

**A VISÃO DE GESTORES E COLABORADORES SOBRE AS ESTRATÉGIAS  
DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL DE UMA EMPRESA  
PARTICIPANTE DO ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL**

HAMILTON DIAS SANTOS - [prof.hamilton@hotmail.com](mailto:prof.hamilton@hotmail.com) - UNIP  
FLÁVIO ROMERO MACAU - [professor@flaviomacau.com](mailto:professor@flaviomacau.com) – UNIP  
ROBERTO BAZANINI – [robertobazanini@gmail.com](mailto:robertobazanini@gmail.com) – UNIP

**Resumo**

*O objetivo desta pesquisa é verificar o professado por uma empresa participante da carteira do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBovespa, o discurso dos gestores e a percepção dos colaboradores frente às estratégias de sustentabilidade ambiental. A unidade de análise é uma empresa do setor de energia elétrica, a AES Brasil, opção justificada pelo alto impacto ambiental de empresas do setor de geração e distribuição de energia, pelo intenso discurso ambiental destas empresas e pela alta frequência destas empresas em todas as edições da carteira do ISE. A base teórica foi ancorada nos conceitos de sustentabilidade ambiental, estratégia e stakeholders. As informações foram coletadas através de relatórios do ISE; entrevista com três gestores da AES Brasil e; um piloto de survey com 31 colaboradores abordados de forma aleatória. Os resultados foram a constatação de um discurso dos gestores alinhado com a empresa pela prática da sustentabilidade ambiental; a obtenção de evidências de processos internos e de decisões gerenciais que suportam tal discurso; e a observação da medida em que há alinhamento entre o discurso da gestão e a percepção do colaborador.*

**Palavras-chave: Sustentabilidade Ambiental; ISE; Estratégia; Stakeholders.**

**INTRODUÇÃO**

A sociedade vem adotando um comportamento cada vez mais crítico com relação à sustentabilidade ambiental, seja cobrando o poder público ou atuando juntamente com as ONGs, seja pela compreensão da amplitude do tema por meio do mundo acadêmico (DA SILVA; ALVES; VOLKMER, 2014).

Tal movimento tem como marco o relatório *World Conservation Strategy* de 1980, quando a *International Union for the Conservation of Nature* (IUNC) divulgou o objetivo de alcançar o desenvolvimento de forma sustentável, conservando os recursos como fauna e flora, terrestres ou aquáticos. O documento recebeu apoio do programa *United Nations Environment Programme* (UNEP), que popularizava o conceito de desenvolvimento sustentável como “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades” (BARONI, 1992; LEIS; D’AMATO, 1998).

Dito de outra forma, a conclusão gerada é de que não basta reduzir o padrão de consumo da humanidade para aliviar a pressão sobre a Terra (HASWANI, 2008). A solução estaria em promover a harmonia entre os aspectos sociais (*people*), econômicos (*profit*) e ambientais (*planet*), o chamado tripé da sustentabilidade ou *Triple Bottom Line* (TBL) que engloba as relações entre sociedade, organizações e seus interesses (ELKINGTON, 1997).

O tripé da sustentabilidade foi difundido por Elkington (1997), servindo como base para a criação de índices de sustentabilidade ambiental como o *Global Reporting*

*Initiative* (GRI), *Dashboard of Sustainability* desenvolvido por membros do Grupo Consultivo sobre Indicadores de Desenvolvimento Sustentável (CGSDI), *Dow Jones Sustainability World Index* (DJSI World), balanço social do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), indicadores de desenvolvimento sustentável do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), indicadores do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e Instituto Akatu pelo Consumo Consciente (SEHNEM; LUKAS, MARQUES, 2015).

Este artigo prioriza o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBovespa, criado em 2005 e baseado no GRI. Este índice nasce da necessidade de um instrumento que apontasse as empresas e investimentos feitos em sustentabilidade, considerando a relevância no mercado nacional e internacional. A Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP), por meio do Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVCES) é a responsável por toda a pesquisa e também pela metodologia do ISE (DI AGUSTINI, 2012). O ISE é composto por empresas de diferentes setores, notadamente sendo o de energia com maior número de empresas participantes na carteira do ano de 2015, base deste estudo. Nesse relatório, 40 empresas obtiveram o índice, sendo 25% da carteira concessionárias de energia (ISE, 2015). O setor elétrico tem este destaque em âmbito global devido à percepção de que a cadeia de valor de energia está sendo revista, seja em processos, transportes, edificações, suprimento, distribuição ou serviços de apoio, dada em face de uma nova consciência de oportunidades para eficiência energética (PORTER; KRAMER 2011).

Assim, o objetivo desta pesquisa é verificar o alinhamento entre o discurso da empresa, dos gestores e a percepção dos colaboradores frente às estratégias de sustentabilidade ambiental e os objetivos específicos são verificar: i) as estratégias de sustentabilidade ambiental adotadas pela empresa no Brasil; ii) o embasamento conceitual dos gestores frente às estratégias de sustentabilidade ambiental; iii) a comunicação dessas estratégias aos colaboradores e sua introjeção; iv) as respostas dos colaboradores à pesquisa sobre sustentabilidade ambiental e; v) o alinhamento dos discursos do relatório ISE, da alta administração e dos colaboradores.

Para isso, foi construído o conceito de sustentabilidade ambiental, identificando sua presença no discurso e aplicação por seus colaboradores numa empresa que atua no Brasil. A unidade de análise se justifica pelo alto impacto ambiental de empresas de geração e distribuição de energia, pelo intenso discurso ambiental das mesmas, e por sua participação na carteira ISE, especificamente no caso da AES Brasil em todas as edições desde 2005 (AES BRASIL, 2016a). A base teórica está ancorada nos conceitos de sustentabilidade, *stakeholders* e estratégia.

## **BASE TEÓRICA**

A definição de sustentabilidade ambiental feita por Sachs (2004) se refere à manutenção da capacidade de sustentação dos ecossistemas implicando na capacidade de absorção e recomposição dos ecossistemas em face das agressões e envolve múltiplos interesses, também com múltiplos impactos, portanto abrangendo vários *stakeholders*.

Os *stakeholders* são grupos que exercem influência direta sobre a empresa, formados usualmente por colaboradores, fornecedores, clientes, concorrentes, investidores e proprietários (FREEMAN, MCVEA, 2001; CLARKSON, 1995). O framework do tripé da sustentabilidade desenvolvido por Elkington (1997, p. 21) busca

o equilíbrio entre os aspectos sociais, econômicos e ambientais que envolvem tais *stakeholders*, considerando:

- *Planet* (planeta) representa o meio ambiente e a ecologia, a saúde do planeta e de suas condições climáticas, que precisam ser mantidas para que haja qualidade e condições de vida à humanidade;
- *People* (pessoas) representa o lado social, humanitário, voltado às pessoas que têm menor acesso aos recursos, para que possam ter uma melhor qualidade de vida;
- *Profit* (lucro) representa o ganho das empresas, que precisam gerar lucros para se manter vivas e economicamente sustentáveis, desde que praticando os outros dois pilares.

Envolvidas nesta nova maneira de enxergar tais questões, as empresas abordam a sustentabilidade ambiental em suas diretrizes. A adoção destas práticas leva a projetos sociais e/ou ambientais, com reporte transparente de informações que aprimoram o planejamento de longo prazo, num círculo virtuoso de gestão em prol do bem comum (HART, MILSTEIN, 2004; PORTER, KRAMER, 2011).

As oportunidades não são estáticas, mudando constantemente conforme a evolução da tecnologia e das prioridades da sociedade impulsionando a descoberta pela empresa de novas oportunidades de diferenciação e reposicionamento em seus mercados, e reconhecendo o potencial de mercados novos, anteriormente ignorados (PORTER, KRAMER, 2011). Assim, a estratégia de sustentabilidade ambiental é fonte de vantagem competitiva, gerando valor em longo prazo.

Outro propósito do discurso e das ações de sustentabilidade ambiental das organizações estaria no cumprimento da legislação ambiental. Nesse caso “[...] as organizações não estariam fazendo nada além daquilo previsto legalmente e a motivação que as levaria a tomar essa atitude não representaria uma mudança na visão dessas empresas” (SILVA, 2010, p.155). Por conta do interesse da coisa pública, Barbieri (2007) considera que as preocupações ambientais dificilmente emergem das próprias organizações, mas sim que são influenciadas pelo governo e pela sociedade. Não houvesse pressões da sociedade e medidas governamentais, não se observaria o crescente envolvimento das empresas nas questões ambientais.

O quanto a sustentabilidade ambiental está integrada à gestão organizacional, com impactos nos diversos *stakeholders* é uma forma de discernir entre obrigação e oportunidade ambiental. Estratégias de sustentabilidade ambiental referem-se, portanto, a gama de investimentos ligados ao negócio central da empresa tanto para fazer frente a restrições (p.ex. legais) quanto para atuar sobre questões ambientais (potenciais ou existentes), transformando-as em oportunidades de negócio (HART, MILSTEIN, 2004; PORTER, KRAMER, 2011). O sucesso no uso de um planejamento estratégico, assim como a propensão a sua real utilização na empresa, está ligado à capacidade de mensurar e comunicar os resultados, fornecendo um *feedback* aos colaboradores sobre seu desempenho por medidas de desempenho compatíveis com objetivos e metas organizacionais (ACKOFF, 1974).

A execução de estratégias de sustentabilidade ambiental ganha maior efetividade quando interfere no comportamento dos colaboradores, sendo que “[...] é pouco mais difícil – mas talvez mais importante – mudar a forma como as pessoas se comportam na companhia a partir dos processos que elas seguem” (HART, 2006: p. 219).

Uma empresa coloca em prática uma estratégia de sustentabilidade ambiental se as pessoas que nela trabalham adotam um comportamento alinhado com o conceito. Os

colaboradores são *stakeholders* sobre os quais a empresa tem ação direta, e a melhor forma de gerenciá-los é promover a política de portas abertas, que dá liberdade ao colaborador para falar diretamente com seu gestor sobre as questões internas (ROCHA, GOLDSCHMIDT, 2010). Ferramentas e processos de engajamento são necessários, focando a educação e o incentivo a modos de vida sustentáveis e à responsabilização individual dos colaboradores (CLARKSON, 1995). O alinhamento, seja com colaboradores, seja com outros *stakeholders*, parte da divulgação das práticas de sustentabilidade ambiental (SEHNEM; LUKAS; MARQUES, 2015).

A forma principal são os relatórios de sustentabilidade ambiental que mostram a conquista das metas. Há diversas formas de mensuração, como o *Global Reporting Initiative* (GRI) ou o *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI), (SEHNEM; LUKAS, MARQUES, 2015).

O GRI procura, por meio de relatórios, auxiliar na resposta a uma questão crítica: que motivos levam as organizações a relatar suas ações de sustentabilidade ambiental? Seus elementos centrais levam a empresa a mostrar compromisso e transparência; mostrar capacidade de competir nos mercados; planejar atividades para tornar-se mais sustentável posicionando-se melhor; e seguir a legislação (GRI, 2015).

No mercado brasileiro a demanda por papéis de empresas sustentáveis tem sido estimulada, quer seja para salvaguarda dos recursos naturais, quer seja por exigências estratégicas das organizações (DI AGUSTINI, 2012). A necessidade por um instrumento que apontasse quais empresas e investimentos em sustentabilidade ambiental se encaixam em padrões internacionais de excelência levou à criação, em 2005, do ISE.

## MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Para o desenvolvimento da pesquisa foram coletadas informações do relatório do ISE, de entrevistas com três gestores de uma empresa líder no setor de energia elétrica, a AES Brasil, e de *survey* piloto com 31 colaboradores da empresa, abordados aleatoriamente. A pergunta de pesquisa foi a seguinte: como está o alinhamento do discurso das estratégias de sustentabilidade ambiental de uma empresa de energia elétrica, expressado pela sua alta gestão, com o que é compreendido e assimilado pelos seus colaboradores? O objeto de pesquisa é o alinhamento do discurso de sustentabilidade ambiental, e a unidade de análise é a AES Brasil. O Grupo AES Brasil é formado pelas distribuidoras de energia AES Eletropaulo e AES Sul, pelas geradoras de energia AES Tietê e AES Uruguaiana e por uma empresa de serviços, a AES Serviços, especializada em soluções de energia, tais como: solar, fotovoltaica, eólica etc. De acordo com a empresa, a AES Brasil atende mais de 8 milhões de unidades consumidoras, algo que supera 24 milhões de habitantes atendidos fazendo uso de mais de 10 mil colaboradores (AES BRASIL, 2016b).

Ainda que tenham sido obtidas informações de outros *stakeholders* (p.ex. fornecedores, clientes, governo) a pesquisa teve como enfoque: o gestor e o discurso sobre sustentabilidade ambiental que ele entende e profere; e o colaborador e o discurso sobre sustentabilidade ambiental que ele percebe e introjeta.

A pesquisa inicial envolveu, além da literatura sobre estratégias de sustentabilidade ambiental, a obtenção e análise de documentos, tais como o relatório anual de sustentabilidade ambiental de 10 concessionárias de energia listadas pelo ISE em 2015. Em seguida, foram entrevistados dois pesquisadores do GVCES para um

entendimento mais profundo da construção do ISE. Posteriormente, três gestores da AES Brasil foram entrevistados.

Estes gestores atuam nas áreas de Sustentabilidade (pela conexão imediata ao tema), Recursos Humanos (pela conexão imediata aos colaboradores) e Suprimentos (pela alta interface com o ambiente externo). Após o aceite da carta convite, as entrevistas foram realizadas por telefone entre outubro e novembro de 2016, com duração média de 45 minutos cada. Nesse artigo, os entrevistados serão assim identificados:

- Respondente AES 1 (R1): gerente de planejamento e desenvolvimento da AES Brasil. Responsável pela gestão do relacionamento com os principais fornecedores do grupo, atua na sustentabilidade da rede de suprimentos, p.ex. na certificação dos processos (ISO, FNQ, Ethos, ISE, GRI);
- Respondente AES 2 (R2): principal analista de sustentabilidade ambiental da AES Eletropaulo. Responsável pelo Programa de Eficiência Energética da AES Brasil, que dissemina o uso consciente e o combate ao desperdício de energia. Responsável pelo acompanhamento dos índices para o ISE;
- Respondente AES 3 (R3): gerente de RH na AES Tietê. Responsável pelos processos de mudanças organizacionais e cultura corporativa, com atuação em subsistemas como Saúde e Segurança do Trabalho, Endomarketing, Treinamento e Desenvolvimento.

A interpretação dos dados coletados nas entrevistas semiestruturadas foi realizada pelo método da análise de conteúdo que, segundo Bardin (1977), consiste em um conjunto de técnicas de análises que possibilita o desvendamento de significações de diferentes tipos de discursos, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, possibilitando, assim, a inferência ou dedução de conhecimentos. O método foi realizado em três fases: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na pré-análise, as entrevistas foram transcritas na sua totalidade e adicionadas às informações provenientes dos relatórios. Foi realizada uma leitura flutuante do corpus para sistematizar as primeiras impressões e elaborar as categorias. As categorias devem possuir certas qualidades como exclusão mútua (cada elemento só pode existir em uma categoria), homogeneidade (é preciso que haja uma só dimensão de análise), pertinência (dizer respeito aos objetivos da pesquisa e suas questões norteadoras), objetividade e fidelidade (bem definidas e com indicadores claros), e produtividade (BARDIN, 1977). Feito isto, agrupam-se temas nas categorias definidas em quadros matriciais.

Na exploração do material foram identificadas as unidades de registro (UR) e unidades de contexto (UC). A unidade de registro (UR) é a parte mais ampla do conteúdo e inclui características definidoras específicas, como a palavra, o tema, o personagem, o acontecimento. A unidade de contexto (UC) é a diferenciação de significado e sentido, servindo para compreender a unidade de registro, exemplificada pela frase (para a palavra) e parágrafo (para o tema) (SILVA, 2010).

No tratamento dos resultados, inferência e interpretação as informações foram agrupadas, indo além do conteúdo manifestado em discursos para inferência por diversos polos de atração da comunicação (BARDIN, 1977). Em sua vertente qualitativa, a análise de conteúdo parte de pressupostos cujo tratamento no texto serve de suporte para captar o sentido simbólico - nem sempre é manifesto ou com um significado único, passível de enfoque por diferentes perspectivas. O sentido que o autor pretende expressar pode coincidir com o sentido percebido pelo leitor, ou poderá ser

diferente. Um mesmo autor pode emitir uma mensagem captada pelos diferentes leitores com sentidos diferentes, e um mesmo texto pode expressar um sentido do qual o próprio autor não esteja consciente (OLABUENAGA; ISPIZÚA 1989, p.185).

Após a análise de documentos e entrevistas, foi confeccionado um *survey* piloto que busca obter informações de um dado grupo, representante de uma população-alvo, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa (FONSECA, 2002). Um *survey* piloto examina em pequena escala o desenho da pesquisa, refinando a obtenção de dados para a pesquisa (BABBIE, 1999). Nesta pesquisa, a coleta de dados foi conduzida como uma versão em menor escala de um estudo completo, com foco a testar instrumentos e procedimentos de coleta de dados da percepção dos colaboradores. O questionário baseou-se em 20 questões ancoradas na base teórica e na etapa qualitativa desta pesquisa. Ele foi aplicado anonimamente e ao acaso a 31 colaboradores da AES Brasil, abordados em frente à sede da empresa, em Barueri (SP), em dezembro de 2016. A ação permitiu verificar se:

- As perguntas do questionário seriam compreendidas;
- As opções de resposta (escala de Likert de 5 níveis) eram adequadas;
- A sequência das perguntas era a ideal;
- Haveria objeções (parciais ou totais) às perguntas;
- Os dados obtidos teriam qualidade suficiente para análise;
- O tempo de aplicação da pesquisa era adequado.

As análises quantitativa e qualitativa foram cruzadas com a literatura, reforçando a validade dos objetivos.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

O ISE foi lançado pelo Centro de Estudos em Sustentabilidade (GVCES) da Fundação Getúlio Vargas (EAESP) como um espaço de estudo e produção de conhecimento para o desenvolvimento de estratégias, políticas e ferramentas de gestão públicas e empresariais para a sustentabilidade. A análise e discussão dos resultados seguem os cinco objetivos específicos delineados para pesquisa.

- Objetivo Específico 1: Estratégias de sustentabilidade ambiental adotadas pela empresa no Brasil

A AES Brasil é uma empresa multinacional americana de energia, presente em 17 países. Sua missão envolve "fornecer soluções de energia sustentável, segura, acessível e confiável para todos" (AES BRASIL, 2016a). A empresa está consecutivamente no ISE desde a 1ª edição, e no relatório de 2015 foi a que apresentou um dos maiores investimentos sob o ponto de vista ambiental. Em seu site a empresa coloca que: "Estar presente no ISE é um objetivo de longo prazo da companhia, que nos direciona ao alcance da nossa visão de ser reconhecido pelos nossos clientes e acionistas como principal parceiro de soluções inovadoras de energia de forma segura, sustentável, confiável e acessível" (AES 2016b).

Para R1 a empresa dá importância ao tema sustentabilidade, envolvendo a alta gestão num esforço para que a empresa seja reconhecida como líder nessa questão.

"Por exemplo, estar na carteira do ISE está lá missão, o objetivo estratégico é estar na carteira do ISE (...). Para mim o posicionamento que a AES manda para o mercado é assim: eu quero estar entre as empresas reconhecidas como uma empresa sustentável" (R1).

Para R3 "um dos objetivos de longo prazo que vão corroborar com a nossa chegada àquela visão das melhores é continuar dentro do ISE". Para R2 é preciso uma

busca pela eficiência, por mais consciência no uso de recursos naturais, já que não há como zerar o impacto no setor (é inevitável). A AES buscaria, então, melhorar suas fontes geradoras para diminuição do impacto ambiental, mesmo frente ao aumento da demanda, investindo em inovação, em novas soluções para crescente demanda pela energia, já que ainda não há fontes viáveis para atender a toda a demanda em que acreditam. Os gestores foram indagados ainda sobre o posicionamento futuro da empresa para com a sustentabilidade ambiental. A pergunta surpreendeu parte dos entrevistados, já que hoje a empresa tem pouca concorrência em seu mercado.

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

O discurso de R2 traz uma informação destacada para o posicionamento da empresa no futuro, com a percepção de que é preciso "pensar em novas soluções de verdade, não só pelo lado de energias renováveis, mas até como aquela seção das baterias ou da micro geração de energia".

- Objetivo Específico 2: Embasamento conceitual dos gestores frente às estratégias de sustentabilidade.

Para os gestores entrevistados a empresa não separa o ambiental do econômico ou do social. O tripé da sustentabilidade de Elkington (1997) e a busca pela manutenção da capacidade de sustentação dos ecossistemas de Sachs (2004) estão presentes e bem internalizados no discurso dos gestores:

"É que aqui a gente não separa, para mim, eu não separo ambiental, social e econômico, para mim eu trato tudo junto" (R3).

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

No aspecto social o enfoque foi dado à segurança no trabalho. Meio ambiente e segurança estão juntos.

"A questão de segurança, que é o nosso valor nº 1, (...) toda a liderança da AES, de gerente para cima, ela tem uma meta de fazer uma caminhada de segurança e pode estar atrelada também a uma caminhada de meio ambiente" (R3).

"Tem uma gerência de meio ambiente, (...) esta área é tão importante que ela está junto com segurança, então a segurança e meio ambiente é uma área só, segurança tanto da população como dos colaboradores" (R1).

No aspecto econômico há um entendimento de que se deve codificar os impactos ambientais e "transformar em grana". Problemas sociais e ambientais, muitas das chamadas "externalidades" (p.ex. o valor para reflorestamento por hectare varia entre R\$8 mil a R\$ 100 mil), podem trazer custos altos, mesmo na ausência de uma regulamentação. Destaca-se ainda o discurso para as oportunidades de criação de valor,

"O mercado de energia vai mudar (...) acredito que muito rapidamente, terá uma concorrência muito maior, com novas energias, com geração, geração distribuída, aquela história de placa solar, energia eólica, pequenas usinas que próprio cliente pode montar uma pequena usina e ele gerar a própria energia. Isto vai gerar novos negócios, e um novo *approach* em relação ao mercado e pensando em sustentabilidade também (...). Então eu quero ser uma empresa de soluções para o cliente (...). O posicionamento da AES está claro e isto tem tudo a ver com sustentabilidade, porque com estas novas energias teoricamente são limpas, mais limpas, mais sustentáveis" (R1).

No aspecto ambiental, a sustentabilidade vai "do berço ao berço", o que significa dizer, em outras palavras, acompanhar um produto durante todo o seu ciclo de vida. Evidência disso é a construção e ação sobre uma matriz de acompanhamento dos principais fornecedores, codificando todos os impactos ambientais, quantificando tais impactos para todo o ciclo de vida. Por exemplo, a empresa faz o acompanhamento de todos os impactos de um material usado na rede de distribuição de energia elétrica cuja vida útil é superior a 25 anos, identificando passivos ambientais e planejando a reciclagem e a disposição de resíduos remanescentes, enfim, tudo que puder capturar, identificando o que é mais crítico.

"No caso do nosso fornecedor a gente conseguiu mapear, inclusive por categorias, qual era o nível de maturidade. (...) Esta matriz eu posso até te mandar não é sigilosa, mas com esta matriz eu consigo identificar quais são os fornecedores nas categorias que a gente vai atacar" (R1).

- Objetivo Específico 3: Comunicação dessas estratégias de sustentabilidade aos colaboradores e sua introjeção.

Quanto à comunicação dessas estratégias aos colaboradores vê-se um discurso em linha com a afirmação do GVCES, R3 observa que é preciso: "(...) explicar para as pessoas qual é a estratégia da empresa e embutir dentro dela todos aqueles assuntos que fazem parte do meu processo e aí incluindo a questão da sustentabilidade".

Para os gestores há muitas ações que precisam ser levadas aos colaboradores, de forma prática, pois como nem todos tem o mesmo nível de informação é preciso disseminar cada vez mais o engajamento. Há formação de comitês (p.ex. de sustentabilidade ambiental) para discutir com as áreas planos para implementar ações sugeridas pelos colaboradores, replicando os bons resultados. A sustentabilidade ambiental está incorporada "na meta de todo mundo, na meta individual do colaborador". Todo gestor para pelo menos uma vez por semana para falar com seus colaboradores sobre o tema.

"Então a AES dá uma importância muito grande e passa isto para todos os colaboradores, para as áreas específicas ou de sustentabilidade (...), ela traz esta conscientização para que todos (...) para que a gente consiga influenciar todas as pessoas que tem de alguma forma uma atribuição em relação a isto, direta ou indireta, e a gente consiga mostrar realmente a importância e garantir o tripé da sustentabilidade (...). Acho que isto está bem internalizado, a gente discute bastante isto" (R3).

Existe uma comunicação entre todos os níveis da empresa para sustentabilidade ambiental. Os gestores tiveram um discurso unânime sobre as ferramentas utilizadas para que todos os colaboradores sejam comunicados das estratégias e sintam-se à vontade para dar contribuições para a empresa. A empresa tem buscado instrumentos para ouvir e organizar as demandas e sugestões de colaborador, incluindo "competições internas aqui no Brasil para as pessoas colocarem as suas ideias".

"Realmente o que a gente tem buscado é comunicar aquilo que está ligado com a estratégia até para ele entender que aquilo tem a ver com ele, que aquilo tem a ver com o negócio. O que a gente tem buscado tentar dentro da comunicação, isto é um aprendizado diário, é fazer por links (...). Então, um exemplo claro, é fazer eventos, é manter isto claro, o que tinha de workshop, fazer aqui. (...). Ele vai perceber que não era o copo [reciclagem de copos plásticos] o problema, que existiam outras oportunidades que eles mesmos acharam e trouxeram a solução, daí você começa a mudar um pouco a mentalidade" (R2).



É interessante observar que os gestores entendem que há oportunidade de melhoria na comunicação voltada à sustentabilidade ambiental. Para R3 "Quando a gente senta para conversar sobre isto a gente vê que tem um caminho gigantesco".

- Objetivo Específico 4: As respostas dos colaboradores à pesquisa sobre sustentabilidade ambiental

Um questionário piloto foi aplicado a 31 respondentes abordados ao acaso, em frente ao prédio sede da AES, em Barueri/SP. Foi feita uma análise descritiva para interpretação dos dados quantitativos. Ainda que o número de respondentes seja limitado, as informações serão apresentadas em porcentagem para facilitar as comparações. Dessa amostra 77% dos respondentes atuam no nível de analista ou técnico, 13% no nível operacional e 10% no nível de gerência ou chefia. Sobre o tempo de empresa, 52% estão há mais de 5 anos, 29% entre 1 e 5, e 19% têm até 1 ano. Quanto ao nível de instrução 58% concluíram o curso superior, 35% pós-graduação e 6% tem o ensino médio.

O questionário piloto - com questões baseadas na literatura, em informações dos relatórios de sustentabilidade do ISE e nas entrevistas semiestruturadas – verificou se as informações da estratégia de sustentabilidade ambiental da AES são incorporadas pelos seus colaboradores. Há uma alta aderência dos respondentes, com 94% de concordância, à ideia de sustentabilidade como equilíbrio econômico, social e ambiental. Porcentagem quase igual (96%) entende que a empresa possui uma política que contempla os aspectos ambientais, que o tema está entre as prioridades de longo prazo da empresa, que é possível identificar ações de sustentabilidade ambiental da empresa e que as principais ações para sustentabilidade ambiental são comunicadas aos colaboradores.

Uma maioria de 87% aponta que a empresa de destacará no futuro por ser uma empresa de inovação e eficiência em sustentabilidade ambiental. Já 77% concordam que é feita uma comunicação aberta e bilateral para sustentabilidade ambiental entre alta gestão e os colaboradores. A concordância diminui para 74% quanto à percepção da participação da AES no ISE nos próximos anos, ou seja, um de cada quatro respondentes apontaram neutralidade (23%) ou discordância (3%). Considerando que o discurso dos gestores é claro para o aperfeiçoamento da empresa em sua manutenção no índice, trata-se de uma percepção relevante, trazendo os indícios iniciais de desalinhamento entre empresa e colaboradores.

Para 64% dos respondentes a empresa utiliza mecanismos para verificar o nível de comprometimento e conhecimento em relação à política ambiental, mas apenas 26% concordam parcialmente que há metas - individuais ou na sua área - voltadas à sustentabilidade ambiental. Em que pese a predominância de respondentes de áreas de suporte há indício de que a capilaridade do desdobramento de metas ambientais não é suficiente. Ainda que para maioria (61% de concordância) dos colaboradores abordados os gestores expliquem as ações voltadas ao meio ambiente, essas ações nem sempre fazem parte do sistema de acompanhamento e controle de cada um.

Quanto a percepção do colaborador sobre as ações de sustentabilidade ambiental, cerca de metade dos respondentes concorda que seu entendimento e opinião pessoal são considerados pela empresa, resultando em medidas que atendem ao seu interesse. Como nenhum respondente discordou que a participação da empresa no ISE fosse importante pessoalmente, o fato de metade não concordar nem discordar que sua opinião pessoal seja pesquisada nas ações de sustentabilidade ambiental evidencia imperfeições no canal de volta da comunicação, aparentemente com unilateralidade na

direção da alta administração para os colaboradores (ou pouca aplicabilidade prática no dia a dia).

Ao final, 97% concordaram que o papel os colaboradores é fundamental para o sucesso da empresa, 71% concordaram que as ações de sustentabilidade ambiental impactam suas atividades na empresa, e 65% concordaram que estão engajados e que influenciam diretamente nas mesmas.

- Objetivo Específico 5. O alinhamento dos discursos do relatório ISE, da alta administração e dos colaboradores.

Por vezes o discurso da empresa - evidenciados em seus relatórios institucionais, nas respostas ao questionário ISE e na fala dos gestores - está alinhado com a percepção dos colaboradores envolvidos no *survey*. Por outro lado, há também pontos de divergência. Após a análise dessas fontes de dados foi constatado que o discurso de sustentabilidade ambiental é bem compreendido pelos colaboradores. No entanto, há divergências importantes para a estratégia de sustentabilidade ambiental quanto a (i) percepção da importância da manutenção da empresa no ISE; (ii) presença de uma comunicação bilateral; (iii) explicação das ações sobre o meio ambiente; e (iv) mecanismos para verificação do nível de conhecimento e comprometimento em relação à política ambiental. Não era esperado o posicionamento do colaborador de que a manutenção da empresa no ISE não é prioritária ou perene. Se de um lado a empresa faz investimentos e tem o ISE como ponto de partida para sua estratégia, do outro o colaborador se vê pouco afetado pela manutenção do índice. Como os colaboradores concordam apenas parcialmente que são engajados nas estratégias de sustentabilidade ambiental da empresa, este pode estar ocorrendo mais por pressão do que por envolvimento e entendimento de que tais ações agregam valor.

## CONCLUSÃO

O primeiro objetivo específico desta pesquisa foi identificar as estratégias de sustentabilidade ambiental são adotadas pela empresa no Brasil. Pela análise das entrevistas com gestores, de materiais de divulgação (e.g. Internet) e do relatório ISE foram identificadas as diretrizes ambientais da empresa. Tanto a eficiência energética quanto a eficiência no uso dos recursos naturais foram destacadas (e.g. permanecer no ISE, fazer a gestão do ciclo de vida completo de insumos), com forte alinhamento à inovação (e.g. subsidiária voltada para oferecer serviços de novas tecnologias aos clientes) e à gestão de pessoas (p.ex. foco em saúde e segurança no trabalho, foco no ranking das Melhores Empresas para se Trabalhar). Os colaboradores abordados veem um quadro menos certo, com um terço concordando plenamente que a empresa se destacará no futuro por sua inovação e eficiência, e com um quarto neutros ou discordantes de que a empresa estará na carteira do ISE nos próximos anos. Ainda que o foco do ISE seja informar o investidor institucional, seria esperada maior adesão dos colaboradores à estratégia de sustentabilidade ambiental da empresa dada sua centralidade no discurso dos gestores.

O segundo objetivo específico foi verificar o embasamento conceitual dos gestores frente às estratégias de sustentabilidade ambiental. Ficou claro que o entendimento sobre o que buscar como estratégia de sustentabilidade ambiental para empresa está alinhado ao conceito do tripé de sustentabilidade, com o uso preciso de termos da teoria na fala dos gestores. Ao seguir diligentemente a cartilha ISE a empresa imbrica-se nos conceitos do GRI, bem difundidos e incorporados entre os gestores.

O terceiro objetivo específico foi observar a comunicação das estratégias de sustentabilidade ambiental aos colaboradores e sua introjeção. Foram evidenciados treinamentos, discussões (workshops), divulgação de informações e desdobramento de metas (inclusive individuais) que apontam para um esforço amplo e organizado na empresa para comunicação e efetivação de suas estratégias de sustentabilidade ambiental. A ampla maioria dos colaboradores sinaliza uma comunicação aberta e bilateral, porém com oportunidades na introjeção da estratégia de sustentabilidade ambiental no dia a dia. Também a ampla maioria revela não conhecer a existência de meta individual ou do seu setor, e metade é indiferente a essa questão. Isso pode ser indício de um envolvimento aquém do ideal dos colaboradores, levando a um distanciamento entre discurso e prática.

O quarto objetivo específico foi coletar as respostas dos colaboradores à pesquisa sobre sustentabilidade ambiental, gerando informações que serviram de base a toda análise e à concretização dos demais objetivos específicos da pesquisa. Destaca-se que o discurso da empresa e a percepção dos colaboradores em geral convergem, com altas taxas de concordância. O ponto merece destaque já que os colaboradores foram abordados ao acaso (conforme passavam próximos ao pesquisador), fora do ambiente de trabalho (imediações da sede da empresa), informalmente (sem pressão hierárquica de receberem o questionário pela via formal da empresa) e com garantia de confiabilidade (pesquisador desconhecia a identidade dos respondentes em todo processo). É possível afirmar, portanto, uma elevada espontaneidade nas respostas, com uma possibilidade maior de que representem autêntica e genuinamente a percepção do colaborador quanto à empresa.

O quinto e último objetivo específico foi a análise do alinhamento dos discursos da empresa no relatório ISE, na fala da alta administração e na percepção dos colaboradores. Foi concluído que a relação entre o professado e o percebido apresenta lacunas. Há pontos de atenção quanto à comunicação da estratégia de sustentabilidade ambiental, ainda que haja um bom entendimento do tema. Os resultados são parciais, na medida em que há limitações inerentes ao recorte da teoria, e na escolha e implantação do método. Pesquisas futuras podem abordar uma amostragem maior e aleatória dos colaboradores, estendendo-se a outras empresas participantes do ISE.

## REFERÊNCIAS

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

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

\_\_\_\_\_. **Relatório de Sustentabilidade AES Brasil 2015**. Disponível em: <<http://relatorios2015.aesbrasilsustentabilidade.com.br/eletropaulo/wp-content/uploads/2016/AES%20Eletropaulo%20-%20Relatorio%20de%20Sustentabilidade%202015.PDF>>. Acesso em: 25 de julho de 2016 b.

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

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

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4 ed. Coimbra: Edições 70, 2004. 281 p., 1977.

- BARONI, M.. Ambiguidades e deficiências do conceito de desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 2, pp. 14-24, 1992.
- CLARKSON, Max B. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, **Academy of Management Review**, Mississipi State, v.20, pp. 92 -117, 1995.
- DA SILVA, M. E.; ALVES, A. P. F.; VOLKMER, G. Está chovendo no molhado? A visão acadêmica sobre o desenvolvimento sustentável em um contexto de crise. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, p. 70-87, 2014.
- DI AGUSTINI, C. A. **Contribuição para ranqueamento setorial da dimensão ambiental do ISE da BM&FBOVESPA**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Paulista, 2012.
- ELKINGTON, J. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books, 1997.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- FREEMAN, R. E.; MCVEA, J. **A stakeholder approach to strategic management**. Darden Business School Working Paper N°. 01-02. Virgínia, 2001.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). **Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade**. Versão 4.0. s/d. Disponível em <<https://www.globalreporting.org/Pages/resource-library.aspx?resSearchMode=resSearchModeText&resSearchText=G4&resCatText=Reporting+Framework&resLangText=Brazilian+Portuguese>>. Acesso em 22 de novembro de 2015.
- HART, S. L. **O capitalismo na encruzilhada: as inúmeras oportunidades de negócios na solução dos problemas mais difíceis do mundo**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- \_\_\_\_\_; MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. **RAE Executivo**, n. 3, pp. 65-79, 2004.
- ISE. **Carteira 2015**. s/d. Disponível em <http://www.isebvmf.com.br/index.php?r=relatorio&qid=2014>. Acesso em 22 de novembro de 2015.
- OLABUENAGA, J. I. R.; ISPIZUA, M. A. **La descodificacion de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa**. Bilbao, Universidad de Deusto, 1989.
- PORTER, M. E.; KRAMER, M. Creating shared value: how to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. **Harvard Business Review**, pp. 1-17, 2011.
- ROCHA, T.; GOLDSCHMIDT, A. **Gestão dos Stakeholders: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento includente, sustentável, sustentado**. São Paulo: Editora Garamond, 2004.
- SEHNEM, Simone; LUKAS, Maiara Cristina; DO DESTERRO MARQUES, Patrícia. Elaboração e aplicação dos indicadores de sustentabilidade em pequenas e médias empresas. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 3, p. 22-41, 2015.
- SILVA, S. **Paradigmas ambientais e sustentabilidade: o que evidenciam alguns discursos organizacionais**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, 2010.