

**ESSA TAL SUSTENTABILIDADE..., MAS, AFINAL, DO QUE SE TRATA? Explorando  
Conceitos, Valores e Práticas em um Contexto de Operações Florestais**

**KATIA CYRLENE DE ARAUJO VASCONCELOS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

**JULIANA CALIMAN**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

**ANNOR DA SILVA JUNIOR**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

## **ESSA TAL SUSTENTABILIDADE..., MAS, AFINAL, DO QUE SE TRATA? Explorando Conceitos, Valores e Práticas em um Contexto de Operações Florestais.**

### **1. INTRODUÇÃO**

Os modelos econômicos do século XX que predominaram na sociedade capitalista vem dando sinais de esgotamento em função do padrão extrativista adotado, por não considerar os limites biofísicos do ambiente (CIEGIS; RAMANAUSKIENE; MARTINKUS, 2009) nem as transformações sociais, ignorando os riscos decorrentes desta forma de produção (SHRIVASTAVA, 1995). Com a frequência cada vez maior de crises múltiplas em diferentes setores, ganharam força movimentos para que países, empresas e cidadãos buscassem modelos de desenvolvimento mais equilibrados nas relações ambientais e sociais e o que se observou desde então, é que o caráter linear, infinito e degenerativo do desenvolvimento (PENTEADO, 2003), presente no paradigma da gestão tradicional, passou a ser questionado quanto à sua capacidade de equilibrar a necessidade de crescimento com a preservação dos recursos do planeta e as necessidades sociais.

A partir da década de 1980, com o agravamento das crises ambientais e sociais, o debate sobre desenvolvimento sustentável e sustentabilidade entrou na agenda das organizações e da academia, indicando a importância crescente dos pilares social e ambiental em um modelo de desenvolvimento mais sustentável, além da intensificação de indicadores de que este modelo, para se tornar viável, iria requerer mudanças profundas na governança das organizações. Entretanto, como a lógica econômica e utilitarista de curto prazo ainda prevalece em detrimento de uma lógica sustentável, o que se observa é que, a despeito da importância e das pressões para a mudança, as organizações ainda dão respostas para este novo cenário impulsionadas por imperativos do mercado, e não por uma decisão voluntária, confirmando a complexidade do tema e a necessidade de avanços

Na literatura sobre desenvolvimento sustentável e sustentabilidade verifica-se a inexistência de acordos conceituais e a imprecisão quanto ao seu entendimento acarreta a inoperância e o torna aberto a conflitos de interpretação. Adicionalmente, há críticas quanto a definição dos objetivos e a coerência das estratégias para o alcance de um modelo de desenvolvimento que assegure a sustentabilidade (LELE, 1991; MEBRATU, 1998; EKINS, 2003; FERGUS; ROWNEY, 2005; PAUL, 2008; CIEGIS; RAMANAUSKIENE; MARTINKUS, 2009; MUNCK; SOUZA, 2011; MÜLLER; PFLEGER, 2014; SARTORI; LATRONICO; CAMPOS, 2014).

A despeito da falta de consenso do conceito e das críticas existentes, mas considerando a necessidade de se avançar na transição para um mundo sustentável, discute-se a necessidade de se tornar a sustentabilidade concreta. Para isso, há um aumento crescente de necessidade de se ultrapassar as retóricas existentes sobre o tema e enfrentar os desafios de gerir negócios nesse ambiente, minimizando lacunas existente entre o discurso e as práticas gerenciais e a compreensão quanto as reais motivações para a sustentabilidade (HART; MILSTEIN, 2003).

Discute-se ainda que o entendimento do que seja sustentabilidade e desenvolvimento sustentável se dá de forma normativa e abstrata, em um processo de homogeneização global sem que tenha havido o entendimento consciente da necessidade (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995; OSORIO; LOBATO; DEL CASTILLO, 2005). Dito de outra forma, na medida em que a adoção do conceito não se deu de maneira consciente e voluntária, o que se assiste é a propagação de ferramentas para suporte à gestão, sem significado para quem as utiliza, gerando conflitos, desentendimentos e ambiguidades nas tomadas de decisão.

Assim, o que se observa ainda nas práticas empresariais são ações de caráter reativo, tropeços e/ou fracassos nas tentativas de tornar o desenvolvimento mais sistêmico e sustentável. A questão que se apresenta é que, embora se constate a necessidade de um novo agir dado o

agravamento das condições socioambientais no mundo, observa-se a falta de capacidade de todas as partes envolvidas para lidar com a complexidade dos temas que se apresentam. Pode-se justificar esta falta de capacidade das organizações em lidar com estes temas pelo fato de que nenhuma das teorias de gestão tradicionais conseguem refletir a complexidade e a essência dos desafios da sustentabilidade (STARIK; KANASHIRO, 2013).

Adiciona-se a isso, o fato de que o conceito ainda não está refletido nas crenças, práticas e tomadas de decisão dos praticantes organizacionais em função de uma lacuna de implementação (LE ROUX; PRETORIUS, 2016). Engert e Baumgartner (2016) alegam que a ausência de estudos empíricos sobre a implementação da sustentabilidade corporativa que ajudem a revelar como as empresas podem equilibrar as necessidades econômicas, ambientais e sociais, traduzindo estratégia em ação, contribuem para uma transição mais lenta.

Diante da natureza multidimensional e abstrata da sustentabilidade, do seu caráter contextual e da distância entre um modelo sustentável e o modelo de gestão tradicional, argumenta-se que essa transição para um modelo de negócios que adote a sustentabilidade como paradigma só será possível se ela estiver inserida no cotidiano das organizações por meio da construção de uma visão compartilhada e de práticas que são criadas, recriadas e estabelecidas de forma conjunta, possibilitando que os atores organizacionais aprendam coletivamente e estabeleçam significados (GHERARDI 2001, 2006, 2009; SILVA, 2015) e assim, legitimem as práticas de sustentabilidade, e não apenas atuem a partir da reprodução artificial de um conceito abstrato e pertencente a uma realidade externa à organização e a eles próprios.

Nesse sentido a questão central que se apresenta para esse artigo é “qual o significado de sustentabilidade para os profissionais que atuam no contexto de operações florestais?”. Assim, o objetivo geral desse artigo é identificar e compreender qual o significado pessoal de sustentabilidade, os valores considerados fundamentais e as práticas de trabalho que possibilitam, na visão dos atores organizacionais, uma atuação sustentável.

Para isso uma pesquisa de cunho qualitativo e descritivo foi conduzida junto a profissionais que atuam no contexto das operações florestais de uma empresa situada na Região Sudeste. Os dados foram construídos por meio de triangulação com aplicação de questionário, entrevistas e observações registradas em diário de campo no período de maio a dezembro de 2017.

Compreende-se que a contribuição do artigo reside na possibilidade de ampliar os estudos empíricos sobre as lacunas de implementação da sustentabilidade corporativa e mais especificamente as que tratam do desafio (e das possibilidades) de se criar uma noção compartilhada entre os envolvidos, tornando a sustentabilidade concreta e refletida nas crenças, práticas e tomadas de decisão dos praticantes organizacionais.

O artigo está estruturado em três partes além da presente introdução. Na primeira, apresenta-se o referencial teórico, na segunda, os aspectos metodológicos e na sequência, a apresentação dos dados, discussão e as considerações finais.

## **2. ESSA TAL SUSTENTABILIDADE: MAS, AFINAL, DO QUE SE TRATA?**

Embora os debates sobre a capacidade da natureza frente às demandas do desenvolvimento datem do Século XVIII (AVILA-PIRES et al., 2000; MÜLLER; PFLEGER, 2014), a preocupação em torno da reconciliação entre o econômico e meio ambiente ganhou cada vez mais força a partir da metade do Século XX. Sob forte influência ambientalista, a discussão sobre as consequências do consumo e dos padrões de produção e o reconhecimento de que a sociedade industrial caminhava para ultrapassar os limites ecológicos fez com que as organizações buscassem minimizar os conflitos entre ambiente e desenvolvimento, estabelecendo-se ferramentas para fazer a gestão ambiental (MEBRATU, 1998).

Pautadas em um modelo de decisão racional e fragmentada, características de um paradigma funcionalista, o que se observou foram decisões gerenciais com caráter reativo (MÜLLER; PFLEGER, 2014), focando mais nos *trade-offs* do que na integração necessária (PAUL, 2008), com objetivo de atendimento à legislação (ELKINGTON, 2012), em um contexto de conservação da natureza e dos recursos naturais necessários para a produção (PAUL, 2008; AVILA-PIRES et al., 2000).

Neste cenário, o debate sobre desenvolvimento sustentável entrou na agenda mundial por meio da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), criada pela Organização das Nações Unidas (ONU), em 1983, para estudar e propor uma agenda global com objetivos de apoiar a sociedade no enfrentamento dos principais problemas ambientais do planeta e assegurar o desenvolvimento e o progresso da humanidade. Esta comissão divulgou o relatório que ficou conhecido como “Relatório *Brundtland* – Nosso futuro comum”, publicado em 1987.

O conceito de desenvolvimento sustentável apresentado no relatório ganhou notoriedade e é bastante questionado até os dias atuais por sua imprecisão e por representar um discurso liberal e redentor (MEBRATU, 1998; OSORIO; LOBATO; DEL CASTILLO, 2005; CIEGIS; RAMANAUSKIENE; MARTINKUS, 2009; MUNCK; SOUZA, 2011). Além disso, as críticas também tratam da natureza complexa, ambígua e de seu caráter corretivo (AVILA-PIRES et al., 2000; MARTENS, 2006), além do fato de seu escopo não tratar da interdisciplinaridade e não abordar as impossibilidades diante de um sistema capitalista (HANN et al., 2015).

O consenso reside no fato de que, embora muito questionado, o conceito foi rapidamente aceito e incorporado ao discurso ambiental, governamental e empresarial (VIZEU; MENEGHETTI; SEIFERT, 2012; HANN et al., 2015). Para Mebratu (1988), esta aceitação se deu porque o modelo do desenvolvimento sustentável apresentado pela CMMAD sustenta-se na visão de um mundo objetivo, mensurável e compreensível já bastante conhecido das organizações. Entretanto, ele traz desafios simultâneos de mudança em função da urgência, cumprindo com as expectativas institucionalizadas, assegurando assim às organizações legitimidade e sobrevivência a longo prazo (PEREZ-BATRES; MILLER; PISANI, 2011; HANN et al., 2015).

A falta de acordo conceitual fez com que muitos conceitos tenham sido propostos, juntamente com a proliferação de críticas quanto à definição dos objetivos e a coerência das estratégias do desenvolvimento sustentável. Gladwin, Kenelly e Krause (1995) justificam esta falta de acordos em função de uma diversidade esperada durante a fase emergente de qualquer conceito. Além disso, pode-se também explicar pelo fato de o tema ser discutido em diferentes esferas e para cada uma delas há um corpo conceitual, visões de mundo, valores e práticas distintas, embora tenham em comum o entendimento de que o mundo vive uma crise ambiental e social severa e que uma mudança é necessária (OSORIO; LOBATO; CASTILLO, 2005; CIEGIS; RAMANAUSKIENE; MARTINKUS, 2009).

As críticas aos conceitos de desenvolvimento sustentável e de sustentabilidade, termos que podem ser encontrados na literatura sendo utilizados de forma intercambiada, residem no fato de eles serem de natureza conceitual e mal compreendido (EKINS, 2003), impreciso (MEBRATU, 1998; SARTORI; LATRONICO; CAMPOS, 2014), otimista e vago (PAUL, 2008), promissor, embora difícil e complexo (ALVARENGA et al., 2013), multidimensional (PIERANTONI, 2004; CIEGIS; RAMANAUSKIENE; MARTINKUS, 2009; MÜLLER; PFLEGER, 2014), uma palavra de ordem com muitas homenagens mas sem definição (LELE, 1991), da moda e caro para ser colocado em prática (PAUL, 2008), moderno mas imperfeitamente definido (AVILA-PIRES et al., 2000), difícil de ser operacionalizado e questionável quanto ao potencial de viabilização de mudança (FERGUS; RONEY, 2005),

além de ser de natureza dual (CIEGIS; RAMANAUSKIENE; MARTINKUS, 2009 ) e por conter sobreposições de conceitos e estratégias (FERGUS; ROWNEY, 2005).

De maneira geral, o que se argumenta é que a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável apregoados pela visão tradicional são de natureza compensatória, reduzindo-se a práticas que preservam a imagem externa de uma organização, que trabalham a favor de um sistema capitalista, gerando uma falsa noção de conciliação entre capital e natureza, de forma que o sistema “tenha direito de ter o seu bolo e possa comê-lo” (LELE, 1991, p.618).

Discute-se, ainda, que o conceito proposto pela CMMAD reforça a visão da natureza como um meio para satisfação de necessidades humanas, somente legitimando práticas empresarias vinculadas a um sistema capitalista (LELE, 1991; VIZEU; MENEGHETTI; SEIFERT, 2012; FARIA, 2014). Adiciona-se o fato de a sustentabilidade ser discutida como algo que possa ser tratado sem se alterar o sistema vigente e sem levar em consideração o seu núcleo central que, no caso das organizações, é o seu trabalhador (FARIA, 2014) e de ser inoperante e aberto a conflitos de interpretações (SARTORI; LATRONICO; CAMPOS, 2014), permitindo que seja apropriado com base em diferentes valores, conveniências, ideologias e projetos (BARONI, 1992; PIERANTONI, 2004).

Ciegis, Ramanauskiene e Martinkus (2009) argumentam que a sustentabilidade é um ideal normativo a ser alcançado. Por sua vez, Sartori, Latrônico e Campos, (2014) ao realizarem um estudo taxionômico identificaram (1) estudos que consideram a sustentabilidade como um caminho (processo) para o alcance do desenvolvimento sustentável e (2) a sustentabilidade como um objetivo final sendo então o desenvolvimento sustentável o caminho para sustentabilidade. Munck e Souza (2011) e Osorio, Lobato e Del Castillo (2005) argumentam que a sustentabilidade é a ideia central do desenvolvimento sustentável, sendo este entendido tanto como objetivo final quanto como processo. Em outros termos, para os autores, a sustentabilidade busca o equilíbrio de qualquer sistema, enquanto o desenvolvimento sustentável busca a soma destes equilíbrios em um estado dinâmico e de longo prazo.

Entendendo que uma empresa sustentável é aquela que contribui para o desenvolvimento sustentável, sendo a sustentabilidade o caminho para se chegar ao desenvolvimento sustentável, e se juntando aos esforços para capturar o entendimento do desenvolvimento sustentável e torná-lo operacional, Elkington (2012) formulou o conceito do *Triple Bottom Line* (TBL), também conhecido como o modelo *dos três Ps* (*people, planet and profit*) ou tripé da sustentabilidade. Segundo o autor, para ser sustentável uma organização ou negócio deve ser financeiramente viável, socialmente justo e ambientalmente responsável. Nesta perspectiva, é por meio da sustentabilidade que as empresas mantêm negócios estáveis e equilibrados de forma dinâmica em 3 pilares distintos – econômico, ambiental e social – requerendo a implementação de todos igualmente e ao mesmo tempo, sendo complementares, mas não permutáveis (MÜLLER; PFLEGER, 2014).

Ao propor o conceito, Elkington (2012) buscou oferecer às organizações um modelo, sustentado na linguagem de negócios, onde pudessem entender como estabelecer estratégias, definir projetos, tomar decisões e medir o valor que geravam nas três dimensões que já haviam sido propostas pelo Relatório *Brundtland*, mas que até então ainda vinham sendo consideradas de forma isolada. A contribuição do trabalho de Elkington (2012) foi na apresentação de um conceito de sustentabilidade corporativa que estava atrelado às dimensões de forma simultânea, equilibrada e em um fluxo constante de mudanças.

Norman e MacDonald (2003) e Brown, Dillard e Marshall (2006) argumentam que o TBL se resume a um modelo vago, abstrato, normativo e contraditório, que permite às empresas divulgarem suas realizações sociais e ambientais, mas ainda tendo foco exclusivo na dimensão econômica, embora consiga responder de forma mais objetiva às pressões de diferentes *stakeholders*. Argumentam ainda, que o modelo “mascara” a interdependência quando não propõe medidas objetivas para as dimensões sociais e ambientais, deixando que cada

organização decida o que vai medir e como vai medir. Em suma, o que os autores apresentam é uma crítica ao fato de que, com o TBL, o que Elkington (2012) ofereceu às organizações foi um instrumento que possibilitou ajustar a demanda da sustentabilidade à linguagem de negócios, e não a linguagem de negócios à sustentabilidade, criando uma cortina de fumaça em torno do tema e evitando que as organizações trabalhassem em medidas efetivas.

Ainda que existam críticas sobre o TBL, principalmente por reduzir a sustentabilidade às dimensões econômicas, sociais e ambientais e não considerar, por exemplo, dimensões políticas e culturais, o conceito ganhou aceitação nos ambientes empresariais porque conseguiu contemplar e operacionalizar as bases do desenvolvimento sustentável considerando a visão sistêmica, a multidimensionalidade, a complexidade, assim como os conceitos de justiça, equidade, viabilidade e responsabilidade (PAVA, 2007). Ainda para Pava (2007), “o *triple bottom line* é uma metáfora para nos lembrar que o desempenho corporativo é multidimensional” (PAVA, 2007, p.108, tradução nossa).

Sartori, Latrônico e Campos (2014), argumentam que, a despeito da imprecisão e da falta de consenso quanto aos conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, é possível identificar que há em comum entre eles: (1) a preocupação em passar para gerações futuras o estoque de capital; (2) tratam de valores coletivos; (3) tratam de escolhas; (4) requerem exercício da ética coletiva em detrimento ao individual.

Le Roux e Pretorius (2016), ao analisarem a evolução do discurso das organizações, argumentam que, embora as organizações continuem em um processo de evolução, já conseguem compreender de forma mais efetiva o lugar da sustentabilidade como elemento central para os negócios. Entretanto, para os autores, embora haja a evolução do discurso, o conceito ainda não está refletido nas crenças, práticas e tomadas de decisão dos praticantes organizacionais em função de uma lacuna de implementação que impõem desafios.

Como a sustentabilidade requer abordagens integradas, interdisciplinares e transdisciplinares, em que a inclusão, a conectividade, a equidade, a prudência e segurança sejam manifestadas (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995; LE ROUX; PRETORIUS, 2016), esta visão demanda dos indivíduos e organizações, valores, saberes e práticas diferentes do modelo de gestão tradicional. Torna-se necessário, ainda, o desenvolvimento de lógica altruística sustentada pela ética da colaboração e cooperação (SROUR, 1994), implicando um nível de abertura para o aprendizado contínuo de forma que haja um entendimento do que realmente significa ter um mundo sustentável e seus benefícios.

Vucetich e Nelson (2010) argumentam que para se atingir os padrões de sustentabilidade no mundo, desenvolvimento de tecnologias sustentáveis não poderão continuar ocupando a discussão central em detrimento do pensamento ético e dos valores correlacionados. Da mesma forma argumentam Shrivastava e Hart (1995), ao discutirem que a sustentabilidade exige diferentes condições organizacionais, culturais e de processos, além da necessidade de os valores presentes enfatizarem a coexistência harmoniosa com o mundo.

Florea, Cheung e Herndon (2013) argumentam que poucos pesquisadores analisaram como os valores humanos estão relacionadas as práticas de sustentabilidade e em seus estudos argumentam que valores éticos e multiculturais são importantes para planejar e implementar práticas de sustentabilidade organizacional. Ainda para os autores, o que os funcionários "são" (ou seja, seus valores) é tão importante quanto sobre o que a organização faz para implementar a sustentabilidade.

Compreendendo que a sustentabilidade é um conceito abstrato e multidimensional, discute-se nesse artigo, que na medida em que este conceito vai sendo compreendido e apropriado por quem faz o dia a dia em uma organização, aumenta-se a possibilidade dessa apropriação, assim como o entendimento do que é deslocar-se de uma visão de crescimento quantitativo infinito para o de desenvolvimento qualitativo. Mas para isso, torna-se necessário

discutir os desafios de se estabelecer uma visão compartilhada entre as organizações e seus praticantes.

Como argumentam Starik e Kanashiro (2013), quanto maior a frequência, amplitude, profundidade, autenticidade, competência e sistemas de orientação de envolvimento humano para enfrentar fenômenos de gestão de sustentabilidade em vários níveis, maiores serão as possibilidades de melhorias de realizações a longo prazo, a despeito de todos os desafios existentes.

### **3. MÉTODO**

Para responder à questão central do artigo conduzimos uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo. A justificativa para a escolha é que esta abordagem possibilita a compreensão aprofundada do fenômeno no contexto em que ocorre, revelando o ponto de vista e o entendimento das pessoas envolvidas, a partir da interação com o fenômeno em estudo, permitindo a observação, exploração e compreensão sob uma perspectiva cultural-interpretativista de aspectos relacionados às práticas de um grupo (BOGDAN; BIKLEN, 1994; BANSAL; CORLEY, 2011). A opção pela estratégia do estudo de caso (GHEPARTH; RICHARDSON, 2008) justifica-se pela finalidade de identificar qual o significado pessoal de sustentabilidade dentro do contexto de trabalho para um grupo de profissionais, assim como os valores e as práticas de trabalho diárias que refletem, na visão deles, uma atuação sustentável.

A pesquisa seguiu os procedimentos de ética em pesquisa tendo sido aprovada pelo Comitê de Ética e foi desenvolvida em uma empresa de base florestal situada na Região Sudeste do Brasil que será identificada como empresa Flora visando proteger a identidade da empresa e dos profissionais. Ressalta-se que essa pesquisa faz parte de um projeto de pesquisa mais amplo que investiga como a sustentabilidade é aprendida em contextos de trabalho de uma empresa de base florestal.

Foi adotado como recurso metodológico a triangulação de dados sendo utilizados como instrumentos para a construção de dados um questionário com perguntas abertas, entrevistas com roteiro semiestruturado e observações registradas em diário de campo. Realizar uma análise com informações vindas de diferentes fontes enriquece a compreensão na medida em que pode ter um retrato mais completo, holístico e contextual do fenômeno em estudo (JICK, 1979)

O questionário foi dividido em 2 blocos, sendo o primeiro com os dados demográficos e o segundo bloco contendo quatro questões abertas que abordavam o significado de sustentabilidade, os valores fundamentais para que a sustentabilidade seja praticada no dia a dia e sua ordem de importância e o levantamento de práticas cotidianas que, na visão dos respondentes, contribuem para o alcance da sustentabilidade no trabalho. Os sujeitos de pesquisa foram os profissionais de nível operacional e técnico que atuam na área florestal nos processos de colheita florestal, que engloba o corte e o preparo da madeira para o transporte. O questionário foi aplicado no mês de setembro de 2017, de forma presencial por um dos pesquisadores, durante as reuniões de resultados das equipes de trabalho e teve duração média de 15 minutos obtendo-se 84 respostas nas 4 reuniões realizadas, sendo 45 respostas de operadores e 39 respostas de técnicos.

Além disso, 6 entrevistas, com duração média de 45 minutos, foram realizadas com 3 operadores de máquinas florestais e 3 técnicos de operações florestais entre os meses de maio e dezembro de 2017 visando ampliar o entendimento. As entrevistas individuais foram conduzidas tomando por base um roteiro semiestruturado elaborado a partir das contribuições advindas da revisão teórica e todas as entrevistas foram conduzidas em uma abordagem ativa onde se entende os sujeitos envolvidos como ativos e produtores de significados. Neste sentido, não se buscou nas respostas a correspondência entre afirmações e evidências objetivas, mas sim

a capacidade dos respondentes de transmitir realidades situadas. A abordagem ativa da entrevista é especialmente apropriada quando o pesquisador está interessado em interpretações subjetivas ou processos de interpretação (GEPHART, 2004). Com a autorização dos informantes, todas as entrevistas foram gravadas, possibilitando transcrição posterior e para preservar a identidade dos entrevistados, todos foram identificados pelo código OP 1, 2 e 3 (operadores) e TEC 1, 2 e 3 (técnicos), utilizado na apresentação dos dados.

Foram negociados espaços de observação em reuniões e locais de trabalho em diferentes momentos no período de maio a dezembro de 2017, assim como conversas informais e coleta de documentos e produção de material audiovisual (imagens, sons) de forma a ampliar a compreensão do fenômeno em estudo. As observações tiveram como base um roteiro semiestruturado e foram registradas em notas no diário de campo.

Para Gil Flores (1994), uma análise é uma das partes do processo de investigação, está diretamente entrelaçada com a etapa de coleta e tem como propósito alcançar maior compreensão da realidade analisada e o define como “um conjunto de manipulações, transformações, operações, reflexões e comprovações realizadas a partir de dados com fim de extrair significado relevante em relação a um problema de investigação” (GIL FLORES, 1994, p.33, tradução nossa). Analisar, portanto, implica descobrir temas e subtemas, captar seus significados, decidir quais são importantes para a pesquisa, construir as hierarquias e relacioná-los aos modelos teóricos. Nesta pesquisa, a técnica empregada para a análise e interpretação dos dados foi a análise textual interpretativa (GIL FLORES, 1994). Considera-se nessa estratégia: (1) que a análise se opera sobre os textos na medida em que tudo está registrado sob forma de transcrição, notas, diários, documentos; (2) que a análise é um processo contínuo e se desenvolve em um processo de conexão com a coleta de dados; (3) que o procedimento é aberto e flexível e não se sustenta em padronizações rígidas; e (4) que o processo é indutivo.

A análise realizada seguiu a sequência proposta por Gil Flores (1994), passando pela leitura inicial dos dados construídos por meio dos questionários, entrevistas e observações, dividindo os discursos em unidades de conteúdos que expressam uma mesma ideia (temas), atribuindo códigos dentro dos temas de forma a, posteriormente, poder subdividir, unificar, renomear, buscando tendências, conclusões e comparações entre categorias e por fim, a interpretação dos dados de modo contextualizado e considerando o referencial teórico sobre o fenômeno estudado, que será apresentado a seguir.

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Os dados obtidos a partir dos questionários, entrevistas e observações realizadas com operadores e técnicos das operações florestais serão apresentados e analisados a seguir e para facilitar a apresentação, optamos por subdividir em (1) conceitos, (2) valores e sua importância e (3) as práticas que contribuem para a ação sustentável. Entretanto, inicialmente apresentaremos a empresa Flora.

##### **4.1. A EMPRESA FLORA**

Com base no *site*, a empresa Flora possui mais de 18 mil trabalhadores próprios e terceiros permanentes, atuando em diversos países e áreas tais como pesquisa, plantio, colheita, produção, transporte e comercialização de produtos. A empresa se posiciona como vocacionada para a sustentabilidade e se propõe a desenvolver negócios associando o lucro a conservação ambiental, inclusão social e melhoria da qualidade de vida.

Sua declaração de inspiração e propósito e a política de gestão integrada são constituídas dos elementos do TBL e a empresa declara operar dentro dos parâmetros exigidos



pelas certificações florestais, industriais, de qualidade e de saúde, segurança e higiene do trabalho, além de constar em *rankings* de sustentabilidade e ser signatária de diversos compromissos nacionais e internacionais voltados para a sustentabilidade.

Para a empresa, a sustentabilidade desempenha um papel central na estratégia de negócio e é compreendida como um conceito transversal que permeia todas as operações, protegendo e gerando valor. Para isso, desenvolve iniciativas com foco ambiental, social e econômico.

A empresa declara que busca atrair e desenvolver profissionais que estejam conectados ao seu propósito e alinhados com suas crenças e que isso permeia as práticas e políticas de RH da empresa já que acredita que são as pessoas que possibilitam as conexões do negócio e fazem a diferença. A partir do entendimento do contexto do caso, iniciaremos a apresentação e análise dos dados obtidos, conforme segue.

#### **4.2. EXPLORANDO CONCEITOS – “SUSTENTABILIDADE É UM NEGÓCIO QUE ATÉ HOJE EU ESTOU TENTANDO ENTENDER”.**

A partir de um questionamento sobre o significado de sustentabilidade para os respondentes, tanto na entrevista quanto no questionário, pudemos identificar que, para os profissionais da empresa Flora que participaram da pesquisa, de forma geral, a sustentabilidade é um conjunto de ações e/ou processos que estão diretamente relacionados com a preocupação com o futuro e com o meio ambiente. Entretanto, dependendo do grupo profissional dos respondentes, esse entendimento apresentou diferenças. A preocupação com o futuro e meio ambiente foi predominante para os operadores de máquina florestal, ao passo que, para os técnicos a sustentabilidade tem significado direto com geração de valor, a preocupação social e o equilíbrio entre os aspectos sociais, ambientais e econômicos.

Para ambos os grupos, a relação entre meio ambiente e sustentabilidade é expressa no uso coerente de recursos e na perpetuação destes, na redução dos impactos causados pelas operações, o respeito às leis ambientais e a busca pela autossuficiência. Cabe destacar que, ainda na dimensão ambiental, mas somente para os profissionais de nível técnico, a sustentabilidade aparece como atendimento às leis ambientais.

A compreensão da sustentabilidade em uma dimensão social foi apontada de forma mais intensa nas respostas dos técnicos tanto nas entrevistas quanto nos questionários. Nas respostas obtidas dos operadores nos questionários, a dimensão social não foi manifestada. Entretanto, nas entrevistas a dimensão social foi manifestada tanto nos aspectos internos, no que diz respeito ao entendimento da sustentabilidade nas condições de trabalho, assim como na relação com a comunidade.

A dimensão econômica apareceu de forma mais frequente nas respostas dos técnicos, sendo expressa a sustentabilidade como o equilíbrio entre lucratividade e o meio ambiente, assim como a geração de valor. Também foi para este grupo que a sustentabilidade foi manifestada como o equilíbrio entre o meio ambiente, o social e o econômico.

Em todos os contatos pessoais, incluindo a aplicação do questionário, foi possível observar que descrever o que era sustentabilidade não foi tarefa simples para os respondentes. A dúvida e a dificuldade em expressar a complexidade do termo se manifestou tanto nas entrevistas quanto durante a aplicação do questionário, sendo observado nesses momentos o silêncio, a hesitação na resposta, a devolução da pergunta para quem estava conduzindo a pesquisa. Essa dúvida pode ser representada na fala de um dos operadores “(...) sustentabilidade é um negócio que até hoje eu estou tentando entender direito, quando você fala em sustentabilidade eu penso em meio ambiente, mas tem outras coisas que podem também estar naquele contexto que é até difícil falar (OP1)”.

A fala desse operador, assim como outras que foram sendo ouvidas nos diferentes contextos de interação, nos remete a discussão da inexistência de acordos conceituais e a imprecisão quanto ao entendimento do que é sustentabilidade e a busca de torná-la mais concreta. Entretanto, com base na visão desses profissionais, apesar da imprecisão e da falta de concretude, um ponto comum foi a preocupação com o futuro e o meio ambiente, o que também nos remete a discussão de Sartori, Latrônico e Campos (2014) quando apontam ser este um dos pontos em comum encontrados nos debates sobre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável.

A preocupação com o futuro na visão do OP1 está refletida no contexto do trabalho que desenvolve, quando diz que hoje, diferente do passado, há “preocupação em não passar por cima de toco pra não prejudicar os brotos que vão nascer” e o TEC1 que, para ilustrar a importância da sustentabilidade nas operações e o impacto na comunidade afirma que “se a gente não fizer direito a gente não passa de novo”. O “passar de novo” representa o retorno da operação tempos depois a mesma comunidade. Ou seja, a visão do ciclo que se estabelece e a necessidade de levar a visão para um futuro que até então não fazia parte do rol de preocupações desses profissionais.

Um outro aspecto que cabe destacar é que embora haja interpretações distintas entre os profissionais, o caráter compensatório e a predominância do ambiental, discutido por autores como Lele (1991) e Vizeu, Meneghetti e Seifert (2012) impera nas diferentes formas de expressão de técnicos e operadores, apesar da empresa, conforme declarado em seu *site*, posicionar a sustentabilidade como um “conceito transversal” presente em todas as suas operações constituindo em fator de crescimento e criação de valor.

Durante a observação e as conversas informais, foi apontado pelos operadores e técnicos que cada vez mais a sustentabilidade tem sido buscada pela organização e que isso tem exigido de todos uma mudança de postura, buscando cada vez mais um trabalho sustentado em planejamento, ação conjunta e uma compreensão sistêmica, formas diferentes das que até então vinham sendo praticadas.

A distância entre como a sustentabilidade é posicionada pela empresa e como é compreendida pelos profissionais pode ser justificada pela necessidade de que, para a compreensão do conceito de sustentabilidade e uma atuação sustentável, é preciso que indivíduos e organizações, apresentem valores, saberes e práticas diferentes do modelo de gestão tradicional, como discutido por Gladwin, Kenelly e Krause (1995) e Le Roux e Pretorius, (2016), assim como o desenvolvimento de lógica altruística sustentada pela ética da colaboração e cooperação (SROUR, 1994).

O que se pode perceber até esse ponto da discussão, é que para esses profissionais a sustentabilidade é um conceito de diferentes dimensões que não é compreendido por todos da mesma forma, mas sim compreendido e apropriado a partir dos seus contextos específicos de trabalho. Como afirma o OP2, “a empresa prega esse negócio de sustentabilidade tem bastante tempo e a gente sempre ouviu falar [...], a gente imagina o que seja né, mas a gente só vai ver mesmo sustentabilidade através do dia a dia que a gente vai fazendo”.

### **4.3. EXPLORANDO VALORES E SUA IMPORTÂNCIA – “EU ACHO QUE É DA MINHA PRÓPRIA NATUREZA”.**

Buscando identificar quais valores são considerados importantes para que a sustentabilidade seja praticada no dia a dia e qual a ordem de importância, essas questões foram apresentadas no questionário e nas entrevistas. Para os sujeitos dessa pesquisa, os valores mais citados nos questionários e entrevistas e que também foram apontados como os mais importantes foram o respeito e a responsabilidade, nesta ordem.

Para operadores, além de respeito e responsabilidade, a confiança, a consciência, o diálogo, a preservação da vida, honestidade e o comprometimento são valores importantes para uma prática sustentável. Por sua vez, para os técnicos, a honestidade, a ética, o diálogo, a transparência e a consciência.

Por meio dos relatos nas entrevistas, observações e conversas informais, foi possível identificar um nível de consciência da importância dos valores e seu reflexo nas ações. Embora nos relatos apareçam os esforços da empresa para tornar o trabalho sustentável por meio de seus projetos, foram recorrentes exemplos vindos dos próprios profissionais de que são os valores que permitem a coexistência harmoniosa, tal como discutido por Shrivastava e Hart (1995).

Para esses profissionais, o respeito é manifestado no trato com o meio ambiente, com a máquina, com a segurança e com a comunidade vizinha. Apesar dos procedimentos de trabalho correto e seguro, foi possível identificar nessas entrevistas a posição de que a ação respeitosa e responsável acaba sendo da própria natureza do indivíduo, como relata o OP1 “isso é individual de cada pessoa [...] No passado não tinha esses diálogos diretos meio ambiente, essas coisas todas, mas existia sim a preocupação, pelo menos para mim, eu sempre tive essa preocupação independente de empresa”.

Embora não tenha sido manifestado nos questionários, um dos exemplos manifestados nas entrevistas de forma recorrente de respeito no âmbito da operação foi o respeito ao corpo, a ergonomia e a segurança física dos profissionais. Para o OP3, o valor de cuidar de si e dos colegas é uma demonstração de sustentabilidade, reafirmado no relato do OP2 quando diz “todo mundo tem que sair daqui de bem consigo mesmo sem acidentes, sem mortes principalmente, tem que sair saudável e sem agredir o meio ambiente”. Para o TEC2, a segurança dentro da empresa é tratada como valor e isso é disseminado a todo instante e cada vez mais entendido e praticado por todos. Especificamente nesse ponto, durante as observações ficou visível o quanto que o grupo desenvolveu práticas de segurança que protegem o dia a dia. É inclusive motivo de orgulho do grupo o fato de estarem há mais de 40 meses sem qualquer ocorrência de acidentes sem afastamentos e atribuem a isso o nível de cuidado que desenvolveram no grupo. Para o OP1, o respeito tem impacto na segurança porque lembra dos limites e da importância da paciência para alcançar um resultado.

Destaca-se ainda o respeito com a comunidade vizinha e para isso são relatados o cuidado que se tem na abordagem da chegada a uma nova comunidade, a compreensão das demandas existentes, ao cuidado que se precisa ter para minimizar os impactos gerados pela operação e a necessidade de se “passar no futuro”. Segundo o TEC3, a possibilidade de voltar a passar em comunidades que antes não se passava mais é porque se entendeu que “ele (uma área) precisa conversar com a prefeitura, com secretarias, com a comunidade”. O respeito a comunidade embora tenha sido apontada pelos técnicos de forma mais predominante, também apareceu nas entrevistas com os operadores. Entretanto, há ainda uma visão departamentalizada da responsabilidade de quem cuida da comunidade, sendo atribuída a todo instante a área responsável por essa atividade.

A responsabilidade, indicada como o segundo valor mais importante para que a sustentabilidade seja praticada, é refletida de diferentes formas pelos profissionais entrevistados, tanto no âmbito individual como por parte da empresa. Para os operadores, os exemplos de responsabilidade aparecem na tomada de decisão com a máquina que operam de forma que esteja produzindo dentro dos padrões requeridos, o que engloba os parâmetros ambientais, de segurança e operacionais. Há uma fala recorrente entre operadores e técnicos de que hoje o operador é muito mais consciente e responsável pelo que faz, diferente do passado quando ia a empresa para “carregar pau”. Para os técnicos, o principal atributo no perfil de um operador nos dias de hoje é o que denominam de “senso de dono”, que quando traduzido passa por pensar e responder pelas atitudes no âmbito da sua operação. Como relata o OP2 “a gente

não vem aqui unicamente para derrubar a árvore. O nosso trabalho é esse, mas isso engloba todo um trabalho em torno disso aí”.

Os entrevistados relatam em diferentes momentos que a mudança de postura dos profissionais se deu, principalmente, em função do aumento do fluxo e da qualidade da comunicação entre diferentes níveis na organização, o que eles denominam de diálogo aberto. Para eles, ter informações e compreender metas e indicadores foi essencial para o engajamento nas ações, como relata o TEC2 “no passado tínhamos a meta, mas não compreendíamos”. Cabe destacar que foi possível observar durante a pesquisa, tanto em situações de trabalho na operação quanto em reuniões individuais e coletivas, um posicionamento participativo dos profissionais, com compartilhamento de informações e espaço para questionamentos e uma fala recorrente de que hoje eles sabem o que estão fazendo.

Há ainda, uma percepção de respeito quando afirmam que o “corpo pensante da empresa olha para as pessoas e para o amanhã” (TEC2) e isso faz com que práticas sejam de fato propostas e implantadas. Essa fala surge para marcar a evolução da empresa quando comparado com o passado, principalmente de práticas de segurança e de relação com a comunidade. Ao tratar desse tema o TEC 2 afirma que “antes a empresa falava e não fazia e hoje a empresa fala e faz”.

Para esse grupo, a sustentabilidade, compreendida principalmente como ações que denotem preocupação com o futuro e com o meio ambiente, para que sejam praticadas no dia a dia, precisam estar sustentadas nos valores de respeito e responsabilidade, indicando que cada vez mais, assim como discutem Florea, Cheung e Herndon (2013) as empresas necessitarão valorizar o que os funcionários "são" (ou seja, seus valores) tanto quanto o conjunto de ações sustentáveis dessa organização.

Não adianta uma empresa produzir um produto de qualidade excelente, mas deixar um rastro de sangue pelo caminho. O rastro de sangue que eu quero dizer é se ela agredir o meio ambiente, não cuidar da segurança dos trabalhadores. Vou olhar pra trás e ver que você agrediu o meio ambiente, morreu gente, se acidentou só para produzir, isso não é viável. E deixar as comunidades vizinhas insatisfeitas também e sofrendo os impactos da atividade. Então isso daí num contexto todo faz com que a empresa cada dia que passa trabalha ainda mais em cima dessa questão sustentável. (OP2)

O relato do OP 2 apresenta elementos que nos permitem argumentar que a presença de profissionais que possam atuar sustentados por um conjunto de valores que ampliam a compreensão do que é sustentabilidade pode favorecer as organizações na medida em que possibilitam que seus profissionais de fato compreendam a dimensão do ser responsável pelo futuro e por ele agir de forma respeitosa. Em todas as entrevistas e conversas foi possível ouvir relatos sobre os esforços de transformações pessoais que os profissionais viveram e continuam vivendo na medida em que tomam consciência do que se espera deles quando se fala de um mundo sustentável.

#### **4.4. EXPLORANDO AS PRÁTICAS DIÁRIAS DE TRABALHO QUE CONTRIBUEM PARA O ALCANCE DA SUSTENTABILIDADE – “SUSTENTABILIDADE SÓ PRATICANDO...”.**

Para todos os respondentes, a sustentabilidade está presente em seu cotidiano de trabalho e isso se reflete em diferentes ações com foco ambiental, social e econômico, além de práticas que são estabelecidas pelos grupos de trabalho e que na visão deles, possibilitam ações sustentáveis. Convergindo com a compreensão de que a sustentabilidade está principalmente relacionada às ações que denotem preocupação com o futuro e com o meio ambiente, em

resposta ao questionário, a maior parte das ações apontadas são as de cunho ambiental, seguidas do econômico e por fim as de cunho social e outras práticas estabelecidas pelos grupos.

Na dimensão ambiental, citadas por todos os respondentes, foram apontadas ações voltadas para o manejo florestal, manutenção preventiva, descarte e reaproveitamento de resíduos, coleta seletiva, controle e coleta de combustível, reflorestamento, cuidado com o solo, redução do uso de recursos naturais, uso de energia renovável e estudos de impacto. Na dimensão econômica, prioritariamente apontada pelos técnicos, ações que buscam a redução de custos e a maior produção. Para operadores, essa dimensão está representada na busca do equilíbrio entre entregar o resultado e cuidar do meio ambiente, como relata o OP 1 “você pode ser produtivo e cuidar do meio ambiente, não é que vocês têm que te entregar as suas metas que você vai trabalhar com máquina vazando, isso também faz parte do dia a dia da gente aqui”.

Na dimensão social, as ações identificadas passam por segurança do trabalho, relacionamento com a comunidade e as de conscientização e de treinamento dos profissionais. Com base nesse levantamento foi possível identificar que as práticas, em sua grande maioria, estão relacionadas a natureza do trabalho desses profissionais. Dito de outra forma, a despeito da empresa declarar um conjunto de iniciativas e programas nas dimensões ambiental, social e econômica, nesse contexto, a dimensão social, principalmente às relacionadas com as comunidades vizinhas e outros públicos de relacionamento, não são percebidas pelos profissionais. A compreensão do que é sustentabilidade e de como ela é praticada se dá no âmbito do que esses profissionais fazem no dia a dia, como afirma o TEC1 “sustentabilidade só praticando.”

Como já tratado anteriormente, a dimensão social é compreendida por meio dos projetos que são realizados por uma área responsável por isso e todas as vezes que desejavam explicar que o tema comunidade vizinha era importante me diziam que isso era “da área X”. Aproximar a empresa da comunidade nos parece ser um dos grandes desafios da organização na medida em que reconhecem o quanto que a pressão urbana tem levado a floresta para mais longe, afetando o custo da operação.

Por outro lado, nas entrevistas e conversas informais durante as observações, identificamos que as práticas de segurança, principalmente para os operadores, traduzem a dimensão social da sustentabilidade. Diversas ações são empreendidas pela empresa e mantidas pelos profissionais em suas práticas diárias. A operação segura e ergonomicamente correta é na visão desses operadores um ideal a ser perseguido como tradução de um trabalho sustentável.

Nas entrevistas vários foram os relatos das práticas de conscientização que são propostas pela empresa por meio de diálogos diretos de segurança e de meio ambiente, reuniões periódicas, treinamentos e práticas desenvolvidas pelos grupos de operação, por meio do rádio transmissor que utilizam para o trabalho diário. Os alertas dados pelos colegas e o pedido de ajuda para a realização de uma operação segura são exemplos que podem ser citados a partir das observações realizadas.

Por fim, cabe destacar a fala recorrente e as citações no questionário de ambos os grupos profissionais sobre a importância do planejamento para o desenvolvimento de todas as atividades. De forma geral, para esses profissionais, a necessidade de planejar é uma competência que cada vez mais se faz necessária e que eles estão buscando desenvolver. É por meio de atividades planejadas que se torna possível iniciar uma operação conhecendo os limites da máquina, do corpo, da comunidade, conforme relato OP3 “planejamento é bacana. a gente se planeja para não impactar muito na gente mesmo e para agilizar operação para ficar tranquilamente, [...] se não tiver planejamento sai tudo errado”. Embora reconhecida a importância, também é consenso de que estão aprendendo na prática o que é planejar e que isso representa uma mudança de cultura na organização e para cada um deles. Para o OP2, quando se trabalha com o planejamento, “a gente trabalha e vai para casa com a consciência tranquila,

que você veio e trabalhou e não agrediu o meio ambiente, não agrediu a parte social da empresa. No contexto todinho a gente pode dizer que saiu do trabalho com a missão cumprida”.

Na identificação das práticas que possibilitam uma atuação sustentável há um desafio de aproximação da operação com a dimensão social, tornando mais equilibrado o tripé anunciado pela empresa. Identificamos também, que há um esforço da empresa em tornar comum o entendimento do que se espera em um ambiente sustentável por meio dos desdobramentos das metas e do desenvolvimento de uma operação cada vez mais consciente e responsável, assim como no desenvolvimento de uma série de estratégias de gerenciamento da cultura de forma tornar a sustentabilidade permeada e não anunciada.

Em linhas gerais, o que se percebe é que o contexto de trabalho da empresa Flora vai ao encontro do que a academia tem discutido quanto os desafios da sustentabilidade e as lacunas da implementação, como por exemplo, a necessidade das organizações se ocuparem com condições culturais, do pensamento ético e dos valores (VUCETICH; NELSON, 2010; FLOREA; CHEUNG; HERNDON, 2013) e dos sistemas de orientação de envolvimento humano para enfrentar fenômenos de gestão de sustentabilidade em vários níveis (STARIK; KANASHIRO, 2013).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Orientado pelo propósito de identificar e de compreender qual o significado pessoal de sustentabilidade, os valores considerados fundamentais e as práticas de trabalho que possibilitam uma atuação sustentável, conduzimos uma pesquisa de cunho qualitativo junto a profissionais que atuam no contexto de operações florestais de uma empresa situada na região Sudeste. A partir das entrevistas, questionários e observações realizadas no período de maio a dezembro de 2017, foi possível identificar que os conceitos, valores e práticas de sustentabilidade são compreendidos de forma parcialmente distinta pelos diferentes grupos profissionais.

No que diz respeito ao conceito, como pontos de convergência foi possível identificar que a sustentabilidade é compreendida como ações que estão relacionadas com a preocupação com o futuro e com o meio ambiente. Entretanto, o que se pode perceber é que para esses profissionais a sustentabilidade é um conceito de diferentes dimensões sendo apropriada a partir dos contextos específicos de trabalho.

Evidenciou-se ainda a distância existente entre o conceito transversal de sustentabilidade proposto pela organização e o entendimento departamental presente na visão dos profissionais, apontando para os desafios existentes de construção de uma noção compartilhada entre a organização e os seus profissionais, assim como os desafios de tornar a natureza abstrata da sustentabilidade mais concreta, favorecendo a implementação no âmbito da organização e a apropriação por parte dos profissionais.

Os valores considerados mais importantes para uma atuação sustentável foram o respeito e a responsabilidade e para tornar isso concreto, uma série de relatos e práticas foram evidenciadas, permitindo o argumento de que a presença de profissionais que possam atuar sustentados por um conjunto de valores que ampliam a compreensão do que é sustentabilidade pode favorecer as organizações na medida em que possibilitam que seus profissionais compreendam a dimensão do ser responsável pelo futuro e por ele agir de forma respeitosa.

Por fim, na visão desses profissionais, a sustentabilidade se faz presente por meio de diferentes ações com foco predominantemente ambiental, embora, dependendo do grupo profissional, ações de cunho social e econômicos tenham sido apontados. Neste ponto foi possível evidenciar um desafio de aproximação da operação com a dimensão social, tornando

mais equilibrado o tripé anunciado pela empresa, a despeito dos esforços que vem sendo feito pela empresa para tornar comum o entendimento do que se espera em um ambiente sustentável.

Esse distanciamento e ausência de consenso, tratado na literatura acadêmica como uma das lacunas de implementação da sustentabilidade, se dá pelo fato de que ainda a sustentabilidade é reproduzida artificialmente a partir de ideais e práticas normativas, o que requer das organizações mudanças em suas práticas de forma que seja possível que todos os envolvidos possam criar uma noção compartilhada.

Embora se reconheça as limitações do estudo e por não permitir generalizações, até mesmo em função da natureza contextual da sustentabilidade, acreditamos que a pesquisa permite ampliar os estudos empíricos sobre as lacunas de implementação da sustentabilidade corporativa e mais especificamente as que tratam do desafio (e das possibilidades) de se criar uma noção compartilhada entre os envolvidos, tornando a sustentabilidade concreta e refletida nas crenças, práticas e tomadas de decisão dos praticantes organizacionais. Pretende-se, com a continuidade da pesquisa, que visa investigar como a sustentabilidade é aprendida em contextos de trabalho, encontrar mais elementos que ampliem o debate existente.

## REFERÊNCIAS

AVILA-PIRES, F.D. et al. The concept of sustainable development revisited. **Foundations of Science**, The Netherlands, v. 5, n. 3, p. 261-268, 2000.

BARONI, M. Ambiguidades e deficiências do conceito de desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32. n. 2, p.14-24, 1992.

BANSAL, P.; CORLEY, K. From the editors the coming of age for qualitative research. **Academy of Management Journal**, [S.I.] v. 54, n. 2, p. 233-237, 2011.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. - Características da investigação qualitativa. In: **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994. p.47- 51.

BROWN, D.; MARSHALL, R. S; DILLARD, J. F. **Triple bottom line: a business metaphor for a social construct**. Documents de Treball.Universitat Autònoma de Barcelona: Departament d'Economia de l'Empresa, n. 2, p. 2, 2006. Disponível em: <[http://pdxscholar.library.pdx.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1043&context=busadmin\\_fac](http://pdxscholar.library.pdx.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1043&context=busadmin_fac)>. Acesso em: 15 nov.2016

CIEGIS, R.; RAMANAUSKIENE, J.; MARTINKUS, B. The concept of sustainable development and its use for sustainability scenarios. **Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics**, [S. l.], n. 2, p. 28-37, 2009.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CMMAD). **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

EKINS, P. et al. A Framework for the practical application of the concepts of critical natural capital and strong sustainability. **Ecological Economics**, [S.I.] v.44, n.2-3, p.165-185, 2003.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade: canibais com garfo e faca**. São Paulo: MBooks, 2012.

ENGERT, S.; BAUMGARTNER, R.J. Corporate sustainability strategy—bridging the gap between formulation and implementation. **Journal of Cleaner Production**, [S.I.], v. 113, p. 822-834, 2016.

FARIA, J. H. Por Uma Teoria Crítica da Sustentabilidade. **Organizações e Sustentabilidade**, Londrina, v. 2, n. 1, p. 2-25, 2014.

FERGUS, A.H.T; ROWNEY, J.I.A. Sustainable development: lost meaning and opportunity? **Journal of Business Ethics**, [S.I.], v. 60, n. 1, p. 17-27, 2005.

FLOREA, L.; CHEUNG, Y.H.; HERNDON, N. For all good reasons: Role of values in organizational sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 114, n. 3, p. 393-408, 2013.

GEPHART, R. Qualitative research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, [S.I.], v. 47, n. 4, p. 454-462, 2004.

GEPHART, R.P.; RICHARDSON, J. Qualitative research methodologies and international human resource management. IN: HARRIS; M.M (ed.). **Handbook of research in international human resource management**, New York: Taylor & Francis Group, 2008. p. 29-52.

GHERARDI, S. From organizational learning to practice-based knowing. **Human relations**, London, v. 54, n. 1, p. 131, 2001.

GHERARDI, S. **Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning**. Oxford: Blackwell Publishing, 2006.

GHERARDI, S. Knowing and learning in practice-based studies: an introduction. **The Learning Organization**, [S.I.], v. 16, n. 5, p. 352-359, 2009.

GIL FLORES, J. **Análisis de dados cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994. P. 7-107.

GLADWIN, T.N.; KENNELLY, J. J.; KRAUSE, T. Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. **Academy of Management Review**, [S.I.], v. 20, n. 4, p. 874-907, 1995

HANN, T. et al. Tensions in corporate sustainability: towards an integrative framework. **Journal of Business Ethics**, [S.I.], v. 127, n. 2, p. 297-316, 2015.

HART, S.L.; MILSTEIN, M.B. Creating sustainable value. **The Academy of Management Executive**, [S.I.], v. 17, n. 2, p. 56-67, 2003.

JICK, T.D. Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, [S.I.], v. 24, n. 4, p. 602-611, 1979.

LELE, S. Sustainable development: a critical review. **World Development**, Great Britain, v. 19, n. 6, p. 607-621, 1991.

LE ROUX, C.; PRETORIUS, M. Navigating sustainability embeddedness in management decision-making. **Sustainability**, [S.I.], v. 8, n. 5, p. 1-23, 2016.

MARTENS, P. Sustainability: science or fiction? **Sustainability: Science, Practice, & Policy**, [S.I.], v. 2, n. 1, 2006.

MEBRATU, D. Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review. **Environmental Impact Assessment Review**, v. 18, n. 6, p. 493-520, 1998.

MÜLLER, A.L.; PFLEGER, R. Business transformation towards sustainability. **Business Research**, [S.I.], v. 7, n. 2, p. 313-350, 2014

MUNCK, L.; SOUZA, R. B. O ecletismo do paradigma da sustentabilidade: construção e análise a partir dos estudos organizacionais. **Revista de Ciências da Administração**, [S.I.], v. 13, n. 29, p. 202-242, 2011.

NORMAN, W.; MACDONALD, C. Getting to the bottom of “triple bottom line”. **Business Ethics Quarterly**, [S.I.], v. 14, n. 02, p. 243-262, 2004.

OSORIO, L. A. R.; LOBATO, M. O.; DEL CASTILLO, X. A. Debates on sustainable development: towards a holistic view of reality. **Environment, Development and Sustainability**, [S.I.], v. 7, n. 4, p. 501-518, 2005.

PAUL, B. D. A history of the concept of sustainable development: literature review. **The Annals of the University of Oradea**, [S.I.] v. 17, n. 2, p. 576-580, 2008.

PAVA, M. L. A response to “getting to the bottom of ‘triple bottom line’”. **Business Ethics Quarterly**, [S.I.], v. 17, n. 01, p. 105-110, 2007.

PENTEADO, H. **Ecoeconomia: uma nova abordagem**. São Paulo: Lazuli, 2003.



PEREZ-BATRES, L.; MILLER, V. V.; PISANI, M. J. Institutionalizing sustainability: an empirical study of corporate registration and commitment to the United Nations global compact guidelines. **Journal of Cleaner Production**, [S.I.], v. 19, n. 8, p. 843-851, 2011.

PIERANTONI, I. A. Few remarks on methodological aspects related to sustainable development. In: OECD. **Measuring sustainable development: integrated economic, environmental and social frameworks**. [S.I.], OECD Publishing, 2004. p. 63-89.

SARTORI, S.; LATRONICO, F.; CAMPOS, L. M.S. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: uma taxonomia no campo da literatura. **Ambiente e Sociedade**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 01-22, 2014

SHRIVASTAVA, P. Ecocentric management for a risk society. **Academy of Management Review**, [S.I.], v. 20, n. 1, p. 118-137, 1995.

SHRIVASTAVA, P.; HART, S. Creating sustainable corporations. **Business Strategy and the Environment**, [S.I.], v. 4, n. 3, p. 154-165, 1995.

SILVA, M.E. **A formação da lógica institucional da sustentabilidade em cadeias de suprimento: um estudo no Brasil e no Reino Unido**. 2015. 260 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

STARIK, M.; KANASHIRO, P. Toward a theory of sustainability management: uncovering and integrating the nearly obvious. **Organization & Environment**, [S.I.], v. 26 n. 1 p. 7-30, 2013.

VIZEU, F.; MENEGHETTI, F. K.; SEIFERT, R. E. Por uma crítica ao conceito de desenvolvimento sustentável. **Cadernos EBAPE, Rio de Janeiro**, v. 10, n. 3, p. 569-583, 2012.

VUCETICH, J. A.; NELSON, M. P. Sustainability: virtuous or vulgar?. **BioScience**, v. 60, n. 7, p. 539-544, 2010.