, como por políticos, ambientalistas, pesquisadores e já alguns empresários. Isso mostra que, apesar de serem temas atuais da conjuntura econômica, pouco se tem trabalhado com os fatores que influenciam o comportamento ético na prática sustentabilidade.

Com relação ao segundo ponto, alguns fatores podem ser destacados como limitantes na pesquisa de levantamento de dados. Primeiramente pode-se mencionar o número de especialistas na validação dos constructos/variáveis da pesquisa, já que, em um primeiro momento, foram contatados cinco especialistas para participação e, no decorrer das entrevistas, somente três participaram efetivamente. Outra limitação a considerar na pesquisa diz respeito a delimitação da amostra. Foram inseridas nesta pesquisa apenas as empresas participantes da Bovespa com relatórios do ISE 2013 e não todas as empresas participantes da Bovespa. Apesar das limitações enfrentadas, a presente pesquisa contribuiu para identificação dos fatores que influenciam o comportamento ético na prática da sustentabilidade organizacional.

5.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Para pesquisas futuras, fica clara a necessidade de novos estudos envolvendo as duas temáticas em conjunto, no sentido de alinhar teoria e prática e, principalmente, entender melhor a relação dos fatores que influenciam o comportamento ético na prática da sustentabilidade. Dessa forma, sugere-se alguns encaminhamentos: aplicar o estudo dos fatores que influenciam o comportamento ético na prática da sustentabilidade com empresas do mesmo segmento de mercado e estrutura de capital e, na ocorrência de estudo de caso, entrevistar profissionais de diversos níveis hierárquicos. Ainda neste contexto, a aplicação da pesquisa com todas as empresas cadastradas na BOVESPA também é uma sugestão.

No estudo de caso, sugere-se um estudo mais detalhado e com acompanhamento das atividades dentro da organização, assim como acompanhamento das atividades - ações com todos os *stakeholders* envolvidos com a sustentabilidade. Para estudos de levantamento de dados, a sugestão consiste em ampliar o número de respondentes (amostra) e, por conseguinte, a utilização de estatísticas, como correlação, mas também o emprego de outros métodos, como ANOVA, que pode propiciar resultados mais interessantes e consistentes para as temáticas.

Ainda no contexto de uma pesquisa de levantamento de dados, sugere-se que sejam feitos estudos com amostras maiores, utilizando o mesmo instrumento de pesquisa desenvolvido nesta tese. Por exemplo, propõe-se a reaplicação do estudo no contexto de outro país, a fim de estabelecer uma relação dos resultados perante as diferenças culturais, econômicas e políticas de cada país, ou até mesmo com grupos de

países, como pesquisas apresentadas nesta tese que trabalharam com os BRICS.

REFERÊNCIAS

ADELSTEIN, J.; CLEGG, S. Code of ethics: A stratified vehicle for compliance. **Journal of Business Ethics**, v. 138, n. 1, p. 53-66, set. 2016.

ALMEIDA, F. J. R. Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, jul-set. 2007.

_____. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ALMEIDA, M. A.; SANTOS, J. F.; FERREIRA, L. F. V. M.; TORRES, F. J. V. Evolução da Qualidade das Práticas de Governança Corporativa: Um Estudo das Empresas Brasileiras de Capital Aberto Não Listadas em Bolsa. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 5, art. 8, set./out. 2010.

ALÓ, C. C.; LEITE, J. C. S. P. **Uma Abordagem para Transparência em Processos Organizacionais Utilizando Aspectos**. 2009. 328f. Tese (Doutorado em Ciências - Informática) Departamento de Informática, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

ALZOLA, M. The reconciliation project: separation and integration in business ethics research. **Journal of Business Ethics**, v. 99, n. 1, p.19-36, 2011.

DE ARAGÃO, A. S. As parcerias público-privadas-PPP'S no Direito positivo brasileiro. **Revista de direito administrativo**, Rio de Janeiro, v. 240, p. 105-146, 2005.

ARAUJO, G. C.; MENDONÇA, P. S. M. A Análise do Processo de Implantação das Normas de Sustentabilidade Empresarial: um estudo de caso em uma agroindústria frigorífica de bovinos. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 2, p. 31-56, 2009.

ARAÚJO, J. B. **Desenvolvimento de método de avaliação de desempenho de processos de manufatura considerando parâmetros de sustentabilidade**. 2010. 193p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2010.

ARDICHVILI, A. The Role of HRD in CSR, Sustainability, and Ethics. **Human Resource Development Review**, v. 12, n. 4, p. 456-473, 2013.

ARDICHVILI, A.; JONDLE, D. Ethical business cultures: a literature review and implications for HRD. **Human Resource Development Review**, v. 8, p. 223-244, 2009.

ARDICHVILI, A.; JONDLE, D.; KOWSKE, B. Dimensions of ethical business cultures: Comparing data from 13 countries of Europe, Asia, and the Americas. **Human Resource Development International**, v. 13, n. 3, p. 299- 315, 2010.

ARDICHVILI, A.; JONDLE, D.; KOWSKE, B.; CORNACHIONE, E.; LI, J.; THAKADIPURAM, T. Ethical cultures in large business organizations in Brazil, Russia, India, and China. **Journal of Business Ethics**, v. 105, n. 4, p. 415-428, 2012.

ARRUDA, M. C. C.; NAVRAN, F. Indicadores de clima ético nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 26-35, 2000.

ARRUDA, M. C. C. A contribuição dos códigos de ética profissional às organizações brasileiras. **E & G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 5, n. 9, p. 35-47, abr. 2005.

BARBETTA, P. A.; REIS, M. M.; BORNIA, A. C. **Estatística para Cursos de Engenharia e Informática**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

BARRAQUIER, A. Ethical behaviour in practice: decision outcomes and strategic implications. **British Journal of Management**, v. 22, n. s1, p. S28-S46, 2011.

BARTLETT, D. Management and business ethics: a critique and integration of ethical decision-making models. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 223-235, 2003.

BAUMGARTNER, R. J. Critical perspectives of sustainable development research and practice. **Journal of Cleaner Production**, v. 19, n. 8, p. 783-786, 2011.

BAUMGARTNER, R. J.; KORHONEN, J. Strategic thinking for sustainable development. **Sustainable Development**, v.18, n. 2, p. 71-75, 2011.

BECKER, C. **Sustainability Ethics and Sustainability Research**. Dordrecht: Springer Science +Business Media B.V., 2012.

BELAK, J. Corporate Governance and the Practice of Business Ethics in Slovenia. **Systemic Practice And Action Research**, v. 26, n. 6, p. 527-535, 2013.

BENEDETTI, M. H.; LIMA, P.; MELATTO, L.; SILVA, M. Possíveis interações entre o desenvolvimento sustentável e a logística de combustíveis. **Revista Produção**, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 129-142, 2009.

BERNARDES, M. A. dos S. **Breve introdução à metodologia Avaliação do Ciclo de Vida**. CEFET MG. Belo Horizonte, 2006.

BERKEL, R.V. Cleaner productions and eco-efficiency initiatives in Western Australia 1996 – 2004. **Journal of Cleaner Production**, v. 15, n. 8, p. 741-755, 2007.

BISHARA, N. D. Governance and corruption constraints in the middle east: overcoming the business ethics glass ceiling. **American Business Law Journal**, v. 48, n. 2, p. 227-283, 2011.

BOEIRA, S. Ética empresarial & capital social: aproximações conceituais. **Revista Internacional Interdisciplinar Interthesis**, Florianópolis, v. 2, n. 2, jul./dez. 2005.

BRADSHAW, K. Sourcing effective scenarios for use in business ethics training. **Industrial and Commercial Training**, v. 45, n. 5, 2013.

BRAND, V.; SLATER, A. Using a Qualitative Approach to Gain Insights into the Business Ethics Experiences of Australian Managers in China. **Journal of Business Ethics**, v. 45, n.3, p. 167-182, 2003.

BRICKLEY, J. A.; ZIMMERMAN, J. L. Corporate governance myths: comments on Armstrong, Guay and Weber. **Journal of Accounting and Economics**, v. 50, n. 2, p. 235-245, 2010.

BRITTO, O. **Mercado Financeiro**: Estruturas, Produtos, Serviços, Riscos e Controle Gerencial. São Paulo: Saraiva, 2005.

BROWER, H. H.; SHRADER, C. B. Moral reasoning and ethical climate: not-for-profit vs. for-profit boards of directors. **Journal of Business Ethics**, v. 26, n. 2, p. 47-167, 2011.

CARLSON, D.; KACMAR, K. M.; WADSWORTH, L. The impact of moral intensity dimensions on ethical decision making: assessing the relevance of orientation. **Journal of Managerial Studies**, v. 14, n.1, p. 15-30, 2002.

CARROLL, A. B. Ethical Challenges for Business in the New Millenium: Corporate Social Responsibility and Model of Management Morality. **Business Ethics Quarterly**, v. 10, n. 1, p. 33-42, 2000.

CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1992.

CHEN, A.; BOUDREAU, M.; WATSON, R. Information systems and ecological sustainability. **Journal of Systems and Information Technology, Sustainability and Information Systems**, v. 10, n. 3, p. 186-201, 2008.

CHOW, W. S.; CHEN, Y. Corporate Sustainable Development: Testing a New Scale Based on the Mainland Chinese Context. **Journal Business Ethics**, v. 105, n. 4, p. 519-533, 2012.

CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito da sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 289-300, 2008.

CLEGG, S.; KORNBERGER, M.; RHODES, C. Business ethics as practice. **British Journal of Management**, v. 18, n. 2, p. 107-122, 2007.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**, 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. 2002. 282f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

COVEY, S. R. First things first: **como definir prioridades num mundo sem tempo**. São Paulo: Campus, 1994.

CULIBERG, B.; MIHELIČ, K. K. Three ethical frames of reference: insights into Millennials' ethical judgements and intentions in the workplace. **Business Ethics: A European Review**, v. 25, n. 1, p. 94-111, 2016.

DALE, A.; NEWMAN, L. Social capital: a necessary and sufficient condition for sustainable community development? **Community Development Journal**, Oxford, v. 45, n. 1, p. 5-21, 2008.

DARNALL, N.; JOLLEY, G. J.; HANDFIELD, R. Environmental management systems and green supply chain management: complements for sustainability? **Business Strategy and the Environment**, v. 17, n. 1, p. 30-45, 2008.

DAO, V.; LANGELLA, I.; CARBO, J. From green to sustainability: Information Technology and an integrated sustainability framework. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 20, n. 1, p. 63-79, 2011.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DESHPANDE, S. Ethical climate and the link between success and ethical behavior: an empirical investigation of non-profit organization. **Journal of Business Ethics**, v. 15, n. 3, p. 315-320, 1996.

_____. Managers perception of proper ethical conduct: the effect of sex, age and level of education. **Journal of Business Ethics**, v. 16, n.1, p.79-85, 1997.

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

DRUCKER, P. F. **O gerente eficaz**. 9. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2001.

ELANGO, B. P.; KUNDU, P.; PAUDEL, S. K. Organizational ethics, individual ethics, and ethical intentions in international decision-making. **Journal of Business Ethics**, v. 97, n. 4, p. 543-561, 2010.

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

_____. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Books, 2012.

ELM, D.; KENNEDY, E.; LAWTON, L. Determinants of moral reasoning: sex role orientation, gender and academic factors. **Business and Society**, v. 40, n. 3, p. 241-265, 2001.

ELM, D.; RADIN, T. Ethical decision making: special or no different? **Journal of Business Ethics**, v. 107, p. 313-329, 2012.

ENDERLE, G. Some perspectives of managerial ethical leadership. **Journal of Business Ethics**, v. 6, n. 8, p. 657-663, nov. 1997.

FASSIN, Y.; ROSSEM, A.V.; BUELENS, M. Small-business owner-managers perceptions of business ethics and csr-related concepts. **Journal of Business Ethics**, v. 98, n. 3, p. 425-453, 2011.

FERDIG, M. A. Sustainability leadership: co-creating a sustainable future. **Journal of Change Management**, v. 7, n. 1, p. 25-35, 2007.

FERNÁNDEZ, J. L.; CAMACHO, J. Effective Elements to Establish an Ethical Infrastructure: An Exploratory Study of SMEs in the Madrid

Region. **Journal of Business Ethics**, v. 138, n. 1, p. 113-131, setem. 2016.

FERREIRA, M. P.; PINTO, C. F.; SANTOS, J. C.; SERRA, F. A. R. Ambiguidade e consequências futuras dos comportamentos éticos: estudo intercultural. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 2, 2013.

FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, J.; FERRELL, L. **Ética empresarial: Dilemas, tomadas de decisões e casos**. 4. ed. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso, 2001.

FLORIDI, L.; SAVULESCU, J. Information ethics: agents, artefacts and new cultural perspectives. **Ethics and Information Technology**, v. 8, n. 4, p. 155-156, 2006.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p.152-194, 2002.

FOK, L. Y.; PAYNE, D. M.; COREY, C. M. Cultural Values, Utilitarian Orientation, and Ethical Decision Making: A Comparison of US and Puerto Rican Professionals. **Journal of Business Ethics**, v. 134, n. 2, p. 263-279, 2016.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

FRIETZSCHE, D. Ethical climates and the ethical dimensions of decision making. **Journal of Business Ethics**, v. 24, n. 2, p. 125-140, 2000.

GIL, A.C. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

GLOVER, S. H.; BUMPUS, M. A.; LOGAN, J. E.; CIESLA, J. R. Re-examining the Influence of Individual Values on Ethical Decision Making. **Journal of Business Ethics**, v. 16, p. 1319-1329, 1997.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRASSL, W.; HABISCH, A. Ethics and economics: towards a new humanistic synthesis for business. **Journal of Business Ethics**, v. 99, n. 1, p. 37-49, 2011.

GRIMMER, Martin; KILBURN, Ashley P.; MILES, Morgan P. The effect of purchase situation on realized pro-environmental consumer behavior. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 5, p. 1582-1586, 2016.

GROLLEAU, G.; MZOUGH, N.; THOMAS, A. What drives agrifood firms to register for an Environmental Management System? **European Review of Agricultural Economics**, v. 34, n. 2, p. 233-255, mai. 2007.

GROOT, M. Exploring the relationship between public environmental ethics and river flood policies in western Europe. **Journal of Environmental Management**, v. 93, n. 1, p. 1-9, jan. 2012.

GUITIÁN, G. Service as a Bridge between Ethical Principles and Business Practice: A Catholic Social Teaching Perspective. **Journal of business ethics**, v. 128, n. 1, p. 59-72, 2015.

GURVITSH, N.; SIDOROVA, I. Survey of sustainability reporting integrated into annual reports of Estonian companies for the years 2007-2010: based on companies listed on Tallinn Stock Exchange as of October 2011. **Procedia Economics and Finance**, v. 2, p. 26-34, 2012.

HAHN, T.; PINKSE, J.; PREUSS, L.; FIGGE, F. Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework. **Journal of Business Ethics**, v. 127, n. 2, p. 297-316, 2015.

HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HE, Z.; XU, S.; SHEN, W.; LONG, R.; CHEN, H. Factors that influence corporate environmental behavior: Empirical analysis based on panel data in China. **Journal of Cleaner Production**, v. 133, p. 531-543, out. 2016.

HOIVIK, H. Professional ethics - a managerial opportunity in emerging organizations. **Journal of Business Ethics**, v. 39, n. 1-2, p. 3-11, 2002.

HOPPEN, N.; LAPOINTE, L.; MOREAU, E. Um guia para avaliação de artigos de pesquisas em sistemas de informação. **Read: revista eletrônica de administração**. Porto Alegre. Edição 3, vol. 2, n. 2 (set/out 1996), documento eletrônico, 1996.

HUBBARD, R. G.; O'BRIEN, A. **Introdução à Economia**. Tradução: Christine de Brito Andrei, Cristina Bazán e Rodrigo Sardenberg. 2 ed. atual. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HUHTALA, M. Ethical managers in ethical organisations? The leadership-culture connection among Finnish managers. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 34, n. 3, p. 250-270, 2013.

HUSSAIN, N.; RIGONI, U.; ORIJ, R. P. Corporate Governance and Sustainability Performance: Analysis of Triple Bottom Line Performance. **Journal of Business Ethics**, p. 1-22, 2016.

ISAKSSON, R.; STEIMLE, U. What does GRI-reporting tell us about corporate sustainability? **TQM Journal**, v. 21, n. 2, p. 168-181, 2009.

JABBOUR, C. J. C. Non-linear path ways of corporate environmental management: a survey of ISO 14001- certified companies in Brazil. **Journal of Cleaner Production**, v. 18, n. 12, p. 1222-1225, 2010.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. The evolution of environmental management within organizations: toward a common taxonomy. **Environment Quality Management**, v. 16, n. 2, p. 43-59, 2006.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F.C.A.; BARBIERI, J.C. Gestão ambiental empresarial: um levantamento da produção científica brasileira divulgada em periódicos da área de administração entre 1996 e 2005. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 3, p. 689-715, 2008.

JABBOUR, C. J. C. ; da SILVA, E. M.; PAIVA, E. L.; SANTOS, F. C. A. Environmental management in Brazil: is it a completely competitive priority? **Journal of Cleaner Production**, v. 21, n. 1, p. 11-22, jan. 2012.

JACKSON, T; ARTOLA, M. Ethical beliefs and management behaviour: a cross-cultural comparison. **Journal of Business Ethics**, v. 16, n. 11, p. 1163-1173, 1997.

JONES, R. E.; DUNLAP, R. E. The social bases of environmental concern: have they changed over time? **Rural sociology**, v. 57, n. 1, p. 28-47, 1992.

JORGE, M. L.; MARTINEZ, D .M.; REYES, M. J. Qué habría de incluir una memoria completa de sostenibilidad? **Universia business review**, tercer trimestre, p. 1698-5117, 2013.

KARA, A.; ROJAS-MÉNDEZ, J. I.; TURAN, M. Ethical Evaluations of Business Students in an Emerging Market: Effects of Ethical Sensitivity, Cultural Values, Personality, and Religiosity. **Journal of Academic Ethics**, v. 14, n. 4, p. 297-325, 2016.

KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 479-99, maio/jun. 2006

KUNTZ, J. R. C.; KUNTZ, J.R.C.; ELENKOV, S.D. Ethical decision-making: an empirical examination. **Journal of Academy of Business and Economics**, v. 11, n.1, 2011.

KWASNICKA, E. L. **Teoria geral da administração**: uma síntese. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. - **Fundamentos de metodologia científica**. 4.ed., São Paulo: Atlas, 2001.

LEISINGER, K. M.; SCHMITT, K. **Ética empresarial**. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

LEVINE, R. The legal environment, banks, and long-run economic growth, **Journal of Money, Credit, and Banking**, v. 30, n. 3, p.596-613, 1998.

LIMBERGER, T. **Transparência Administrativa e novas tecnologias: o dever de publicidade, o direito a ser informado e o princípio democrático.** In: Revista Interesse Público. Porto Alegre: Nota Dez, v. 8, n. 39, p. 55-71, set/out 2006.

LINNENLUECKE, M. K.; GRIFFITHS, A. Corporate Sustainability and organizational culture. **Journal of Cleaner Production**, v. 45, n. 4, p.357-366, 2010.

LONG, L. S.; DRISCOLL, C. Codes of ethics and the pursuit of organizational legitimacy: theoretical and empirical contributions. **Journal of Business Ethics**, v. 77, n. 3, p.173-189, 2008.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W.; PALICH, L. E.; MCKINNEY, J. A. Ethical Attitudes in Small Businesses and Large Corporations: Theory and Empirical Findings from a Tracking Study Spanning Three Decades. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 2, p. 167-183, 2006.

LOZANO, J. M. **Ética y empresa.** Madrid: Editorial Trota, 1999.

LOZANO, R. Envisioning sustainability three-dimensionally. **Journal of Cleaner Production**, v. 16, n. 17, p. 1838-1846, 2008.

LOZANO, R.; CARPENTER, A.; HUISINGH, D. A review of ‘theories of the firm’ and their contributions to Corporate Sustainability. **Journal of Cleaner Production**, v. 106, p. 430-442, 2015.

LUTHAR, H.; DIBATTISTA, R.A.; GAUTSCHI, T. Perception of what the ethical climate is and what it should be: the role of gender, Academic Status, and Ethical Education. **Journal of Business Ethics**, v. 16, n. 2, p. 205-217, 1997.

MANNING, C. **The psychology of sustainable behavior: tips for empowering people to take environmentally positive action.** Minnesota Pollution Control Agency, 2009.

- MANZINI, E.; VEZOLI, C. **O Desenvolvimento de produtos sustentáveis**: os requisitos ambientais dos produtos industriais. 1 ed. 3.reimpr. São Paulo: Ed. Universidade de São Paulo, 2011.
- MARTIN, K.; PARMAR, B. Assumptions in decision making scholarship: implications for business ethics research. **Journal Business Ethics**, v. 105, n. 3, p. 289-306, 2012.
- MARTINS, R. A. Princípios da Pesquisa Científica. In: P. A. C. Miguel, A. Fleury, C. H. P. Mello, D. N. Nakano, J. B. Turrioni, L. L. Ho, R. Morabito, et al. (Eds.), **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações** (p. 7-31). Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2012.
- MATOS, F. G. **Ética na gestão empresarial**: da conscientização à ação. São Paulo: Saraiva, 2008.
- MAY, D. The Ethics of Meaningful Work: Types and Magnitude of Job-Related Harm and the Ethical Decision-Making Process. **Journal of Business Ethics**, v. 121, n. 4, p. 651-669, 2014.
- MAY, D. R.; PAULI, K. P. The role of moral intensity in ethical decision making: a review and investigation of moral recognition, evaluation, and intention. **Business & Society**, v. 41, n. 1, p. 84-117, 2002.
- MBA, I. N.; TERESA, E. U. Diversity in the Concept of Management: Different Style and Difference Ethics. **American journal of humanities and social sciences**, v. 1, n. 3, p. 144, 2013.
- MCDANIEL, C.; SCHOEPS, N.; LINCOURT, J. Organizational ethics: perceptions of employees by gender. **Journal of Business Ethics**, v. 33, n. 3, p. 245-256, 2001.
- MCFADDEN, L. Vulnerability analysis in environmental management: widening and deepening its approach. **Environmental Conservation-Foundation for Environmental Conservation**. v. 34, n. 3, p. 195-204, out. 2007.

MCPHERSON, D. Vocational Virtue Ethics: Prospects for a Virtue Ethic Approach to Business. **Journal of Business Ethics**, v. 116, n. 2, p. 283-296, 2013.

MIGUEL, P. A. C.; HO, L. L. Levantamento Tipo Survey. In: MIGUEL, P. A. C. et al. (Eds.). **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações** (p. 75–125). Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MIGUEL, P. A. C. O.; SOUSA, R. Método de Estudo de Caso na Engenharia de Produção. In: MIGUEL, P. A. C. et al. (Eds.). **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações** (p. 131–147). Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MIHAI, B; ALINA, A. N. Business ethics implementation in organizational culture of companies. *Annals of the University of Oradea: Economic Science*, v. 22, n. 1, p. 44-53, 2013.

MONTIBELLER-FILHO, G. **O mito do desenvolvimento sustentável: meio ambiente e custos sociais no moderno sistema produtor de mercadorias**. Florianópolis: Ed. UFSC, 2004.

MOREIRA, L. F. A respeito de ética e finanças. **Revista de Administração de Empresas**, v. 1, n. 2, p. 1-18, jul./dez. 2002.

MZEMBE, A. N.; LINDGREEN, A.; MAON, F.; VANHAMME, J. Investigating the drivers of corporate social responsibility in the global tea supply chain: A case study of Eastern Produce Limited in Malawi. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 23, n. 3, p. 165-178, 2016.

NASCIMENTO, L.F.; LEMOS, A.D.C; MELLO, M.C.A. **Gestão socioambiental estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NAWROCKA, D.; PARKER, T. Finding the connection: environmental management systems and environmental performance. **Journal of Cleaner Production**, v. 17, n. 6, p. 601-607, 2008.

NIELSEN, R.P. Practitioner-based theory building in organizational ethics. **Journal of Business Ethics**, v. 93, n. 3, p. 401-406, 2009.

NOGUEIRA, V. F. P. Axiologia: apontamentos sobre o valor. **Sistema Anhanguera de Revistas Eletrônicas**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 75-80, 2007.

OLIVEIRA, C. S. **Metodologia científica, planejamento e técnicas de pesquisa**: uma visão holística do conhecimento humano. São Paulo: LTR, 2000.

OLIVEIRA, V. I.; GALVÃO, A.; RIBERIO, E. **Mercado Financeiro**: Uma abordagem prática dos principais produtos e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2006.

PENA, R. M. Ética y Estrategia em un marco teórico referencial de la ética de negocios. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 229-252, 2004.

PEREIRA, J. C. R., **Análise de dados qualitativos**, EDUSP, SÃO PAULO, 2004

PETERSON, D. The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire. **Journal of Business Ethics**, v. 41, n. 4, p. 313-326, 2002.

PETRICK, J. A.; CRAGG, W.; SAÑUDO, M. Business ethics in North America. Trends and challenges. **Journal of Business Ethics**, v. 104, n. 1, p. 51-62, 2012.

PINSONNEAUT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research in management information systems: na assesement. **Journal of management information system**, 1993.

PLATT NETO, Orion Augusto et. al. Publicidade e Transparência das Contas Públicas: Obrigatoriedade e Abrangência desses Princípios na Administração Pública Brasileira. **Contabilidade Vista & Revista**. Belo Horizonte, v. 18, n. 01, p. 75-94, jan./mar. 2007.

RAHMAN, M. S.; HAQUE, M. M.; KHAN, A. H.; MURTAZA, M. Ethics in Business: Practices by the Street Hawkers. **Journal of management research**, v. 5, n. 1, p. 80, 2013.

REPPOLD, F. A. R.; PERRONE, C. M; ENGELMAN, S. Desafíos contemporáneos de la Ética y de la Moral en las organizaciones. **Invenio**, 31. ed, p. 33-47, 2013.

RIBEIRO, H. C. M.; SANTOS, M. C. Perfil e Evolução da Produção Científica do Tema Governança Corporativa nos periódicos Qualis/Capes Nacionais: Uma Análise Bibliométrica e de Redes Sociais. **Contabilidade, Gestão e Governança** – Brasília, v. 18, n. 3, p. 04-27 set./dez. 2015.

RHODES, C.; WRAY-BLISS, E. The ethical difference of Organization. **Organization**, v. 20, n. 1, p. 39-50, 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas** (3ed.). São Paulo: Atlas, 2008.

ROBERTSON, C. J.; CRITTENDEN, W. F.; BRADY, M. K.; HOFFMAN, J. J. Situational ethics across borders: a multicultural examination. **Journal of Business Ethics**, v. 38, n. 4, p. 327-338, 2002.

ROCA, L.C.; SEARCY, C. An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports. **Journal of Cleaner Production**, v. 20, n. 1, p. 103-118, 2012.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente**. São Paulo: Livros Studio Nobel, 1993.

_____. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2009.

_____. Entering the anthropocene: 'Geonauts' or sorcerer's apprentices? **Social Science Information**, v. 50, n. 3-4, p. 462-471, 2011.

SCHWARTZ, M. The Nature of the Relationship between Corporate Codes of Ethics and Behaviour. **Journal of Business Ethics**, v. 32, n. 3, p. 247-262, 2001.

_____. Are these universal aspects in the structure and contents of human values? **Journal of Social Issues**, v. 50, n. 4, p. 19-45, 1994.

SCHWARTZ, S. H. Robustness and fruitfulness of a theory of universals in individual human values. In: TAMAYO, J. B. **Valores e comportamento nas organizações**, p. 56–95. Brasil: Petrópolis, Vozes, 2005.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 53, n. 3, p. 550-562, 1987.

SCHWARTZ, S.H.; CIECIUCH, J.; VECCHIONE, M.; DAVIDOV, E.; FISCHER, R.; BEIERLEIN, C.; DIRILEN-GUMUS, O. Refining Basic Values Theory. **Journal of Personality and Social Psychology**, jan., p. 663-688, 2012.

SEARCY, C. Corporate Sustainability Performance Measurement Systems: A Review and Research Agenda. **Journal of Business Ethics**, v. 107, n. 3, p. 239–253, 2012.

SEARCY, D.; ELKHAWAS, D. Corporate sustainability ratings: an investigation into how corporations use the Dow Jones Sustainability Index. **Journal of Cleaner Production**, v. 35, p. 79-92, 2012.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-69 mar./abr. 2009.

SHIN, Y. CEO Ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior. **Journal of Business Ethics**, v. 108, n. 3, p. 299-312, 2012.

SIFFERT FILHO, N. Governança corporativa: padrões internacionais e evidências empíricas no Brasil nos anos 90. **Revista do BNDES**, v. 5, n. 9, p. 123-146, 1998.

SILVA, C. L. Desenvolvimento sustentável: um conceito multidisciplinar. In: SILVA, C. L.; MENDES, J. T. G. (Org.). **Reflexões sobre o desenvolvimento sustentável: agentes e interações sob a ótica multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes, v. 1, p. 11-40, 2005.

SILVA, L. S. A.; QUELHAS, L.G. Sustentabilidade Empresarial e o Impacto no Custo de Capital Próprio das Empresas de Capital Aberto. **Revista Gestão & Produção**, v. 13, n. 3, p. 385-395, set.-dez. 2006.

SINGH, J. B. Determinants of the Effectiveness of Corporate Codes of Ethics: An Empirical Study. **Journal of Business Ethics**, v. 101, n. 3, p. 385-395, 2011.

SLOMSKI, V.; CAMARGO, G. B.; AMARAL FILHO.; A. C. C.; SLOMSKI, V. G. A demonstração do resultado econômico e sistemas de custeamento como instrumentos de evidenciação do cumprimento do princípio constitucional da eficiência, produção de governança e accountability no setor público: uma aplicação na Procuradoria Geral do Município de São Paulo. **Revista de Administração Pública** [online], v. 44, n. 4, p. 933-937, 2010.

SMITH, B. R.; KISTRUCK, G. M.; CANNATELLI, B. The Impact of Moral Intensity and Desire for Control on Scaling Decisions in Social Entrepreneurship. **Journal of Business Ethics**, v. 133, n. 4, p. 677-689, 2016.

SNEDDON, C.; HOWARTH, R.B.; NORGAARD, R.B. Sustainable development in a post-Brundtland world. **Ecological economics**, v. 57, n. 2, p. 253-268, 2006.

SROUR, R. **Ética empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Ética empresarial: o ciclo virtuoso dos negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

STRAND, R. Strategic Leadership of Corporate Sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 123, n. 4, p.687-706, 2014.

SVENSSON, G.; WAGNER, B. Transformative business sustainability: Multi-layer model and network of e-footprint sources. **European Business Review**. v. 23, n. 4, p. 334- 352, 2012.

TANG, K.; ROBINSON, D. A.; HARVEY, M. Sustainability managers or rogue mid-managers?: A typology of corporate sustainability managers. **Management Decision**, v. 49, n. 8, p. 1371-1394, 2011.

- THOMAS, T. E.; LAMM, E. Legitimacy and Organizational Sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 110, n. 2, p.191-203, 2012.
- TIMUR, S.; TIMUR, A. T. Employee Ownership and Sustainable Development in Tourism: A Case in North Cyprus. **Sustainable Development**, v. 24, n.2, p.89-100, mar./abr. 2016.
- TREVINO, L. K; WEAVER, G. R. Business ETHICS/ BUSINESS Ethics: One field or two? **Business Ethics Quarterly**, v. 4, n. 2, p. 113-128, 1994.
- TREVIÑO, L. K.; WEAVER, G. R.; REYNOLDS, S. J. Behavioral ethics in organizations: a review. **Journal of Management**, v. 32, n. 6, p. 951-990, Dec. 2006.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- TSALIKIS, J.; SEATON, B. The International Business Ethics Index: European Union. **Journal of Business Ethics**, v. 75, n. 3, p. 229–238, 2006.
- _____. Business Ethics Index: USA 2006. **Journal of Business Ethics**, v. 72, n. 2, p. 163-175, 2007.
- _____. Consumer perceptions of business ethical behavior in former eastern block countries. **Journal of Business Ethics**, v. 82, n. 4, p. 919-928, 2008.
- TSALIKIS, J.; SEATON, B.; LI, T. The International Business Ethics Index: Asian Emerging Economies. **Journal of Business Ethics**, v. 80, n. 4, p. 643-651, 2008.
- TSALIKIS, J.; SEATON, B.; SHEPHERD, P. Relative importance measurement of the moral intensity dimensions. **Journal of Business Ethics**, v. 80, n. 3, p. 613-626, 2008.
- TSUI, J; WINDSOR, C. Some cross-cultural evidence on ethical reasoning. **Journal of Business Ethics**, v. 31, n. 2, p.143-150, 2001.

VALENTINE, S.; FLEISCHMAN, G. Ethics training and business persons perceptions of organizational ethics. **Journal of Business Ethics**, v. 52, n. 4, p. 381–390, 2004.

VANTTINEN, M.; PYHALTO, K. Strategy process as an innovative learning environment. **Management Decision**, v. 47, n. 5, p. 778-791, 2009.

VÁZQUEZ, S. A. **Ética**. 23. ed. Rio de Janeiro: Ed. Civilização Brasileira, 2002.

VELASQUEZ, M. G. **Business ethics concepts and cases**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1992.

VOINOV, A. A. **Systems science and modeling for ecological economics**. Academic Press, 2010.

VOLTOLINI, R. **Conversas com líderes sustentáveis: o que aprender com quem fez ou está fazendo a mudança para a sustentabilidade**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2011.

_____. Reflexões sobre a liderança em sustentabilidade. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 3, n. 1, p. 83-93, 2012.

WALUMBWA, F. O.; HARTNELL, C. A.; MISATI, E. Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice. **Journal of Business Research**, v. 72, p. 14-23, 2017.

WANG, Y. From virtue ethics to virtuous corporation - putting virtues into business practice. **Journal of Media and Communication**, v. 5, n. 1, p. 131-139, 2013.

WEBER, J. Institutionalizing ethics into business organizations: a model and research agenda. **Business Ethics Quarterly**, v. 3, n. 4, p.419-436, 1993.

WOTRUBA, T.; CHONKO, L.; LOE, T. Impact of ethics code familiarity on manager behavior. **Journal of Business Ethics**, v. 33, n. 1, p.59-69, 2001.

WHETTEN, D. A. O que constitui uma contribuição teórica? **Revista de Administração de Empresas**, p. 69-73, 2003.

WILLIAMS, S. L. Engaging values in international business practice. **Business Horizons**, v. 54, n. 4, p. 315-324, 2011.

WRIGHT, C. S. Developing Ethical Leaders: Is There Inconsistency between Theory and Practice? **Journal of Human Values**, v. 19, n. 1, p. 29-38, 2013.

YIN, R. K. **Estudos de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. **Case study research: design and methods (4ed.)**. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc., 2009.

ZHOU, W.; PIRAMUTHU, S. Technology regulation policy for business ethics: an example of RFID in Supply Chain Management. **Journal of Business Ethics**, v. 35, p. 1-14, set. 2012.

ZOGHBI-MANRIQUE-DE-LARA, P.; GUERRA-BAEZ, R. Exploring the Influence of Ethical Climate on Employee Compassion in the Hospitality Industry. **Journal of Business Ethics**, v. 133, n. 3, p. 605-617, 2016.

APÊNDICES

APÊNDICE A - SETE REVOLUÇÕES DE ELKINGTON

Perguntas e respostas da revolução 1 - Mercado

Perguntas	Respostas
Por que se preocupar?	Pode trazer benefícios em termos de desenvolvimento global, eficiência e inovação.
O que há de novo, gurus?	As empresas que são melhores no gerenciamento do valor aos seus negócios serão mais ecoeficientes, como descreve Michael Porter “moldando fortes vínculos entre proteção ambiental e produtividade, inovação e competitividade de recursos”.
Qual a visão do comitê executivo?	Chega de teoria, é preciso alinhar os três pilares na prática da sustentabilidade. Os indicadores econômicos atuais são inadequados para medir o efeito humano no comércio e sociedade.
O que está borbulhando?	Vantagem competitiva sustentável; necessidade da geração de visões compartilhadas; gerenciamento de relacionamentos complexos e dimensões da governabilidade da corporação na agenda da sustentabilidade.
Quem serão os vencedores e derrotados?	Os vencedores são aqueles interessados pela discussão e prática da sustentabilidade. Os derrotados serão aqueles com foco somente no crescimento econômico e briga por fatia de mercado.
Qual a chave para o século 21?	O desenvolvimento sustentável orientado por empresas. O enfoque precisa estar na adição de valor, e não na adição de volume. Os executivos precisam estar concentrados no raciocínio enxuto, desmaterialização e oportunidades para a transição da sustentabilidade.

Fonte: elaborado a partir de Elkington (2012).

Perguntas e respostas da revolução 2 - Valores

Perguntas	Respostas
Por que se preocupar?	O revés ocorrido nos últimos anos mostra que os valores das empresas e das pessoas estão fora de sintonia. Não empregar trabalho escravo e infantil; não colocar os lucros antes das vidas; não roubar segredos de mercado; não tolerar o assédio sexual; não permitir que o estímulo se sobreponha ao desempenho, corresponde a alguns dos exemplos de valores das empresas.
O que há de novo, gurus?	Pesquisas já confirmam que diferentes culturas organizacionais e sistemas de valores influenciam o comportamento e possibilidades de sucesso. A dimensão social da sustentabilidade é o maior desafio das empresas e do mundo, pois representa mudança de paradigma e transformação de ordem moral. Ética é um desafio para o mundo.
Qual a visão do comitê executivo?	O apoio dos stakeholders deve ser interativo na empresa. Ao envolver os outros, especialmente terceiros, você também proporciona o valor, e não somente extrai valor.
O que está borbulhando?	Futuras estratégias empresariais devem reconhecer e manter a “revolução” dos valores nos princípios dos três pilares da sustentabilidade. Em virtude de tais polêmicas econômicas, sociais e ambientais, comitês executivos terão momentos difíceis e embaraçados em sua gestão.
Quem serão os vencedores e derrotados?	As empresas vencedoras serão aquelas que melhor lidarem com a ética e com os valores. Os perdedores serão os que ignorarem as dimensões sociais e éticas do novo mundo corporativo. Serão aqueles não realizarem o equilíbrio entre os diferentes elementos dos três pilares da sustentabilidade no seu negócio.
Qual a chave para o século 21?	Valores são essenciais para criação de riqueza. Integração dos três pilares no posicionamento estratégico da empresa.

Fonte: elaborado a partir de Elkington (2012).

Perguntas e respostas da revolução 3 - Transparência

Perguntas	Respostas
Por que se preocupar?	Crescente demanda por transparência e consulta aos stakeholders. Credibilidade das informações divulgadas pelas empresas públicas e privadas tem papel fundamental na forma como o capital social.
O que há de novo, gurus?	Construção da imagem da empresa precisa estar verdadeiramente alinhada às três dimensões da sustentabilidade e ao diálogo multilateral e ativo. Os stakeholders devem participar nas decisões do projeto e até mesmo da empresa— gerenciada. A melhor abordagem é tornar-se limpo.
Qual a visão do comitê executivo?	A transparência é um problema de geração e conhecimento da terceira onda- sustentabilidade. Com a lógica dos três pilares, vamos ver uma convergência entre os relatórios financeiros, ambientais e sociais.
O que está borbulhando?	A tendência é a de maior transparência e alinhamento dos três pilares. Que os mercados financeiros prestem mais atenção à ecoeficiência das empresas. Formas – caminhos de internalizar os custos da linha dos três pilares, sem abalar o negócio das empresas.
Quem serão os vencedores e derrotados?	Os vencedores serão aqueles que aprenderem a trabalhar com a influência da nova mídia (com base dos três pilares) e não contra ela. Os derrotados serão aqueles que agirem tardiamente na agenda dos três pilares.
Qual a chave para o século 21?	Cuidado ao usar estratégias para mascarar o que estão fazendo de verdade em relação aos três pilares, pois a exigência nos relatórios estimulará a exigência e quebra de sigilos.

Fonte: elaborado a partir de Elkington (2012).

Perguntas e respostas da revolução 4 – Tecnologia do ciclo de vida

Perguntas	Respostas
Por que se preocupar?	O ciclo de vida trará mudanças interessantes ao mundo das marcas. Pesquisas já informam que os clientes estão cada vez mais preparados e propensos a mover ações e punir (mídias abertas e processos) empresas que estejam traindo sua confiança e também questões relacionadas aos três pilares.
O que há de novo, gurus?	O caminho futuro corresponde à tecnologia imitar a natureza. A necessidade de pensamentos enxutos no criar e desenvolver o produto. A necessidade da bússola ecológica para que todas as dimensões simultaneamente sejam exploradas.
Qual a visão do comitê executivo?	As empresas ainda são lentas na adoção de estratégias de sustentabilidade na tecnologia do ciclo de vida. Os comitês executivos necessitarão de cutucadas do mercado para mudar o comportamento.
O que está borbulhando?	Necessidade das empresas integrarem o pensamento do ciclo de vida sustentável no desenvolvimento de novos produtos. Como avaliar as ameaças e oportunidades que existirão na tecnologia do ciclo de vida durante a transição para a sustentabilidade.
Quem serão os vencedores e derrotados?	Os vencedores serão aqueles que já realizaram o raio X da sua cadeia, o aprimoramento da relação com os stakeholders envolvidos no processo, e se movimentaram para as mudanças. Os derrotados são aqueles que ainda não previram as novas solicitações do mercado perante o ciclo de vida.
Qual a chave para o século 21?	Desenvolver capacidade de identificar e gerenciar a sua cadeia de valor. Dados do ciclo de vida de produtos e materiais corresponderão à condição necessária para vendas em mercados cada vez mais conscientizados. Capacidade de responder aos efeitos adversos econômicos, sociais e ambientais no ciclo de vida do produto.

Fonte: elaborado a partir de Elkington (2012)

Perguntas e respostas da revolução 5 – Parcerias

Perguntas	Respostas
Por que se preocupar?	A agenda ambiental constitui uma das prioridades da nova geração que sai das universidades. As organizações de amanhã são verdes. Nova fase da evolução das relações empresas-ONGs.
O que há de novo, gurus?	Ecossistemas corporativos, coopetição e capitalismo de stakeholders. Quanto maior for o respeito e a lealdade adquiridos entre seus stakeholders, maiores as chances da organização ser sustentável. Investir em confiança é o passo para a sustentabilidade.
Qual a visão do comitê executivo?	A importância de trazer o mundo externo para dentro da empresa. A falha em não se engajar em um diálogo mais sério com os novos grupos de stakeholders. Devemos ser muito mais abertos para o mundo ao nosso redor.
O que está borbulhando?	Parcerias para sustentabilidade podem ser iniciadas e conduzidas por organizações dos três setores. A sustentabilidade dependerá do progresso de concentrações de indústrias, das cadeias de valor e economias inteiras. Ecologia industrial é vista como importante caminho para a sustentabilidade.
Quem serão os vencedores e derrotados?	Vencedores são as empresas com redes ativas e espalhadas de parcerias – caminho para a sustentabilidade. Derrotados às empresas que deixam de lado às parcerias significativas a sustentabilidade.
Qual a chave para o século 21?	Empresas, Governo e ONGs serão postas em uma simbiose. Confiança conquistada - onda do futuro. Confiança construída – criação do capital social.

Fonte: elaborado a partir de Elkington (2012)

Perguntas e respostas da revolução 6 – Tempo

Perguntas	Respostas
Por que se preocupar?	Exploração de curto prazo dos recursos naturais. Degradação ambiental constante. Mudanças na forma como o tempo é percebido, valorizado e gerenciado.

Perguntas	Respostas
O que há de novo, gurus?	Identificar como medir os ativos intelectuais de uma empresa. Avaliar os indicadores de desempenho alinhado às três dimensões da sustentabilidade. O mundo de incerteza é a coisa certa sobre o ambiente de negócios.
Qual a visão do comitê executivo?	Sustentabilidade significa propriedade de todos – coletividade. A dimensão do tempo está cada vez mais apertada. O grande desafio está em capacidade de ter uma visão de longo prazo.
O que está borbulhando?	A questão do tempo longo e largo. Equilibrar o orçamento com a natureza e ritmo da atividade econômica. A difícil arte de pensar e praticar. Deslocamento de valores no conjunto de três dimensões da sustentabilidade.
Quem serão os vencedores e derrotados?	Os vencedores serão aqueles que desenvolverem o senso de previsão. No estudo do tempo, os vencedores serão maximizados, e os derrotados, minimizados.
Qual a chave para o século 21?	A transição da sustentabilidade requer atenção na dimensão do tempo. A sociedade precisa repensar a maneira de representar as necessidades de futuras gerações na tomadas de decisão atuais.

Fonte: elaborado a partir de Elkington (2012)

Perguntas e respostas da revolução 7 – Governança corporativa

Perguntas	Respostas
Por que se preocupar?	Falta de integração entre os três pilares da agenda de sustentabilidade. Os comitês das principais empresas parecem ser disfuncionais. Tremores em razão de uma sucessão de escândalos em países europeus e da América.
O que há de novo, gurus?	A sustentabilidade no topo dos negócios. Adequar a prática da sustentabilidade para as diferentes regiões, culturas, valores e objetivos econômicos. Novos comitês para o século 21 - foco no tripé da sustentabilidade.

Perguntas	Respostas
Qual a visão do comitê executivo?	Muitos executivos acreditam que podem conduzir qualquer tempestade e encobrir os comitês sobre práticas ilegais e incorretas, mas essa visão é contrária ao andamento da transição para a sustentabilidade. O desafio do século 21 corresponderá a um grau de magnitude mais complexo.
O que está borbulhando?	As empresas têm responsabilidade além do lucro? O tripé da sustentabilidade ocorre no contexto do negócio da organização? Envolvimento dos stakeholders está no processo de tomada de decisão?
Quem serão os vencedores e derrotados?	Vencedores serão aquelas empresas que adotarem escalas mais longas, aceitarem as visões dos stakeholders e integrarem as três dimensões a filosofia da organização. Os derrotados corresponderam as organizações com mudanças rápidas e bruscas sem analisar o contexto da sustentabilidade como processo de tomada de decisão.
Qual a chave para o século 21?	A agenda da sustentabilidade vai se sobrepor à agenda das empresas. Diálogos de diversas vias, e não de uma única via no processo de tomada de decisão. Discutir – entender a diversidade e as escalas de tempo do desafio da sustentabilidade.

Fonte: elaborado a partir de Elkington (2012)

APÊNDICE B – AUTORES E OBJETIVOS DOS 42 ARTIGOS SELECIONADOS DE ÉTICA

AUTORES	OBJETIVOS
Arruda e Navran (2000)	Estimular os executivos a se preocuparem com a qualidade ética de sua organização, informando-lhes e colocando à sua disposição um trabalho que vem sendo desenvolvido desde 1998 pelo Centro de Estudos de ética nas organizações (CENE) /EASESP/ FGV em parceria com o <i>Ethics Resource Center</i> , em Washington.
Brand e Slater (2003)	Investigar a experiências de ética nos negócios dos gestores australianos na China, utilizando a metodologia qualitativa para identificar temas.
Bartlett (2003)	Abordar a lacuna teórico-prática através do levantamento da literatura ética empresarial, a fim de identificar, reunir e integrar existentes teorias e pesquisas, com ênfase especial em modelos de tomada de decisão ética e sua relação com o valor do trabalho.
Valentine e Fleischman (2004)	Avaliar como a formação ética pode melhorar outros componentes do ambiente ético de uma organização sob a percepção de funcionários de empresas dos Estados Unidos.
Tsalikis e Seaton (2006)	Criar uma avaliação sistemática dos consumidores sob percepções da prática da ética nos negócios nas organizações, utilizando o Índice de Ética Empresarial (IEE).
Longenecker et al. (2006)	Desenvolver um comparativo da percepção ética dos gestores de empresas de grande porte, principalmente de capital aberto e os proprietários e gerentes de empresas de pequeno porte por mais de 17 anos de atuação.
Almeida (2007)	Contribuir para o debate das questões éticas na prática empresarial, por meio da proposta de um modelo teórico, apoiado em hipóteses que exploram os fatores culturais, morais e contextuais que influenciam as opções de natureza social nas organizações.
Clegg, Kornberger e Rhodes (2007)	Desenvolver um quadro teórico com o qual se possa explorar a ética na teoria da organização que se move além de ser ou prescritivo ou moralmente relativa.

AUTORES	OBJETIVOS
Tsalikis e Seaton (2007)	Descrever o processo de criação do Índice de Ética Empresarial (IEE) como uma medida de avaliar os sentimentos dos consumidores pela prática da ética nos negócios das empresas escolhidas para compra.
Tsalikis e Seaton (2007)	Avaliar a medição e sentimentos da prática da ética nos negócios dos consumidores dos três países da União Europeia (Reino Unido, Alemanha e Espanha) por meio do Índice de Ética Empresarial (IEE).
Tsalikis e Seaton (2008)	Avaliar o Índice de Ética Empresarial (IEE) criado por Tsalikis e Seaton com os consumidores japoneses sobre a prática da ética nos negócios.
Tsalikis, Seaton e Li (2008)	Avaliar o Índice de Ética Empresarial (IEE) criado por Tsalikis e Seaton com os consumidores das duas economias emergentes da Ásia (China e Índia) sobre a prática da ética nos negócios.
Tsalikis, Seaton e Shepherd (2008)	Avaliar o Índice de Ética Empresarial (IEE) criado por Tsalikis e Seaton com os consumidores em quatro ex-comunistas países (Rússia, Polônia, Romênia e Bulgária) sobre a prática da ética nos negócios.
Elango, Kundu e Paudel (2010)	Promover a compreensão da ética nos negócios, estudando a ética organizacional sobre a ética individual.
Nielsen (2009)	Explicar e ilustrar a prática da ética como importante abordagem complementar à organização, destacando os benefícios para estudiosos e profissionais em ética organizacional.
Williams (2011)	Avaliar se as decisões gerenciais e comportamentos na área de negócios internacionais têm implicações éticas diferentes por culturas e países.
Fassin, Rossem e Buelens (2011)	Explorar a distinção e clareza nas percepções de pequenos negócios (proprietários-gerentes) de conhecimentos e ou modelos mentais sobre os conceitos de ética empresarial e responsabilidade corporativa.
Barraquier (2011)	Analisar o comportamento ético dos gestores confrontado com as exigências éticas das partes interessadas relevantes.

AUTORES	OBJETIVOS
Martin e Parmar (2012)	Examinar a tomada de decisão gerencial na literatura a fim de ilustrar a equivocidade dentro do modelo de escolha racional e identificar as implicações para a ética nos negócios.
Shin (2012)	Investigar a relação entre a liderança ética e clima ético sobre o executivo-chefe, assim como avaliar o efeito moderador da força do clima ético sobre o comportamento de cidadania organizacional.
Ardichvili et al. (2012)	Comparar as percepções de culturas empresariais éticas em grandes organizações empresariais a partir de quatro maiores economias emergentes, comumente referidos como o BRICs (Brasil, Rússia, Índia e China) com os EUA.
Rahman et al. (2013)	Investigar o fator que leva às práticas éticas em declínio no mercado de rua da Malásia.
Mihai e Alina (2013)	Avaliar a percepção e implementação dos princípios de ética nos negócios para as empresas, assim como a necessidade de introdução do código de ética e as suas vantagens.
Reppold, Persone e Engelman, (2013)	Contribuir para a discussão de questões éticas na prática das organizações, através da discussão de vários conceitos ética e moralidade, com o apoio de hipóteses que exploram os fatores culturais, morais e contextuais.
Wright (2013)	Apresentar como a formação ética em muitas vezes falta, uma vez que os alunos passam para o mundo dos negócios.
MBA e Teresa (2013)	Apresentar a diversidade no conceito de gestão e importância da ética como componente vital desta prática.
Ardichvili (2013)	Propor um modelo teórico que liga desenvolvimento de recursos humanos (DRH), responsabilidade social corporativa (CSR), sustentabilidade empresarial (CS), e ética nos negócios.
Rhodes (2013)	Rever as contribuições para o Jornal sobre o passado 20 anos, a fim de considerar o pensamento ético que tem sido desenvolvido.
Mcpherson (2013)	Explorar as perspectivas de uma abordagem ética de virtude para negócios.

AUTORES	OBJETIVOS
Huhtala (2013)	Descobrir se auto avaliações dos gerentes de seu estilo de liderança ética estão associadas com as suas avaliações da cultura ética organizacional (medido com um modelo de virtudes éticas corporativas oito-dimensional).
Belak (2013)	Contribuir tanto quantitativa como qualitativamente para a discussão sobre a aplicação da ética nos negócios, como um fundo básico de responsabilidade social levando a um comportamento sistêmico.
Bradshaw (2013)	O propósito deste artigo é resumir os estudos para a formação de ética empresarial e o papel dos cenários.
Wang (2013)	Este artigo visa contribuir para uma maior compreensão da teoria da ética da virtude em sua aplicação na área de negócios.
Ferreira et al. (2013)	A ética empresarial corresponde a orientações para a tomada de decisões, avaliando-se se os comportamentos são certos ou errados, éticos ou não éticos.
May (2014)	Analisar a natureza da ética do trabalho significativo projeto (Bowie 1998) numa perspectiva de intensidade moral fundamentada em ética organizacional positiva (Handelsman et al., 2002) e bolsa de estudos organizacional positiva (maio et al. de 2004; Pratt e Ashforth 2003).
Gutián (2015)	Este artigo objetiva apresentar o conceito ético de serviço como uma maneira de especificar mais elevados princípios éticos na prática de negócios.
Culiberg; Mihelia (2016)	Three ethical frames of reference: insights into Millennials' ethical judgements and intentions in the workplace
Fernández; Camacho (2016)	Effective Elements to Establish an Ethical Infrastructure: An Exploratory Study of SMEs in the Madrid Region
Zoghbi; Guerra (2016)	Exploring the Influence of Ethical Climate on Employee Compassion in the Hospitality Industry
Kara; Rojas; Turan (2016)	Ethical Evaluations of Business Students in an Emerging Market: Effects of Ethical Sensitivity, Cultural Values, Personality, and Religiosity

AUTORES	OBJETIVOS
Fok; Payne; Corey (2016)	Cultural Values, Utilitarian Orientation, and Ethical Decision Making: A Comparison of U.S. and Puerto Rican Professionals
Walumbwa; Hartnell; Misati (2017)	Does ethical leadership enhance group learning behavior? Examining the mediating influence of group ethical conduct, justice climate, and peer justice

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE C – LISTA DOS 36 ARTIGOS DE SUSTENTABILIDADE

TÍTULO DO ARTIGO	AUTORES
Uncertainty, sustainability and change	Dovers; Handmer (1992)
Cleaner production and eco-efficiency initiatives in Western Australia 1996-2004	Berkel (2007)
The Evolution of Environmental Management Within Organizations: Toward a Common Taxonomy	Jabbour; Santos (2006)
Sustentabilidade empresarial e o impacto no custo de capital próprio das empresas de capital aberto	Silva; Quelhas (2006)
What drives agrifood firms to register for an Environmental Management System?	Grolleau; Mzoughi; Thomas (2007)
Vulnerability analysis in environmental management: widening and deepening its approach	Mcfadden (2007)
Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações	Claro; Claro; Amâncio (2008)
Social capital: a necessary and sufficient condition for sustainable community development?	Dale; Newman (2008)
Environmental Management Systems and Green Supply Chain Management: Complements for Sustainability?	Darnall; Jolley; Handfield (2008)
Envisioning sustainability three-dimensionally	Lozano (2008)
A análise do processo de implantação das normas de sustentabilidade empresarial: um estudo de caso em uma agroindústria frigorífica de bovinos	Araujo; Mendonça (2009)
Possíveis interações entre o desenvolvimento sustentável e a logística de combustíveis	Benedetti et al. (2009)
Finding the connection: environmental management systems and environmental performance	Nawrocka; Parker (2008)

TÍTULO DO ARTIGO	AUTORES
What does GRI-reporting tell us about corporate sustainability?	Isaksson; Steimle (2009)
Strategic Thinking for Sustainable Development	Baumgartner; Korhonen (2011)
Corporate Sustainable and organizational culture	Linnenluecke; Griffiths (2010)
Critical perspectives of sustainable development research and practice	Baumgartner (2011)
Corporate Sustainable Development: Testing a New Scale Based on the Mainland Chinese Context	Chow; Chen (2012)
Entering the anthropocene: 'Geonauts' or sorcerer's apprentices?	Sachs (2011)
Sustainability managers or rogue mid-managers?	Tang; Robinson; Harvey (2011)
Survey of sustainability reporting integrated into annual reports of Estonian companies for the years 2007-2010: based on companies listed on Tallinn Stock Exchange as of October 2011	Gurvitsh; Sidorova (2012)
Environmental management in Brazil: is it a completely competitive priority?	Jabbour et al (2012)
Corporate Sustainability Performance Measurement Systems: A Review and Research Agenda	Searcy (2012)
Corporate sustainability ratings: an investigation into how corporations use the Dow Jones Sustainability Index	Searcy; Elkhawas (2012)
Exploring the relationship between public environmental ethics and river flood policies in western Europe	Groot (2012)
An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports	Roca; Searcy (2012)
Transformative business sustainability: Multi-layer model and network of e-footprint sources	Svensson; Wagner (2012)
Legitimacy and Organizational Sustainability	Thomas; Lamm (2012)

TÍTULO DO ARTIGO	AUTORES
Qué habría de incluir una memoria completa de sostenibilidad?	Jorge; Martinez; Reyes (2013)
Strategic leadership of corporate sustainability	Strand (2014)
Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework	Hahn et al (2015)
A review of 'theories of the firm' and their contributions to corporate sustainability	Lozano; Carpenter; Huisingh (2015)
The effect of purchase situation on realized pro-environmental consumer behavior	Grimmer; Kilburn; Miles (2016)
Factors that influence corporate environmental behavior: Empirical analysis based on panel data in China	Zheng et al (2016)
The Impact of Moral Intensity and Desire for Control on Scaling Decisions in Social Entrepreneurship	Smith; kistruck; Cannatelli (2016)
Investigating the Drivers of Corporate Social Responsibility in the Global Tea Supply Chain: A Case Study of Eastern Produce Limited in Malawi	Mzembe et al (2016)
Employee Ownership and Sustainable Development in Tourism: A Case in North Cyprus	Timur; Timur (2016)
Corporate Governance and Sustainability Performance: Analysis of Triple Bottom Line Performance	Hussain; Rigoni; Orij (2016)
Code of Ethics: A Stratified Vehicle for Compliance	Adelstein; Clegg (2016)

APÊNDICE D - RESPOSTAS ANÁLISE DOS CONSTRUCTOS - ESPECIALISTAS

Análise geral dos entrevistados: Todos os entrevistados identificaram bons os instrumentos (constructos) escolhidos para a pesquisa. Alguns ressaltaram a importância da pesquisa cruzando os constructos escolhidos. Em geral perguntei se as sete revoluções do Elkington seria interessante ou deveria trabalhar nas três dimensões da sustentabilidade e todos relataram que as sete revoluções tem uma ampliação maior do estudo- pesquisa como resultado.

Respondente 3	Luiz Gonçalves Quelhas UFF
Respondente 2	Bryan Husted York University/Tecnológico de Monterrey
Respondente 1	Maria Cecília Arruda FGV
Questões	

Respondente 3	<p>A preocupação das organizações com a sustentabilidade e a responsabilidade social e a ocorrência de crises e escândalos corporativos internacionais trouxeram à tona a necessidade de implantação de uma gestão com ênfase na transparência. Entretanto as organizações demandam mecanismos, ferramentas e conhecimento para o desenvolvimento de estratégias em responsabilidade social e sustentabilidade. A resposta a esta questão passa pela definição do que é transparência e em promover o seu entendimento a partir de temas correlatos e afins como o engajamento de <i>stakeholders</i> e o diálogo com as partes interessadas. Atualmente desenvolvo uma pesquisa sobre adaptação de canteiros de obras de grande construtora para mão de obra feminina. Porque falta mão de obra masculina em várias obras pelo país. E, recentemente terminei uma pesquisa sobre implantação de políticas sobre questão de gênero e diversidade em empresas estatais. Possuir iniciativas no nível estratégico da organização que tenham conotação de ampliar / reconhecer a diversidade e a equidade entre os gêneros tem impacto no estabelecimento de ambiente propício para exercício da ética organizacional, que influencia a atitude dos envolvidos no grupo. Empiricamente pode ser afirmado que a reflexão coletiva sobre transparência e valores, no que tange ao gênero, melhora o ambiente intra e inter pessoal. Portanto, influência o desempenho e a qualidade de vida das pessoas, propiciando melhor desempenho produtivo. Sem constatações científicas. Apenas no campo empírico.</p>
Respondente 2	<p>Sim. Mulheres tendem a ter atitudes e valores pró-ambientais mais elevados do que os homens.</p>
Respondente 1	<p>Não. Homens e mulheres atualmente apresentam a mesma probabilidade de ser éticos ou antiéticos, em minha opinião. Com a entrada da mulher no mercado de trabalho vejo que ela também está entrando no jogo do mercado- homens.</p>
Questões	<p>1. Pode-se dizer que o fator gênero (homem- mulher), sob o ponto de vista de transparência e valores, interfere nos resultados da sustentabilidade organizacional?</p>

<p>Respondente 3</p>	<p>Considerando a sustentabilidade como a excelência no diálogo com os diversos públicos internos e externos, para os stakeholders internos, possuir reflexões e aprofundamento do diálogo com o tema gênero e diversidade confere melhores condições para a sustentabilidade. Um novo cenário de negócios: Uma pesquisa (1), empreendida com 4.875 pessoas qualificadas de 22 países, revela que, quando perguntado sobre qual das partes interessadas deve ser considerada pela alta gestão como a mais importante num processo decisório, 52% dos entrevistados declararam que “todas as partes são igualmente importantes”. The 2010 Edelman Trust Barometer survey sampled 4,875 informed publics in two age groups (25-34 and 35-64). All informed publics met the following criteria: college-educated; household income in the top quartile for their age in their country; read or watch business/news media at least several times a week; follow public policy issues in the news at least several times a week. (EDELMAN, 2010, p. 8).</p>
<p>Respondente 2</p>	<p>Isso vai depender do país. Na América Latina, esse pode ser o caso. Nos países do norte da Europa (como Escandinávia) e no Canadá, eu não acho que isso seria o caso.</p>
<p>Respondente 1</p>	<p>Penso que sim. Por se tratar de tema novo nas empresas, o fator confiança é importante. Acreditado que as parcerias se fazem mais facilmente com/entre pessoas do mesmo sexo. As mulheres têm mais paciência e perfil para tratar do tema sustentabilidade. A sustentabilidade é um tema-estudo mais longo e duradouro no desenvolver e por isso as mulheres tem mais perfil para tratar desse tema nas empresas. Na minha visão o estabelecer parcerias no desenvolver da sustentabilidade é característica mais da mulher que do homem. Em muitas empresas as mulheres vêm liderando essa área e RS.</p>
<p>Questões</p>	<p>2. O gênero é um fator de influência para garantir melhores e maiores parcerias pela organização, no desenvolver da sustentabilidade?</p>

Respondente 3	<p>A situação pós-social caracterizada pelo capitalismo extremo, na qual se observa uma separação entre a economia e as instituições, provocou mudança no comportamento dos <i>stakeholders</i> gerando impacto no relacionamento com as organizações. É essencial entender que a situação abrange o surgimento do sujeito portador de direitos universal, cultural e moral. Destaca-se ainda, como consequência relevante desta situação, a crescente mobilização de diversos atores em relação à sustentabilidade corporativa. Dificilmente uma organização consegue mapear todos os seus <i>stakeholders</i>, somente os identifica quando se manifestam como sujeitos portadores de direitos. É fundamental a organização dispor de ferramentas para atendê-los no momento em que manifestarem suas reivindicações. Inclui-se no aspecto do gênero e da diversidade. Este contexto demanda novos mecanismos para desenvolver uma abordagem de sustentabilidade corporativa que considere os atores como sujeitos portadores de direitos e não mais como atores sociais peculiares da sociedade industrial e pós-industrial que possuem apenas interesses econômicos e sociais.</p>
Respondente 2	<p>Tendo em conta que metade da espécie humana é feminino, então os conselhos de administração devem refletir esse nível de diversidade. Eu acho que as empresas com mais mulheres seriam mais propensas a ter um aumento no nível de participação feminino e empresas com mais homens um menor nível de participação.</p>
Respondente 1	<p>Sim. E ainda existe enorme preconceito quanto a ter mulheres nos <i>Boards</i> das empresas brasileiras.</p>
Questões	<p>3. O gênero é um fator de influência para o aumento da representatividade da governança corporativa?</p>

<p>Respondente 3</p>	<p>Touraine (2011a) mostra a necessidade das estratégias de sustentabilidade desenvolvidas pelas organizações ao abordarem os seus <i>stakeholders</i> como portadores de direitos. Desta forma, considerar a participação dos atores na elaboração da estratégia de mercado e de tecnologia do ciclo de vida é uma forma de respeitar os seus direitos, alinhando suas expectativas com as ações de sustentabilidade. Idade, gênero, raça, religião, cultura regional são fatores que compõem a complexa teia onde as organizações constroem o processo decisório. Que demanda metodologias e recursos para aperfeiçoamento do diálogo interno e externo às organizações.</p> <p>Observação:</p> <p>TOURRAINE, A., Após a crise: a decomposição da vida social e o surgimento de atores não sociais. Tradução de Francisco Morás. Petrópolis, Vozes, 2011.</p> <p>TOURRAINE, A., Um Novo Paradigma: para compreender o mundo de hoje. 4 ed. Tradução de Gentil Aveilino Titton. Petrópolis: Vozes, 2011b.</p>
<p>Respondente 2</p>	<p>Eu acho que a idade pode ter dois tipos de impactos. Por um lado, a idade geralmente tende a aumentar os valores ambientais e uma diminuição da ênfase na maximização do lucro. Por outro lado, os aposentados podem ter meios mais limitados para participar em mercados verdes, muitas vezes caracterizados por produtos e serviços mais caros. Além disso, os idosos podem ser menos propensos a adotar novas tecnologias. A minha resposta aqui é mais um palpite do que um conhecimento de causa.</p>
<p>Respondente 1</p>	<p>Em partes. Na questão mercado homens e mulheres mais velhas tem mais perfil e direcionamento da sustentabilidade. Já na tecnologia do ciclo de vida os jovens tem mais perfil. Embora mais experiência seja importante para conhecer melhor os mercados e as tecnologias do ciclo, a resistência a inovações e mudanças parece maior em pessoas de mais idade.</p>
<p>Questões</p>	<p>4. Pode-se dizer que idade é quesito para melhorar os resultados esperados das dimensões Mercados e Tecnologia do Ciclo de Vida da sustentabilidade?</p>

<p>Respondente 3</p>	<p>Concordo com a afirmação. Empiricamente constata-se que a idade agrega experiência, sabedoria, ponderação e equilíbrio na análise dos diversos valores e fatores.</p>
<p>Respondente 2</p>	<p>Sim concordo. Os valores são importantes para o futuro da economia de mercado. Ao mesmo tempo, sabemos que os valores não têm um grande impacto sobre o comportamento. Assim, os valores devem ser reforçados com instituições que apoiem comportamentos sustentáveis no indivíduo, empresa e níveis sociais. A idade da equipe de gestão pode ter um impacto, mas como eu mencionei na minha resposta à pergunta quatro, o impacto da idade pode contar de maneiras diferentes, e eu não estou certo de qual aspecto de idade terá o maior impacto (de longo prazo visão versus conhecimento tecnológico).</p>
<p>Respondente 1</p>	<p>Concordo plenamente. Tem havido uma perda rápida e substancial de valores em pessoas de menos idade, no Brasil.</p>
<p>Questões</p>	<p>5. O deslocamento do valor “rígido” para o “maleável” não significa que as atividades se tornarão mais fáceis para organizações e assim acredita-se que os valores são cruciais para o futuro do mercado-economia, tendo a idade da equipe gestora um fator de influência para atingir melhores resultados na sustentabilidade do ambiente organizacional. Sobre a frase acima o Senhor concorda, discorda ou tem restrições?</p>

<p>Respondente 3</p>	<p>Concordo com a afirmação. Empiricamente constata-se que a idade agrega experiência, competência no relacionamento interpessoal, ponderação e equilíbrio na análise dos diversos valores e fatores.</p>
<p>Respondente 2</p>	<p>Meu palpite é que o conselho da empresa deve incluir a diversidade etária, os jovens e os mais velhos. Meus comentários anteriores indicam que os jovens podem estar mais animados com as mudanças tecnológicas, enquanto as pessoas mais velhas contribuem com uma visão de longo prazo. Ambos os aspectos podem ser valiosos no desenvolvimento de prioridades de sustentabilidade e influenciando o clima organizacional.</p>
<p>Respondente 1</p>	<p>Sim. A governança dá o tom da organização e o jovem um direcionamento maior para a tecnologia. O ideal para a construção de conceitos e prioridades para a sustentabilidade seria uma equipe mista de idades.</p>
<p>Questões</p>	<p>6. Para construir conceitos e prioridades de sustentabilidade a idade da governança corporativa (equipe) é um fator de influência no ambiente organizacional?</p>

Respondente 3	Tenho restrições. As pessoas mais experientes podem facilitar o processo também.
Respondente 2	Eu penso que a tecnologia do ciclo de vida será útil no futuro. Certamente as pessoas mais jovens podem estar mais interessadas em novas tecnologias de ciclo de vida. No entanto, as pessoas mais velhas podem entender o ciclo de vida a partir da experiência e podem ter informações valiosas para contribuir.
Respondente 1	Sim. Especialmente porque novas técnicas têm surgido e o esforço de atualização de pessoas com mais idade é mais difícil do que a formação básica já atualizada dos mais jovens.
Questões	7. A tecnologia (tecnologia do ciclo de vida) ainda será importante, mas o foco será na sustentabilidade e para isso acontecer será necessária uma equipe de profissionais mais jovens (idade) e com novas ideias para facilitar o processo de mudança. Sobre a frase acima o Senhor concorda, discorda ou tem restrições?

<p>Respondente 3</p>	<p>Em função das pesquisas que realizamos com especialistas do mercado privado e nas organizações públicas pode ser afirmado que o grau de instrução dos stakeholders (cidadãos, funcionários, gestores) influencia na compreensão dos dados, informações utilizadas em recursos para prover transparência organizacional. A governança e a tecnologia do ciclo de vida são igualmente impactadas.</p>
<p>Respondente 2</p>	<p>Aproveito esta questão para me referir ao nível de escolaridade. Definitivamente, o nível educacional tem influência importante no compromisso com a sustentabilidade. Em termos dessas dimensões específicas, eu acho que o nível educacional é útil para cada um. Um maior nível de educação aumenta a valorização da pessoa para a transparência, parcerias, governança corporativa e tecnologia do ciclo de vida. Compreender o papel de cada uma dessas dimensões na criação de sustentabilidade organizacional é vital.</p>
<p>Respondente 1</p>	<p>Sim. Essas dimensões são essenciais e pessoas com menos formação não chegam a perceber sua importância, até por inexperiência e falta de formação cultural e profissional.</p>
<p>Questões</p>	<p>8. O grau de instrução interfere nos resultados das dimensões Transparência, Parcerias, Governança Corporativa e Tecnologia do Ciclo de Vida da sustentabilidade organizacional?</p>

Respondente 3	Existem evidências em pesquisas europeias de não correlação dos valores individuais do gestor e as decisões corporativas que envolvem as dimensões para a sustentabilidade, segundo Elkington. Um gestor que cultive no ambiente da sociedade preocupações ambientais, sociais, éticas não tem correlação com as decisões que ele tomará no campo dos negócios. Pois prevalece a lógica do lucro em curto prazo e de resultados imediatos para prover alta remuneração.
Respondente 2	Sim, os valores morais são importantes porque os valores morais se relacionam com compromisso. Se uma pessoa tem valores morais relacionados à sustentabilidade, ele ou ela vai ser mais empenhado em fazer a mudança. Como eu disse antes, eu acho que os valores precisam ser apoiados por estruturas institucionais, como prova abundante indica apenas um moderado e até mesmo fraco a ligação entre os valores, atitudes e comportamento real.
Respondente 1	Sim. Concorde plenamente.
Questões	9. Valores morais correspondem a um fator de influência no comportamento do gestor para garantir melhores práticas de sustentabilidade pela organização, o qual envolve as sete dimensões (revoluções) para a sustentabilidade do Elkington?

<p>Respondente 3</p>	<p>Sim, concordo.</p>
<p>Respondente 2</p>	<p>Basicamente, eu concordo, mas o problema é que pode haver organizações com um clima ético que pode não ser necessariamente com foco na sustentabilidade. Por exemplo, uma empresa pode ter um grande apoio para denunciantes e não pode envolver-se em corrupção, no entanto, a mesma empresa não pode ter um clima que realmente dá muita importância para a sustentabilidade. Eu acho que, como a sustentabilidade torna-se uma parte cada dia mais importante da agenda corporativa, que um clima ético também vai incluir a sustentabilidade. No entanto, agora, não é necessariamente o caso.</p>
<p>Respondente 1</p>	<p>Sim. O fator exemplo é essencial para o clima ético e a cultura de sustentabilidade de uma organização.</p>
<p>Questões</p>	<p>10. Mudanças referentes a nossos valores frequentemente ocorrem dentro de um longo período de tempo e em muitas ocasiões dentro do ambiente organizacional, assim acredita-se que o clima ético nas organizações possibilite um direcionamento e apoio à transição para sustentabilidade. Sobre a frase acima o Senhor concorda, discorda ou tem restrições?</p>

Respondente 3	Sim, concordo.
Respondente 2	Eu definitivamente concordo que a transparência sobre o uso das melhores práticas de sustentabilidade vai levar a melhor estratégia de sustentabilidade, incluindo estratégias sobre a tecnologia do ciclo de vida. A transparência permite que os observadores de terceiros (seus stakeholders) tenham a oportunidade de ver o que está acontecendo dentro da empresa. Eu diria que a transparência ainda é limitada. Mesmo as empresas que cumprem com algum nível da GRI ainda podem esconder os detalhes mais importantes de sua estratégia de sustentabilidade ou mesmo falta.
Respondente 1	Tenho as minhas dúvidas, pois a transparência diz respeito mais a atitudes, a comportamento, enquanto a tecnologia do ciclo de vida diz respeito a processo, e muitas vezes independente do comportamento humano. Entendo separada essa questão e também ficou um pouco confusa. A sustentabilidade é mais central e a tecnologia pode ser algo mais operacional. Rever questão.
Questões	11. Para completar a definição de clima ético nas organizações , há poucas décadas, a resposta típica das empresas que eram questionadas sobre informações relativas a suas operações e planos era “mantida em segredo”. Hoje a direção é outra, a transparência na utilização de melhores práticas de sustentabilidade irão permitir melhores estratégias na Tecnologia do Ciclo de Vida . Sobre a frase acima o Senhor concorda, discorda ou tenho restrições?

Respondente 3	Sim, concordo
Respondente 2	Um código de ética é útil, mas precisa ser parte de um sistema de ética inteiro com acompanhamento, avaliação, recompensas, punições, e muitos outros aspectos. Algumas pesquisas indicam que os códigos de ética são instrumentos limitados, quando eles se referem aos valores oficiais de uma organização, em vez dos valores reais incorporados na cultura organizacional, clima e estruturas.
Respondente 1	Tenho as minhas dúvidas. O código de ética genuíno embute nos colaboradores o espírito de sustentabilidade conforme as sete dimensões do Elkington, e vai mais adiante. Ou seja, o código de ética deve envolver e relacionar todos os stakeholders e não somente os funcionários.
Questões	12. O código de ética é um documento não só para orientar a conduta da equipe funcional da organização, mas também, para orientar as diretrizes de um desenvolvimento sustentável e não crescimento um sustentável, o qual irá permitir a relação das sete dimensões (revoluções) da sustentabilidade do Elkington. Sobre a frase acima o Senhor concorda, discorda ou tenho restrições?

Respondente 3	Tenho restrições, pois a estrutura do capital não deve impactar diretamente.	Sim, concordo.
Respondente 2	Não vejo uma ligação estreita entre a estrutura de capital (o que eu tomo como a relação entre capital e dívida, e de longo prazo contra a dívida de curto prazo) com o desenvolver da sustentabilidade.	Concordo muito com isso. Um ambiente sócio-cultural de apoio pode ser muito importante no desenvolvimento da sustentabilidade nas organizações. O ambiente sócio-cultural vai determinar a legitimidade destes tipos de esforços. A busca de legitimidade pode ser uma motivação importante para se engajar em práticas de sustentabilidade, uma vez que nem sempre é rentável para fazê-lo.
Respondente 1	Não. Os princípios são os mesmos, depende apenas da liderança e os processos para formar a cultura de sustentabilidade.	Sim. É preciso formar a cultura de sustentabilidade, não apenas implementar processos.
Questões	13. Acredita-se na indissociabilidade entre estrutura de capital e o desenvolver da sustentabilidade no ambiente organizacional, pois o porte da empresa, assim como toda a estrutura da organização interfere na implementação e resultados da sustentabilidade. Sobre a frase acima o Senhor concorda, discorda ou tenho restrições?	14. O fator cultural-social é um atributo não só de influência na ética de negócios, mas também, de influência no desenvolver da sustentabilidade no ambiente organizacional. Sobre a frase acima o Senhor concorda, discorda ou tenho restrições?

Respondente 3	Sim, concordo.
Respondente 2	O ambiente sociocultural fornece a base para a legitimidade de uma sociedade. A fim de fazer as alterações indicadas nas sete revoluções e é importante que estas mudanças possam ser vistas como legítimas no contexto socioculturais mais amplos.
Respondente 1	Sim. O aprendizado é algo muito facilitado pelo ambiente e conduz aos valores e processos, como prega Elkington nas sete revoluções. É preciso instalar um clima de colaboração e iniciativa na organização.
Questões	15. O fator cultural-social é um atributo não só de influência na ética de negócios, mas também nos resultados das sete revoluções para sustentabilidade do Elkington. Sobre a frase acima o Senhor concorda, discorda ou tenho restrições?

Respondente 3	Não respondeu.
Respondente 2	Sim, há muitas situações específicas que afetam o desenvolvimento da sustentabilidade. Estas circunstâncias e situações podem criar altos níveis de dependência no caminho para que a trajetória de desenvolvimento da sustentabilidade dentro de uma empresa possa ser fortemente influenciada por estes fatores situacionais. Ainda assim, a evolução global do pensamento gerencial é de tal forma que eu acredito que vai aumentar a sustentabilidade como prioridade organizacional no longo prazo, apesar de fatores situacionais.
Respondente 1	Sim. A formação do clima ético e da cultura de sustentabilidade depende muito do fator situacional. A formação do clima organização é uma questão de ética e os resultados também são questões éticas. Exemplo da empresa de SP que o presidente resolveu fechar uma unidade por questões éticas e não valores financeiros.
Questões	16. Acredita-se que o fator situacional possa influenciar nos resultados das dimensões (sete revoluções) no desenvolver da sustentabilidade no ambiente organizacional. Sobre a frase acima o Senhor concorda, discorda ou tenho restrições?

Respondente 3	<p>A nova versão do GRI (2013) traz consigo a preocupação com os riscos à continuidade dos negócios. Portanto a</p>
Respondente 2	<p>O GRI é um ótimo caminho para começar. Ainda assim, no lado social da sustentabilidade, concentra-se mais sobre a existência de práticas específicas, em vez de o real impacto dessas práticas. O GRI tem diferentes níveis de conformidade, de modo que as empresas podem dizer que denunciar o acordo com o GRI, mas ainda não pode ter iniciativas de sustentabilidade significativas.</p>
Respondente 1	<p>O GRI é um exemplo de relatório, mas existem muito outros, com enfoques semelhantes ou diferentes. É importante ver o que é mais interessante e adequado para cada organização. Esse é um campo em que existe muito modismo e os líderes empresariais não devem se deixar levar por “ondas” propostas por concorrentes, por instituições de prestígio etc. É importante que cada</p>
Questões	<p>17. Para avaliar os resultados- prática da sustentabilidade no ambiente organizacional indica-se o uso do relatório do Global Reporting Initiative (GRI). Sobre a frase acima o Senhor concorda, discorda ou tenho restrições?</p>

APÊNDICE E – QUESTIONÁRIO *SURVEY* FINAL

Prezado (a) Senhor (a)

Como acadêmica de doutorado Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) faço este convite para o(a) senhor (a) para contribuir na pesquisa para avaliação da relação entre ética e sustentabilidade.

O estudo tem por objetivo “avaliar qual a relação entre ética e sustentabilidade e o grau de valorização da prática de sustentabilidade no ambiente organizacional”. Neste contexto gostaria de contar com sua colaboração para a realização desta pesquisa, ressalto que todas as informações apresentadas serão consideradas restritas a pesquisa.

Há 8 perguntas neste questionário

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E RESPONDENTE

1 [01] Gênero *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Feminino

Masculino

2 [02] Idade *

Por favor, coloque sua resposta aqui:

Valor numérico em anos.

3 [03] Escolaridade *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Ensino médio
- Ensino superior
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Outros

4 [04] Quanto tempo trabalha na organização *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- menos de 12 meses
- de 1 a 2 anos
- de 3 a 4 anos
- de 5 a 6 anos
- de 7 a 8 anos
- de 9 a 10 anos
- mais de 11 anos

5 [05]A empresa possui uma área específica de ética - ética nos negócios? *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

6 [06]A empresa possui uma área específica de sustentabilidade? *

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

7 [07]O desenvolver da sustentabilidade está ligado a qual área da diretoria da empresa?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Presidência
- Vice-presidência
- Estratégica
- Recursos Humanos
- Marketing
- Sem Área de Sustentabilidade
- Outros

Constructos de ética nos negócios e Sustentabilidade

8 [01]Selecione a opção que melhor representa a sua opinião, utilizando uma escala de Concordância e Discordância. Sendo 7 para Concordo Totalmente e 1 para Discordo Totalmente. *

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

1- Pode-se dizer que o fator gênero (homem- mulher), sob o ponto de vista de transparência e valores, interfere nos resultados da sustentabilidade empresarial?



2- O gênero é um fator de influência para garantir melhores e maiores parcerias pela empresa no desenvolver da sustentabilidade?



3- O gênero é um fator de influência para o aumento da representatividade da governança corporativa da empresa?



4- Pode-se dizer que a idade (da pessoa responsável ou equipe pelas atividades da sustentabilidade) é um quesito para melhorar os resultados esperados da dimensão Tecnologia do Ciclo da Vida na sustentabilidade empresarial?



5- O deslocamento do valor “rígido” para o “maleável” não significa que as atividades se tornarão mais fáceis para as organizações. Assim, acredita-se que os valores são cruciais para o futuro do mercado-economia, tendo a idade da equipe gestora um fator de influência para atingir melhores resultados na sustentabilidade do ambiente organizacional.



6 - Para construir conceitos e prioridades de sustentabilidade a idade da governança corporativa (equipe ou indivíduo) é um fator de influência no ambiente organizacional?



7- A tecnologia (tecnologia do ciclo da vida) ainda será importante, mas o foco na sustentabilidade e para isso acontecer será necessária uma equipe de profissionais mais jovens (idade) e com novas ideias para facilitar o processo de mudança.



8- O grau de instrução interfere nos resultados da dimensão Transparência no desenvolver da sustentabilidade empresarial?



9- O grau de instrução interfere nos resultados da dimensão Parcerias no desenvolver da sustentabilidade empresarial?



10- O grau de instrução interfere nos resultados da dimensão Governança Corporativa no desenvolver da sustentabilidade empresarial?



11 - O grau de instrução da pessoa responsável ou equipe pelas atividades de sustentabilidade interfere nos resultados da dimensão Tecnologia do Ciclo de Vida no desenvolver da sustentabilidade empresarial?



12- Valores morais correspondem a um fator de influência no comportamento do gestor para garantir melhores práticas de sustentabilidade para a organização?



13- Mudanças referentes a nossos valores frequentemente ocorrem dentro de um longo período de tempo e muitas ocasiões dentro do ambiente organizacional, assim acredita-se que o clima ético nas organizações possibilite um direcionamento e apoio à transição para sustentabilidade.



14- Para completar a definição de clima ético nas organizações, há poucas décadas, a reposta típica das empresas que eram questionadas sobre informações relativas a suas operações e planos era "mantida em segredo". Hoje a direção é outra, a transparência na utilização de

melhores práticas de sustentabilidade irão permitir melhores estratégias e resultados para a empresa.



15- O código de ética é um documento não só para orientar a conduta da equipe funcional da organização e relação com seus stakeholders, mas também, para orientar as diretrizes de um desenvolvimento sustentável e não um crescimento sustentável.



16- Acredita-se na indissociabilidade entre estrutura de capital e o desenvolver da sustentabilidade no ambiente organizacional, pois o porte da empresa, assim como toda estrutura da organização interfere na implementação e resultados da sustentabilidade.



17- O fator cultural-social é um atributo não só de influência na ética de negócios, mas também, de influência no desenvolver da sustentabilidade no ambiente organizacional.



18- O fator cultural-social é um atributo não só de influência na ética de negócios, mas também nas dimensões Transparência, Valores, Tecnologia do Ciclo de Vida, Parcerias e Governança Corporativa na prática da sustentabilidade empresarial.



19- Acredita-se que o fator situacional (momento da empresa e do mercado) possa influenciar nos resultados das dimensões Valores, Transparência, Parcerias, Tecnologia do Ciclo de Vida e Governança Corporativa no desenvolver da sustentabilidade no ambiente empresarial.



APÊNDICE F – CARTA DE APRESENTAÇÃO DOS CONSTRUCTOS

Constructos (elementos conceituais da literatura) de ética nos negócios e Sustentabilidade

A definição dos elementos de ética nos negócios e sustentabilidade para avaliar qual a correlação entre ética nos negócios e a sustentabilidade no ambiente organizacional e quanto isso é valorizado ou não no desenvolver da sustentabilidade nas organizações, foram definidos com base em estudos-pesquisas nas principais bases de dados (*Scopus, Compendex, Web of Science e Springer Link*) - com as palavras-chaves (*sustainability, ethics, business sustainability, business Ethics*) no período de 2000 a 2012. A seguir é apresentado os fatores de influência (significado- conceitos) de ética nos negócios e sustentabilidade escolhidos para o estudo de doutorada da acadêmica.

Dimensões determinantes da ética nos negócios

Fatores de influência	Definições/ Características	Referências
Descrição dos fatores individual (gênero)	Gênero corresponde à identidade atribuída a uma pessoa, sendo masculino ou feminino. A variável gênero tem influência no tipo de comportamento ou tomada decisão na questão ética no ambiente organizacional, sendo que para os autores citados ao lado, homens e mulheres costumam ter pensamento e orientações morais diferentes. Para os autores, há diferença entre o homem e a mulher no que se refere à ética, às percepções e às atitudes no ambiente organizacional.	Luthar, Dibattista e Gautschi (1997), Elm e Kennedy, Lawton (2001), McDaniel, Schoeps e Lincourt (2001)

Fatores de influência	Definições/ Características	Referências
Descrição dos fatores individual (idade)	Idade é o número de anos decorrido sobre a existência de alguma coisa ou pessoa. Segundo os autores, a idade é um fator de impacto no comportamento – atitude ética do indivíduo no ambiente organizacional, pois a idade interfere no grau de instrução, momento de carreira e experiência profissional e individual, levando a tomada de decisões diferenciadas. Para os autores, os indivíduos mais velhos serão mais éticos em sua percepção das práticas de negócio.	Luthar, Dibattista e Gautschi (1997), Deshpande (1997)
Descrição dos fatores individual (grau de instrução)	Grau de instrução é conceituado como o ciclo de estudos que uma pessoa desenvolve. A variável grau de instrução, para os autores, pode interferir na tomada de decisão das práticas de negócios antiéticas e éticas no ambiente organizacional, além de promover o desenvolvimento moral do indivíduo em qualquer estágio da sua vida.	Deshpande (1997), Luthar, Dibattista e Gautschi (1997), Elm, Kennedy e Lawton (2001)
Descrição dos fatores individuais (valores morais)	Valores morais podem ser definidos como normas, princípios e padrões socialmente aceitos. Os valores morais correspondem a uma das variáveis com maior impacto no comportamento – tomada de decisão envolvendo a ética nos negócios, o qual geralmente difere devido às experiências pessoais e culturais.	Glover et al. (1997), Carlson, Kacmar e Wadsworth (2002), May e Pauli (2002), May e Radin (2012)

Fatores de influência	Definições/ Características	Referências
Descrição dos fatores organizacionais (clima ético da organização)	Clima organizacional é definido como a qualidade do ambiente de trabalho no qual as pessoas desenvolvem suas atividades profissionais. O clima ético nas organizações é descrito como a relação entre o clima da organização e o comportamento ético dos indivíduos, bem como a linha de comportamento - tomada de decisão ética que a empresa adota na administração.	Deshpande (1996), Frieztzsche (2000), Peterson (2002), Hoivik (2002), Shin (2012)
Descrição dos fatores organizacionais (código de ética)	Código de ética é definido como um documento que orienta o tipo de conduta - comportamento que o funcionário deve ter dentro da organização, assim como para com os seus <i>stakeholders</i> .	Weber (1993), Wotruba, Chonko e Loe (2001), Schwartz (2001), Long e Driscoll (2008), Singh (2011)
Descrição dos fatores cultural-social	Cultural-social, no estudo, é descrito como os costumes, as crenças, a moral, os hábitos, a religião, a lei e demais quesitos adquiridos como membro da sociedade. Para os autores, o fator cultural-social é um forte influenciador da ética nos negócios, uma vez que a cultura é descrita como um sistema de normas e valores socialmente transmitidos.	Jackson e Artola (1997), Tsui e Windsor (2001), Robertson et al. (2002), Petrick, Cragg e Sanudo (2012)

Fatores de influência	Definições/ Características	Referências
Descrição do fator situacional	Situacional é definido no estudo como os fatores - questões - que podem interferir no momento da organização e no contexto da ética nos negócios. Os autores descrevem como uma variável de interferência forte, destacando a economia, globalização, tecnologia, internet, ambientais, dentre outros.	Robertson et al. (2002), Almeida (2007), Petrick, Cragg e Sanudo (2012)

Fonte: elaborado pela autora a partir de Lozano (1999).

A escolha dos fatores éticos no ambiente organizacional (cultural; organizacional; individual; situacional) como as dimensões determinantes da ética nos negócios para a sustentabilidade empresarial está calcada sob três prismas: **a relevância e importância-necessidade** de ampliar estudos nessa área (VELÁSQUEZ, 1992; NASH, 1993; TREVINO & WEAVER, 1994; ENDERLE, 1997; LOZANO, 1999; SROUR, 2000; FERREL et al., 2001; LEISINGER & SCHIMITT, 2001; MOREIRA, 2002; ROBERTSON et al., 2002; TSALIKIS, SEATON; TOMARAS, 2002; BARTLETT, 2003; PENA, 2004; BOEIRA, 2005; TREVIÑO, WEAVER E REYNOLDS, 2006; ALMEIDA, 2007; ELANGO et al., 2010; BARRAQUIER, 2011; KUNTZ, KUNTZ; ELENKOV, 2011; NEIMAN, 2012; PETRICK, CRAGG E SANUDO, 2012; ZHOU; PIRAMUTHU, 2012).

Outro fator, terceiro prisma da escolha, corresponde à **predominância de estudos internacionais** em publicações sobre os principais fatores do comportamento ético no ambiente organizacional e poucas publicações nas revistas científicas brasileiras. Além disso, o estudo bibliométrico sobre a prática da ética nos negócios, realizado no decorrer do doutorado, evidenciou lacunas e propostas de trabalhos futuros comparando culturas, comportamentos de gestão, comportamento individual, clima ético, entre outros fatores de cada país, região e empresa na prática da ética nos negócios.

No que diz respeito à sustentabilidade no ambiente organizacional, foram estudadas as cinco dimensões de Sachs (1993) e as sete revoluções de Elkington (2012) para este trabalho. Apesar das diferenças de diretrizes, as cinco dimensões e as sete revoluções têm o direcionamento de atender os três pilares da sustentabilidade que visam

o princípio de assegurar que as ações de hoje não limitem o ser e desenvolver das gerações futuras. Igualmente, os autores discorrem acerca das falhas ou lacunas existentes entre o discurso dos executivos e a prática da sustentabilidade, que requer um planejamento e guia para o desenvolvimento de um programa de sustentabilidade, a fim de reduzir os impactos ambientais, os problemas sociais e, simultaneamente, aumentar e manter a competitividade da empresa.

Nesse sentido, fica evidente que os principais pesquisadores (Sachs, 1993 e Elkington, 2012) da temática sustentabilidade hoje no mundo estão buscando desenvolver estudos, como as cinco dimensões e as sete revoluções, que relacionem as três dimensões da sustentabilidade com valores, transparência, parcerias, mercados, tecnologia, governança, geográfica e cultura. Isso mostra que se passou a dar uma maior atenção aos estudos sobre ética- moral no comportamento do indivíduo, assim como da ética nos negócios como meio de contribuição para a obtenção de melhores resultados na prática da sustentabilidade.

Neste contexto, salienta-se que as sete revoluções para a sustentabilidade (ELKINGTON, 2012), apresentadas resumidamente no Quadro 2, fornecerão a base para formulação dos elementos para avaliar a correlação entre ética nos negócios e sustentabilidade no ambiente organizacional. A importância dessa escolha está calcada sob duas justificativas: **capitalismo sustentável** e as **revoluções apresentadas**, que envolvem a discussão da ética.

Sete revoluções para a sustentabilidade

Dimensões	Características
Mercados	Revolução 1 (Mercados) - O caminho da vitória tripla. Empresas e mercados são, cada vez mais, vistos como o caminho para o futuro. Mas os resultados serão menos previsíveis do que quando a agenda era praticamente direcionada pelo governo (ELKINGTON, 2012, p. 141). Os líderes empresariais e as grandes corporações estão prontos para esse desafio? A revolução “mercados” foca no uso de mecanismos do mercado, em vez das medidas de controle e comando tradicionais, para melhor desempenho em relação aos objetivos ambientais e da sustentabilidade. A revolução 1 será impulsionada pela competição, principalmente por meio de mercados (ELKINGTON, 2012, p. 34).

Dimensões	Características
Valores	<p>Revolução 2 (Valores) - Fantasma no sistema. Os valores são realmente cruciais para o futuro do capitalismo? Ou eles são um pouco mais do que pequenas perturbações ao ambiente econômico? O problema é estarmos vivenciando um deslocamento de valores no mundo inteiro. Não basta “esverdear” os produtos. A mudança necessária está no estilo de vida mais sustentável e isso só acontece com a mudança de valores (ELKINGTON, 2012). A revolução 2 está sendo guiada pelo deslocamento do valores humanos e sociais em todo o mundo (ELKINGTON, 2012, p. 35).</p>
Transparência	<p>Revolução 3 (Transparência) - As empresas, durante décadas, resistiram às demandas por maior transparência empresarial em áreas como a dimensão ambiental, social e econômica e hoje estão revendo essas ações em seus negócios, até mesmo disputando o valor agregado pela transparência (ELKINGTON, 2012). O mesmo recipiente que torna o aquário corporativo visível para o mundo externo também pode distorcer sua visão- e quanto mais extremo for o ângulo de visão, maior será a distorção. (ELKINGTON, 2012, p. 207). A revolução 3 já está acontecendo; ela é alimentada pela crescente transparência internacional e ganhará maior aceleração (ELKINGTON, 2012, p. 39).</p>
Tecnologia do Ciclo de Vida	<p>Revolução 4 (Tecnologia do ciclo de vida) - Combine concorrência mercadológica cada vez mais intensa, valores emergentes e transparência global. Resultado: um raio X do meio ambiente onde todo o ciclo de vida de um produto pode ser fortemente observado (ELKINGTON, 2012, p. 239). A tecnologia é e será importante, mas o enfoque será a mudança de produto para função, em especial nos três pilares da sustentabilidade (ELKINGTON, 2012). O poder do ciclo de vida do produto na sustentabilidade. A revolução 4 está sendo guiada e, por sua vez, está guiando a revolução da transparência (ELKINGTON, 2012, p. 41).</p>

Dimensões	Características
Parcerias	<p>Revolução 5 (Parcerias) - Os stakeholders querem ser tratados como parceiros. O respeito e a confiança mútua entre os stakeholders possibilitará a sustentabilidade da organização (ELKINGTON, 2012). Para atingir o desempenho dos três pilares, são necessárias novas parcerias no âmbito econômico, social e ambiental, no qual poderão alcançar objetivos que sozinhos não seria possível de realização (ELKINGTON, 2012). A revolução 5 vai acelerar de forma drástica a taxa pela qual as novas formas de parcerias surgem entre empresas e entre empresas e outras organizações (ELKINGTON, 2012, p. 42).</p>
Tempo	<p>Revolução 6 (Tempo) – A construção da economia sustentável exigirá planejamento e fundos de longo prazo (ELKINGTON, 2012). Percepção e dimensão do tempo cada vez mais complementado pelo raciocínio prolongado (ELKINGTON, 2012). O tempo é uma das dimensões mais críticas da transição para a sustentabilidade. A revolução 6 provocará uma profunda mudança na maneira como compreendemos e gerenciamos o tempo (ELKINGTON, 2012, p. 44).</p>
Governança corporativa	<p>Revolução 7 (Governança corporativa) – O centro de gravidade do debate deslocou-se de Relações Públicas para Vantagem Competitiva e Governança Corporativa – e das grandes fabricas para as mesas de comitês (ELKINGTON, 2012, p.339). As questões sobre sustentabilidade corporativa não estão apenas no processo de design de produtos, mas também no design de empresas, de ecossistemas corporativos e de mercados (ELKINGTON, 2012). Na sequência o Quadro 9 apresenta as perguntas e respostas da revolução 7.</p> <p>A revolução 7 está sendo guiada por cada uma das outras revoluções e também resultando em um novo ponto a ser considerado nas questões de controle das empresas (ELKINGTON, 2012, p. 45).</p>

Fonte: Adaptado de Elkington (2012).

APÊNDICE G – EXEMPLO DE PLANILHA DE CONTATO

Informações Adicionais	<u>Patricia Vasconcelos</u>	Contato apenas por email - Fale Conosco - Conversei com a Daiana da ag. De	
E-mail (Área de Sust.)	<u>patricia.vasconcelos@aes.com</u>		
Telefone (Área de Sust.)			
Site	<u>www.aestiete.com.br</u>	<u>www.bicbanco.com.br</u>	<u>www.bradesco.com.br</u>
E-mails Geral	-		
Telefone Geral	11 2195-1919		0800 722 0099
Empresa	AES TIETE	BIC BANCO	BRADESCO

Informações Adicionais			Janile - Sustentabilidade	email - Assessoria de Imprensa	
E-mail (Área de Sust.)			janile.piccoli@brf-br.com		
Telefone (Área de Sust.)			(11) 2322-5049		
Site		www.braskem.com .	www.brf-br.com		www.cemig.com.br
E-mails Geral		011 3576-0900 - telefone não toca		contato.jm.prensa@gdupoccr.co	
Telefone Geral		48 3821-7600		(11) 3048-5900	
Empresa	BRASIL	BRASKEM	BRF FOODS	CCR SA	CEMIG

Informações Adicionais	houve reestruturação - sem responsavel no momento	Contato pelo Fale Conosco no site	Liguei várias vezes e ninguém atendeu	
E-mail (Área de Sust.)	informm@cesp.com.br			
Telefone (Área de Sust.)				
Site	www.cesp.com.br	www.coelce.com.br	www.copasa.com.br	www.copel.com
E-mails Geral			31 3250-1300	caiu a ligação
Telefone Geral	11 5613-3559 / 3561	0800 285 0196	(31) 3348-9696	(041) 3331-4141
Empresa	CESP	COELCE	COPASA	COPEL

Informações Adicionais	não podem passar o telefone, mas ficaram com meus contatos	Informações apenas pelo site	Eliane Rosa	contato pelo Fale Conosco no site - Telefone Assessoria de Imprensa
E-mail (Área de Sust.)	nataliak@cpfl.com.br		eliane.rosa@ecorodovias.com.br	
Telefone (Área de Sust.)				
Site	www.cpfl.com.br	www.duralex.com.br	www.ecorodovias.com.br	www.eletobras.com
E-mails Geral			11 43596000	
Telefone Geral	(19) 3756-8197	(11) 4585-3300	(11) 3787 2667	021 25145253 - 5254
Empresa	CPFL ENERGIA	DURATEX	ECORODOVIAS	ELETROBRAS

Informações Adicionais	Contato pelo Fale Conosco no site		
E-mail (Área de Sust.)			
Telefone (Área de Sust.)			
Site	www.aeseletropaulo.com.br	www.energiasdobrasil.com.br	www.even.com.br
E-mails Geral	011 2195-0604 - rh	flavia.fonseca@edpbr.com.br	
Telefone Geral	011 2146-6215		11 3043-8600
Empresa	ELETPROPAULO	ENERGIAS BR	EVEN

Informações Adicionais	Fausto Camargo - Falei com Adenilson resp. pelo pagamento da	informações apenas no site - não atendem por email/telefone		
E-mail (Área de Sust.)	fausto.camargo@fibria.com.br			sustentabilidade@itau-unibanco.com.br
Telefone (Área de Sust.)				
Site	www.fibria.com.br	www.gerdau.com.br		www.itau.com.br
E-mails Geral				
Telefone Geral	(11) 2138-4000	(11) 3094-6500		
Empresa	FIBRIA	GERDAU	GERDAU MET	ITAUSA

Informações Adicionais		Telefone da Assessoria de Imprensa	informações no Site apenas	
E-mail (Área de Sust.)	sustentabilidade@itau-unibanco.com.br	marcelo.yenra@light.com.br		
Telefone (Área de Sust.)				
Site	www.itau.com.br	www.light.com.br	www.natura.com.br	www.sabesp.com.br
E-mails Geral				
Telefone Geral		(21) 2211-2907		
Empresa	ITAUNIBANCO	LIGHT S/A	NATURA	SABESP

Informações Adicionais		email de contato	Telefone da Sede Administrativa
E-mail (Área de Sust.)		telesas1@sulamerica.com.br	<u>Lucianap@suzano.com.br</u>
Telefone (Área de Sust.)			
Site	<u>www.santander.com.br</u>	<u>www.sulamerica.com.br</u>	<u>www.suzano.com.br</u>
E-mails Geral			
Telefone Geral			11 3503 9000
Empresa	SANTANDER BR	SUL AMERICA	SUZANO PAPEL

Informações Adicionais	no site tem relatório sobre sustentabilidade		no site tem relatório sobre sustentabilidade	Secretária Natalia - Meio Ambiente gerente de meio-ambiente - Jose Louveval Magri
E-mail (Área de Sust.)				magri@tracetebelenergia.com.br
Telefone (Área de Sust.)				48 3221-7210
Site	www.telefonica.com.br		www.tim.com.br	www.tracetebelenergia.com.br
E-mails Geral				
Telefone Geral				(48) 3221-7000
Empresa	TELEFONICA BRASIL	TELEMAR	TIM PART S/A	TRACTEBEL

Informações Adicionais		se demorar na resposta - pode ligar de novo - enviado	
E-mail (Área de Sust.)			
Telefone (Área de Sust.)			
Site	www.ultra.com.br	www.vale.com	www.weg.net/br
E-mails Geral			
Telefone Geral		(21) 3814-6267	47 3276-4000
Empresa	ULTRAPAR	VALE	WEG

Fonte: elaborado pela autora.

APÊNDICE F – PROTOCOLO DE PESQUISA DO ESTUDO DE CASO

Protocolo de pesquisa – Estudo de caso

1. Introdução

A presente entrevista faz parte de uma pesquisa de doutorado da Universidade Federal de Santa Catarina e objetiva avaliar empiricamente quais são os fatores que influenciam o comportamento ético na prática da sustentabilidade organizacional. Para alcance do referido objetivo, foram definidos os objetivos do estudo de caso, sendo: i) identificar a relação dos fatores de influência do comportamento ético na prática da sustentabilidade organizacional; ii) destacar quais fatores de influência do comportamento ético têm maior ou menor influência no desenvolver da sustentabilidade e; iii) identificar quais constructos de ética nos negócios deveriam ser melhor inseridos na prática da sustentabilidade.

O estudo de caso envolve entrevistas com membros da gestão estratégica da empresa, ou seja, cargos do patamar estratégico e tático da empresa no contexto da Ética e Sustentabilidade, sendo: Responsável pelo Comitê de Ética e Responsável pelo Comitê de Sustentabilidade. As entrevistas não serão a única fonte de evidências do estudo de caso, sendo analisado o relatório de sustentabilidade da empresa do ISE, documentos – relatórios sobre sustentabilidade e ética – disponibilizados pela empresa e observação direta do pesquisador durante as visitas de entrevista e análise de documentos.

O pesquisador tem planejado uma hora de entrevista para cada gestor. A participação do entrevistado é direcionada pelo contato – pessoa da área de sustentabilidade na empresa. O nome da empresa e os cargos participantes na entrevista serão apresentados no trabalho, sendo autorizados pela empresa.

2. Preparação pré-visita

O responsável pela área de sustentabilidade, contato do pesquisador na empresa, receberá uma carta com detalhamento do estudo (etapas de realização) e das áreas da empresa que serão entrevistados, solicitando a participação da pesquisa. A carta, no Apêndice 4, será encaminhada por e-mail ao contato do pesquisador na

empresa. O contato do pesquisador na empresa será o principal elo de coordenação entre o pesquisador e a empresa.

Antes do início das entrevistas, o pesquisador já fez uma primeira análise da empresa e documentos (relatórios, noticiários, site, banco de dados e outros) disponíveis de fonte aberta da empresa sobre a temática sustentabilidade, ética e informações gerais. Essas informações contribuíram para um maior conhecimento da empresa e familiarização do pesquisador com a organização e temática em estudo.

3. Coleta de dados no local

Como já descrito anteriormente, a pesquisa terá dois momentos – métodos. Primeiro, a entrevista de forma semiestruturada e a observação direta no local da entrevista. Neste estudo, a entrevista semiestruturada tem o intuito de identificar respostas aos objetivos do estudo de caso, assim como para o problema de pesquisa da tese, mas também o objetivo de captar as perspectivas e interpretações dos entrevistados. Além disso, as múltiplas fontes de evidências, como a observação direta, análise de documentos e proximidade com o fenômeno em estudo, constituem métodos de estudo da pesquisa – estudo de caso.

Os participantes estarão informados dos métodos e momentos da pesquisa dentro da empresa quando responderem às questões da entrevista.

O quadro a seguir apresenta os elementos de avaliação dos constructos em estudo, as questões que o pesquisador deve ter para conduzir a pesquisa e os procedimentos de campo – fontes de informações para responder a essas questões.

Assim, o roteiro de entrevista está dividido em dois blocos: primeiro bloco com perguntas sobre o entrevistado (perfil) e o segundo contém as perguntas do protocolo de pesquisa.

Constructos, questões e procedimentos de campo.

Elementos de avaliação (constructos)	Questões	Procedimentos de campo/ Fontes de informação
<ul style="list-style-type: none"> - Gênero - Transparência; - Valores; - Parcerias; - Governança corporativa 	<p>- Gênero (homem/mulher) é importante/ interfere no desenvolver da sustentabilidade da empresa? Caso sim, como?</p> <p>- E os fatores transparência, valores, parcerias e governança corporativa tem alguma relação com gênero no desenvolver da sustentabilidade da empresa? Caso sim, como?</p>	<p>Entrevista Observação direta Documentos</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Idade - Tecnologia do ciclo de vida; - Valores; - Governança corporativa 	<p>- A idade dos funcionários envolvidos no desenvolver da sustentabilidade da empresa é importante/ tem interferência em seus resultados? Caso sim, como?</p> <p>- E os fatores tecnologia do ciclo de vida, valores e governança corporativa com relação a idade no desenvolver da sustentabilidade da empresa? Caso sim, como?</p>	<p>Entrevista Observação direta</p>

Elementos de avaliação (constructos)	Questões	Procedimentos de campo/ Fontes de informação
<ul style="list-style-type: none"> - Grau de Instrução - Transparência - Parcerias; - Governança corporativa; - Tecnologia do Ciclo de Vida - Valores - Sustentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> - O grau de instrução é um fator importante/ interferência no desenvolver da sustentabilidade da empresa? Caso sim, como? - E os fatores de transparência, parcerias, governança corporativa e tecnologia do ciclo de vida com relação ao grau de instrução no desenvolver da sustentabilidade? Caso sim, como? 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista Observação direta Documentos
<ul style="list-style-type: none"> - Valores - Sustentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> - O fator “valores” é um pré-requisito para fazer parte da equipe de sustentabilidade da empresa? Caso sim, como acontece? - O fator “valores” é um quesito importante para um gestor/equipe no desenvolver da sustentabilidade da empresa? Caso sim, dê exemplos/ como acontece? 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista
<ul style="list-style-type: none"> - Clima ético - Sustentabilidade - Transparência 	<ul style="list-style-type: none"> -Valores é um fator importante/ interferência para o desenvolver da sustentabilidade da empresa quando falamos de clima ético organizacional? Caso sim, como acontece? - E o fator de transparência com relação ao clima ético no desenvolver da sustentabilidade? Caso sim, como acontece? 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista Observação direta Documentos

Elementos de avaliação (constructos)	Questões	Procedimentos de campo/ Fontes de informação
<ul style="list-style-type: none"> - Código de ética - Sustentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> - O código de ética é um orientador das diretrizes do desenvolver da sustentabilidade da empresa? Caso sim, como acontece? 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista Observação direta Documentos
<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura de capital - Sustentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> - O porte da empresa (grande porte) é um fator de importante/interferência no desenvolver da sustentabilidade da empresa? Caso sim, como acontece? - O porte da empresa (grande porte) influencia em novas parcerias e a permanência das mesmas no desenvolver da sustentabilidade? Caso sim, como? 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista Observação direta Documentos
<ul style="list-style-type: none"> - Cultural- social - Transparência; - Valores; - Tecnologia do Ciclo de Vida; - Parcerias; - Governança corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> - O fator cultural-social é um fator importante/interferência no desenvolver da sustentabilidade da empresa? Caso sim, como acontece? - E os fatores de transparência, valores, tecnologia do Ciclo de Vida, parcerias e governança corporativa com relação a cultura-social? Caso sim, como acontece? 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista

Elementos de avaliação (constructos)	Questões	Procedimentos de campo/ Fontes de informação
- Situacional - Transparência; - Valores; - Tecnologia do Ciclo de Vida; - Parcerias; - Governança corporativa	- O fator situacional é um fator importante/interferência no desenvolver da sustentabilidade da empresa? Caso sim, como? E os Valores, Transparência, Parcerias, Tecnologia do Ciclo de Vida e Governança com relação a uma situação? Caso sim, alguns exemplos?	Entrevista Observação direta

Fonte: elaborada pela autora

Roteiro de entrevista

Bloco 1 - Informações do respondente

Nome completo:

Idade:

Sexo:

Função na Organização:

Graduação:

Pós-Graduação:

Tempo de empresa:

Bloco 2- Perguntas do protocolo de pesquisa

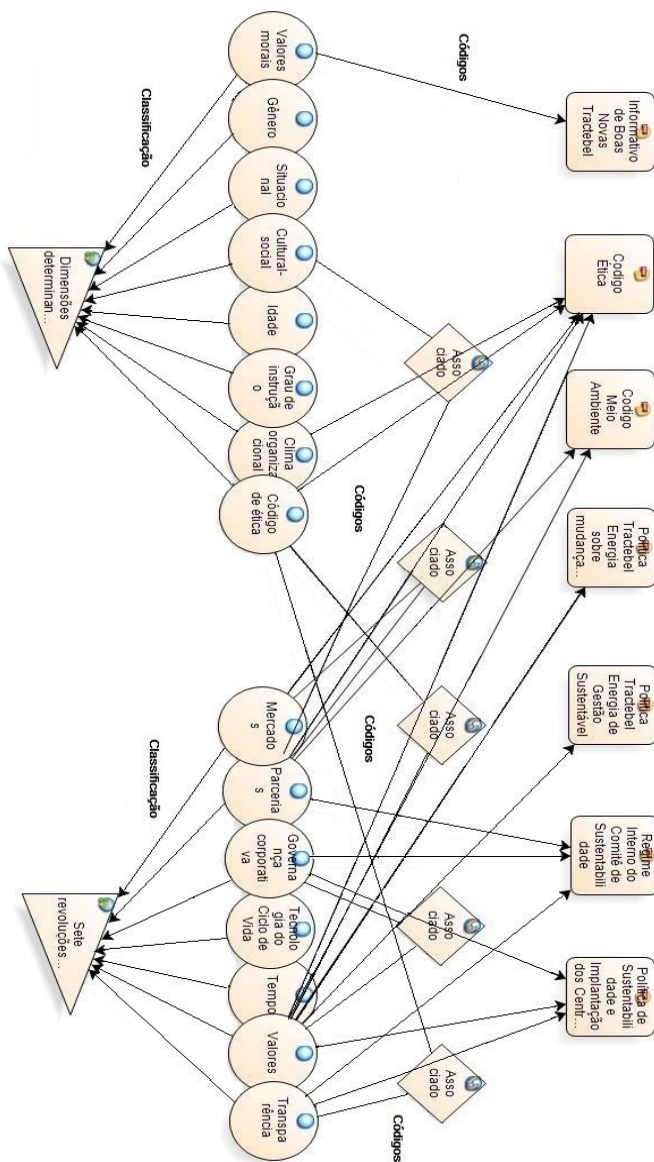
1. Gênero (homem/mulher) é importante/ interfere no desenvolver da sustentabilidade da empresa, em especial nas revoluções transparência, valores, parcerias e governança corporativa? Caso sim, como?
2. E os fatores transparência, valores, parcerias e governança corporativa tem alguma relação com gênero no desenvolver da sustentabilidade da empresa? Caso sim, como?
3. A idade dos funcionários envolvidos no desenvolver da sustentabilidade da empresa tem interferência em seus resultados? Caso sim, como?
4. E os fatores tecnologia do ciclo de vida, valores e governança corporativa com relação à idade no desenvolver da sustentabilidade da empresa? Caso sim, como?

5. O grau de instrução é um fator importante/ interferência no desenvolver da sustentabilidade da empresa? Caso sim, como?
6. E os fatores de transparência, parcerias, governança corporativa e tecnologia do ciclo de vida com relação ao grau de instrução no desenvolver da sustentabilidade? Caso sim, como?
7. O fator “valores” é um pré-requisito para fazer parte da equipe de sustentabilidade da empresa? Caso sim, como acontece?
8. Valores é um fator importante/ interferência para o desenvolver da sustentabilidade da empresa quando falamos de clima ético organizacional? Caso sim, como acontece?
9. E o fator de transparência com relação ao clima ético no desenvolver da sustentabilidade? Caso sim, como acontece?
10. O código de ética é um orientador das diretrizes do desenvolver da sustentabilidade da empresa? Caso sim, como acontece?
11. O porte da empresa (grande porte) é um fator de importante/interferência no desenvolver da sustentabilidade da empresa? Caso sim, como acontece?
12. O fator cultural-social é um fator importante/interferência no desenvolver da sustentabilidade da empresa? Caso sim, como acontece?
13. E os fatores de transparência, valores, tecnologia do Ciclo de Vida, parcerias e governança corporativa com relação a cultura-social? Caso sim, como acontece?
14. O fator situacional é um fator importante/interferência no desenvolver da sustentabilidade da empresa? Caso sim, como?
15. E os Valores, Transparência, Parcerias, Tecnologia do Ciclo de Vida e Governança com relação a uma situação? Caso sim, alguns exemplos?

4. Estágio Pós-visita

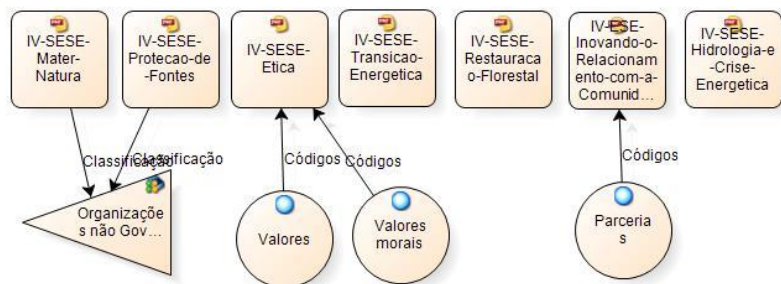
Após o término da pesquisa na empresa, o pesquisador irá produzir um relatório. O relatório vai conter as informações coletadas nas entrevistas, documentos categorizados, bem como as reflexões do pesquisador sobre os objetivos estabelecidos no estudo de caso. Esse relatório será encaminhado ao contato do pesquisador na empresa, no intuito de validar e autorizar as informações apresentadas.

APÊNDICE G- FIGURA NVIVO: NUVENS DE PALAVRAS DO DOCUMENTO CÓDIGO DE ÉTICA DA EMPRESA TRACTEBEL



Fonte: elaborado pela autora

APÊNDICE H – FIGURA NVIVO - NUVENS DE PALAVRAS DO DOCUMENTO SEMINÁRIOS DE ÉTICA



Fonte: elaborado pela autora.