



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

ANDRÉIA CHAVES NALESSO

**CULTURA ORGANIZACIONAL E SUSTENTABILIDADE:
INTEGRAÇÃO, DIFERENCIAÇÃO OU FRAGMENTAÇÃO?**

Uberlândia, MG

Maiο, 2014

ANDRÉIA CHAVES NALESSO

**CULTURA ORGANIZACIONAL E SUSTENTABILIDADE:
INTEGRAÇÃO, DIFERENCIAÇÃO OU FRAGMENTAÇÃO?**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior.

Uberlândia

2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

-
- N169c
2014
- Nalesso, Andréia Chaves, 1977-
Cultura organizacional e sustentabilidade : integração, diferenciação ou fragmentação? / Andréia Chaves Nalesso. - 2014.
138 f. : il.
- Orientador: Valdir Machado Valadão Júnior.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia,
Programa de Pós-Graduação em Administração.
Inclui bibliografia.
1. Administração - Teses. 2. Desenvolvimento sustentável - Teses. 3.
Cultura organizacional - Teses. 4. Responsabilidade social da empresa -
Teses. I. Valadão Júnior, Valdir Machado. II. Universidade Federal de
Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658

ANDRÉIA CHAVES NALESSO

**CULTURA ORGANIZACIONAL E SUSTENTABILIDADE:
INTEGRAÇÃO, DIFERENCIAÇÃO OU FRAGMENTAÇÃO?**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão organizacional.

Uberlândia, 06 de Junho de 2014.

Banca examinadora

PROF. DR. VALDIR MACHADO VALADÃO JÚNIOR - FAGEN/UFU

PROFA DRA CÍNTIA RODRIGUES DE OLIVEIRA – FAGEN/UFU

PROFA DRA GRAZIELA DIAS ALPERSTEDT – UDESC/ESAG

Aos meus pais, pelo amor e
exemplo de vida.

AGRADECIMENTOS

O que aprendi com o mestrado: a ser mais paciente, especialmente, comigo. A entender que tenho limites, que minhas capacidades são finitas, mas que por isso mesmo sou especial em minha mais pura humanidade. Aprendi a entender que a vida da gente segue, sem que a gente tenha controle. Vida que segue! Por ela fui atropelada, por ela fui levada, por ela fui freada. "Vida bela, vida linda". Aprendi a ter mais disciplina, a saber esperar, a ter mais fé, quando tudo parecia desabar. A olhar as fragilidades dos outros como o que há de mais concreto e humano na vida. Aprendi a perder quem eu amava, Vanda, madrinha linda e eternamente amada. Aprendi a ser mais humilde, menos brava. Aprendi a superar medos, a encarar dores antigas e, apesar delas, acreditar que era possível seguir em frente. Aprendi a pedir ajuda, a dizer "não sei", "não consegui", mas quero ir além. A amar e expressar que o amor é tão belo, tão puro, intenso e pulsante! Aprendi a chorar, a dormir e acordar sorrindo, sabendo que as dores vão sendo reparadas pelo tempo, pela vida que segue! A respeitar mais as pessoas que amo. Aprendi e continuo aprendendo que, mesmo em meio às maiores turbulências, o coração pode estar em paz, sereno e, acima de tudo, que felicidade é tudo isso! Dores, amores e desamores, sabores e dissabores. E tudo isso eu posso dizer que foi, sim, meu mestrado em administração.

E, por isso, sou muito grata! Grata ao bom Deus, que me permitiu vivenciar e aprender com a vida! Grata aos meus pais, Helcio e Margarida! Apoio e incentivo constantes. Exemplos de paciência, força, persistência, amor e garra, muita garra! Grata à minha família, especialmente, aos meus irmãos (Helcinho, Rafa, Lu e Dri). Grata à Conceição, uma segunda mãe.

Grata ao meu orientador, Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior. Em tantos momentos difíceis, em que eu queria desistir, lá estava ele, cobrando, mas me incentivando e me dando força, para que eu seguisse. E segui! Grata à UFU e à Faculdade de Gestão e Negócios, especialmente, ao programa de Mestrado em Administração. Grata à Vera, da secretaria da FAGEN, por todo o apoio durante o mestrado.

Grata aos professores que fizeram parte dessa história, especialmente, ao Prof. Dr. José Eduardo Ferreira Lopes, Profa. Dra. Cintia Rodrigues de Oliveira e Profa. Dra. Janaina Maria Bueno. Compartilharam conceitos, experiências, artigos, reflexões e aprendizados comigo!

Minha gratidão também à Profa. Dra. Etienne Abdala, Prof. Dr. Márcio Pimenta, Profa. Dra. Edileusa Godói de Sousa. Destaco também minha professora, grande pesquisadora, Profa. Dra. Maria do Carmo Martins. Foi com ela que dei os primeiros passos na pesquisa!

Grata às minhas amigas mais que especiais, porque foram apoio, torcida, companhia! Pessoas que amo muito: Deia Montes, Jane, Keké, Vanessa, Maísa. Grata ao meu amigo, companheiro, irmão, prof. Dr. Helder Eterno da Silveira! Meu exemplo! Meu mestre, doutor! Pela amizade, pela presença em minha vida e, ainda, pela revisão da dissertação! Ao meu amigo Emerson, companhia constante! Era ele quem me tirava para ir ao cinema, sair para jantar, andar de *bike*, etc, etc, etc! Obrigada, Emerson, pela terna e doce amizade!

Grata à minha diretora, Elizabeth Amaral, que durante todo esse período permitiu que eu me ausentasse para aulas, pesquisas, congressos! Beth, sem palavras para agradecer!

Grata aos meus amigos de trabalho, que compreenderam minhas ausências e me incentivaram nos estudos: Dri, Paty, Zé, André, Kiki, Cida Cruvinel e respectivas equipes.

Grata à minha equipe: Marisa, Letícia, Carol, Maire, Edimilson e Luiza. “Tocaram o bonde” nas minhas ausências! E ainda me incentivavam o tempo todo. Grata à minha amiga Carla Silvino, que foi um anjo, ajudando-me com a compilação dos dados da pesquisa! E à Luciana Zanin, que me apoiou na coleta de dados.

Grata aos profissionais que também me deram suporte para uma vida mais plena: nutricionista, psicóloga, professora de pilates, médica – Lu Crosara, Ana Patrícia, Evinha, Dra. Tânia. Sem esse apoio, acho que eu não teria sobrevivido!

Grata à RDX Telecom, especialmente, à Marineide, que abriu as portas para que eu pudesse realizar a pesquisa! À Dayse e Luciana Coelho, Marina Bueno e Cristiana Heluy, que também me apoiaram nesse processo! Grata a todos os funcionários que se dispuseram a participar da pesquisa de campo! Grata ao Grupo RDX, especialmente, à Eliane G. M. e Carolina Toffoli, por também proporcionarem espaço e incentivo para a realização da pesquisa.

Aos colegas de mestrado... das 3 turmas que tive! Ao meu parceiro de artigos e congressos, Daniel Stipp. Valeu demais o apoio, as palavras de incentivo, as pesquisas e discussões!

*"Boa Terra, velha esfera, que nos
leva aonde for,
pro futuro, quem nos dera, que te
dessem mais valor"*
(Sater, 1994)

*"Terra! És o mais bonito dos
planetas, tão te maltratando por
dinheiro, tu que és a nave nossa
irmã"*
(Guedes e Bastos, 1982)

*"É preciso entender que nós não
herdamos as terras de nossos pais,
mas as tomamos emprestadas de
nossos filhos."*
(Provérbio Amish)

RESUMO

A sustentabilidade Corporativa tem sido uma das respostas das organizações para as novas demandas do contexto atual, que deixaram de ser somente econômicas e legais, envolvendo também responsabilidades sociais e ambientais. A implementação de projetos dessa natureza variam desde respostas às imposições legais até aqueles que estão vinculados à própria estratégia e cultura da organização. Nesse sentido, destaca-se que as práticas sustentáveis conduzidas pelas organizações só se viabilizam a partir do momento em que a cultura organizacional passa a estar orientada para a sustentabilidade. O presente estudo, de natureza quantitativa e qualitativa e de caráter descritivo, teve como objetivo verificar se a sustentabilidade é um valor compartilhado pelos funcionários da RDX Telecom ou pela maior parte deles, ou se coexistem diferentes percepções e atuações relacionadas ao tema, a partir da existência de subculturas dentro da organização, conforme parâmetros de análise propostos por Martin (2002). O método adotado para conduzir esta pesquisa foi o estudo de caso, realizado na RDX Telecom, uma empresa de telecomunicações com atuação nacional. A pesquisa foi conduzida em dois momentos, sendo o primeiro deles um estudo piloto e o segundo, a pesquisa final. Para a pesquisa final, os dados foram coletados, considerando-se documentos internos e externos publicados sobre a empresa, duas entrevistas em profundidade e 290 entrevistas semiestruturadas, com uma amostra probabilística, utilizando-se um tópico-guia já validado. Para os dados qualitativos, realizou-se a análise documental e a análise de conteúdo clássica. Com relação aos aspectos quantitativos, foram utilizadas a estatística descritiva e a estatística inferencial. Os resultados sugerem que a sustentabilidade está no nível de diferenciação e que ainda não é um valor compartilhado pelos membros da empresa, caracterizando a existências de diversas subculturas e diferentes posturas e manifestações com relação ao tema.

Palavras-chave: Responsabilidade Socioambiental. Desenvolvimento Sustentável. Sustentabilidade Corporativa. Cultura Organizacional. Cultura Corporativa.

ABSTRACT

The Corporate Sustainability has been one of the organizations' answers for new demands of actual context, which would stop being only economical and legal, involving also social and ambiental responsibilities. The implementation of projects from this nature varies since answers to legal impositions until those who are vinculated to the own strategy and culture of the organization. Accordingly, stands out that the sustainable practices conducted by the organizations only make themselves viable from the moment that organizational culture starts being oriented for the Sustainability. The current study, of quantitative and qualitative nature and descriptive character, had as goal verify whether Sustainability is a value shared by the employees of RDX Telecom or by most part of them, or whether coexist different perceptions and performances related to the theme, from the existence of subcultures within the organization, according to parameters of analysis proposed by Martin (2002). The adopted method to lead this research was the case study, realized in RDX Telecom, a telecommunications company with national performance. The research was led in two moments, being the first of them a pilot study and the second, the final research. For the final research, the data were collected, considering internal and external documents published about the company, two in-depth interviews and 290 semistructured interviews, with one probability sample, making use of one guide topic already validated. For qualitative data, was performed the documental analysis and the classic content analysis. With regard to quantitative aspects, the descriptive statistic and the inferencial statistic were used. The results suggest that the sustainability is in the differentiation level and that it's still not a quality shared by members of the company, characterizing the existence of various subcultures and different positions and manifestations related to the theme.

Keywords: Environmental Responsibility. Sustainable Development. Corporate Sustainability. Organizational Culture. Corporate Culture.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	Modelo dos três domínios da RSE	26
FIGURA 2	Níveis de cultura	39
QUADRO 1	Exemplo de agrupamento Eficiência Energética	55
QUADRO 2	Resumo das etapas da pesquisa	56
QUADRO 3	Descritivo de comportamentos relacionados à sustentabilidade	62
GRÁFICO 1	Visão geral: o que é mais importante e caracteriza a RDX Telecom	73
GRÁFICO 2	Hierarquia de valores resumida	74
GRÁFICO 3	Projetos que conhecem x projetos dos quais participam	77
GRÁFICO 4	Composição da amostra por regional	83
GRÁFICO 5	Composição da amostra por grupo de cargos	84
GRÁFICO 6	Quantitativo – o que caracteriza a RDX Telecom	88
GRÁFICO 7	Hierarquia de valores resumida – pesquisa final	91
GRÁFICO 8	Projetos conhecem x projetos participam	94
GRÁFICO 9	Quantidade de projetos conhecem x participam	95
QUADRO 4	Projetos de sustentabilidade x possibilidade de participação	96
GRÁFICO 10	De que forma participa	105
GRÁFICO 11	Participação em capacitação	108
GRÁFICO 12	Tipo de capacitação	109
GRÁFICO 13	Atuação do líder	111
QUADRO 5	Atuação do líder – quantificação dos dados qualitativos	112
GRÁFICO 14	Conhecem x participam (resultado estratificado)	121

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Conhecimento x participação x capacitação x atuação do líder	76
TABELA 2	Agrupamentos / qualitativo: o que caracteriza a RDX Telecom	85
TABELA 3	O que caracteriza a RDX Telecom (resultado percentual estratificado)	117
TABELA 4	O que caracteriza a RDX Telecom (resultado ranking estratificado)	117
TABELA 5	Hierarquia de valores	120

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CICE	Comissão Interna de Conservação de Energia
CLCE	Comisión de las Comunidades Europeas
CNUMAD	Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento
CTRD	Companhia de Telefones Rafael Dias
CVF	Competing Values Framework
DS	Desenvolvimento sustentável
EAD	Ensino a Distância
EnANPAD	Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
GEE	Gases de Efeito Estufa
NGN	Next Generation Network
O & S	Organizações e Sociedade
ONG	Organização não governamental
RAE	Revista de Administração de Empresas
RAP	Revista de Administração Pública
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
TBL	Triple Bottom Line
TELEBRASIL	Associação Brasileira de Telecomunicações
TI	Tecnologia da Informação
WCED	World Commission on Environment and Development

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Problema de pesquisa	18
1.2	Objetivos	19
1.2.1	Objetivo geral	19
1.2.2	Objetivos específicos	19
1.3	Justificativa	20
1.4	Estrutura do trabalho	21
2	REVISÃO DA LITERATURA	23
2.1	Sustentabilidade	23
2.2	Cultura Organizacional	37
2.3	Sustentabilidade e Cultura organizacional	44
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS	51
3.1	Escopo da pesquisa	51
3.1.1	Delimitação da pesquisa	51
3.1.2	Objeto de estudo	52
3.1.3	Dados: fontes de coleta e tipos de análise	53
3.1.3.1	Dados: fontes de coleta e tipos de análise – Pesquisa Piloto	54
3.1.3.2	Dados: fontes de coleta e tipos de análise – Pesquisa Final	55
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	58
4.1	Visão Geral da RDX Telecom	58
4.1.1	Estrutura e histórico da RDX Telecom	58
4.1.2	Os projetos de sustentabilidade da RDX Telecom	64
4.1.2.1	Sustentabilidade Social	64
4.1.2.2	Sustentabilidade Ambiental	66
4.1.2.3	Sustentabilidade Econômica	69
4.2	Apresentação e análise dos resultados – Pesquisa Piloto	73
4.3	Apresentação e análise dos resultados – Pesquisa Final	81

4.3.1	Características da amostragem – Pesquisa final	81
4.3.2	Resultados gerais – Pesquisa final	84
4.3.3	Resultados estratificados – Pesquisa final	116
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	124
6	REFERÊNCIAS	130
7	APÊNDICES	136

1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade tem sido pauta na agenda de discussões em diversos âmbitos nas últimas décadas, o que é justificado, principalmente, pelas crises sociais e ambientais ocorridas recentemente.

Em termos ambientais, podem-se citar diversos acidentes, como por exemplo, o derramamento de mercúrio na Baía de Minamata (1953), no Japão, provocando a morte de centenas de pessoas; o acidente nuclear na usina Tcheliabinski (1957), na União Soviética; o Acidente de Seveso (1976), na Itália; o Acidente da Basiléia (1986), ocorrido na Suíça, dentre outros desastres ambientais.

Com relação às crises sociais, além daquelas resultantes dos diversos acidentes e catástrofes ocorridos no ambiente, podem-se citar ainda, questões como guerras entre países, agravamento da fome e da miséria, crises políticas e econômicas, altas taxas de desemprego, aumento da violência e da insegurança das pessoas.

Todas essas questões têm se tornado motivo de grande preocupação para a sociedade contemporânea. Nesse contexto, acentuam-se as inquietações sobre o futuro da humanidade na Terra, a qualidade de vida e a qualidade do ambiente natural, o que tem provocado pressões para que ocorra uma reorganização em vários aspectos da sociedade. Claro, Claro e Amâncio (2008) comentam que há um movimento no mundo no sentido de que os processos produtivos e o estilo de vida sejam favoráveis ao desenvolvimento sustentável.

Nesse sentido, um dos setores que tem sido fortemente pressionado a adotar uma postura com foco mais abrangente do que o de resultados econômicos, envolvendo também aspectos sociais e ambientais, é o empresarial (COUTINHO; MACEDO-SOARES, 2002; WHEELER; COLBERT; FREEMAN, 2003).

Donaire (1994) aponta que, com o aumento da preocupação com as questões ambientais e em função de sua relevância para a qualidade de vida das pessoas, as empresas estão sendo demandadas a adotar um novo posicionamento na interação com o meio ambiente. Para Katrinli e Gunay (2011), elas precisam reconhecer a responsabilidade que têm com o impacto de suas ações e operações em termos sociais e ambientais.

É nesse contexto, em que as empresas passam a responder a essas novas demandas, que surge a proposta de uma atuação a partir do conceito da sustentabilidade e seu tripé, chamado de Triple Bottom Line (TBL): econômico, social e ambiental. Henriques e Richardson (2004) afirmam que o TBL tem se tornado um dos principais gritos de guerra para as empresas que querem adotar a sustentabilidade.

Para Barbieri e Cajazeira (2009), a sustentabilidade está afinada com dois movimentos em convergência: o da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e o do Desenvolvimento Sustentável (DS), porém apresentando-se de maneira mais ampla, não só com foco no desenvolvimento econômico e social. Nesse sentido, Elkington (2004, p.1) comenta que "nós sentíamos que as dimensões econômica e social, enfatizadas no relatório de Brundtland (WCED, 1987) - deveriam ser endereçadas de uma forma mais integrada caso o progresso ambiental realmente precisasse ser alcançado" (tradução nossa).

A agenda do Triple Bottom Line tem o foco no valor econômico que as organizações criam e, também, na possibilidade de essas criarem ou destruírem valor social e ambiental (ELKINGTON, 2004). Para Elkington (2004), o papel que os negócios desempenham no direcionamento das ações para a sustentabilidade é mais fundamental do que aquele desempenhado por governos e organizações não governamentais, porém, "paradoxalmente, isso não fará com que a transição seja mais fácil para as pessoas de negócios. Para muitos, isso será difícil ou até impossível" (p.3).

Essas dificuldades, segundo o autor, referem-se, por exemplo, a questões relacionadas ao alto custo para o estabelecimento de uma pauta de sustentabilidade dentro das organizações, necessidade de reestruturação em diversos aspectos (processos, estrutura do negócio, relação com seus stakeholders) e até a questões que extrapolam a organização e envolvem aspectos políticos e governamentais.

Nesse sentido, Elkington (2012) aponta que as organizações possuem baixo controle sobre os elementos-chave da agenda de sustentabilidade e que, mesmo que o desenvolvimento sustentável seja percebido como uma direção necessária, falta, por parte dos políticos, a visão e a coragem para o posicionamento dos governos, partidos e eleitorado para essa nova direção da sustentabilidade.

Elkington (2012) questiona se o capitalismo poderá assegurar que o século XXI seja um século sustentável. Em sua opinião, isso provavelmente não irá acontecer, porém ele reconhece que as empresas estão começando a perceber a necessidade de mudança no sentido de encararem o desafio da sustentabilidade. Segundo ele, o conceito está se inserindo no mundo empresarial sim, mas ainda com diferentes velocidades nas diversas partes do mundo.

Apesar de tantas controvérsias e desafios para que seja feita a transição para a sustentabilidade no contexto atual, e também em função disso, o tema tem sido pauta de discussões e interesse crescente tanto no âmbito empresarial, quanto no meio acadêmico, que tem buscado, por exemplo, compreender quais são os aspectos que influenciam a prática da sustentabilidade.

Nessa direção, Linnenluecke e Griffiths (2010), a partir de uma revisão da literatura relacionada ao tema, apresentam diversos estudos, que mostram perspectivas distintas e complementares, dentre as quais: pesquisadores que enfatizaram a influência dos aspectos externos à empresa, outros que estudaram os aspectos internos e ligados à gestão de recursos humanos, treinamentos, sistemas de recompensa, dentre outros fatores e, ainda, estudiosos que investigaram questões ligadas à mudança nos valores dos próprios membros da organização como um fator relevante para o alcance efetivo da sustentabilidade corporativa.

Nesse último caso, em que se busca compreender a transição para a sustentabilidade a partir da mudança na cultura organizacional e nos valores e crenças dos próprios funcionários da empresa, apesar de o número de estudos ainda ser pequeno (HOWARD-GRENVILLE, 2006; BAUMGARTNER, 2009), é possível destacar contribuições relevantes, como, por exemplo, as de Crane (2000); Harris e Crane (2002); Linnenluecke, Russel e Griffiths (2009); Linnenluecke e Griffiths (2010); Valadão Júnior e Oliveira (2010); Katrinli e Gunay (2011); Eccles, Ioannou e Serafeim (2012), dentre outros estudos.

Para Linnenluecke e Griffiths (2010), por ser a cultura organizacional um meio de acesso ao campo de Recursos Humanos e do comportamento organizacional, essa tem se tornado um conceito mais discutido na literatura como explicação para a performance de sustentabilidade nas empresas, porém ainda é fraca a base teórica sobre o que constitui uma cultura orientada para a sustentabilidade.

Numa perspectiva societal, o Desenvolvimento Sustentável tem sido estudado, principalmente, em termos de seus impactos econômicos, porém os impactos da cultura no desenvolvimento de um planeta mais sustentável têm sido ignorados (HUSTED, 2003). Segundo Husted (2003), a ligação entre cultura e sustentabilidade é fundamental, já que a primeira (Cultura) representa os valores que guiam o comportamento humano, e a segunda (sustentabilidade) só poderá existir a partir desse comportamento.

No âmbito das organizações é possível apontar alguns aspectos da associação entre cultura e sustentabilidade, como: a importância de as ações e práticas irem além de correções técnicas, adotando-se comportamentos, valores e crenças ligadas ao tema (HARRIS; CRANE, 2002); a transformação moral dentro da empresa, de modo que as considerações ambientais permeiem toda a organização (CRANE, 2002); a necessidade de a cultura organizacional estar orientada para a sustentabilidade (LINNENLUECKE; GRIFFITHS, 2010).

Esses estudos destacam que a transição para a sustentabilidade só acontecerá se ela permear a organização, tornando-se parte integrante de sua cultura organizacional. Porém, a compreensão desse processo só é possível a partir de um entendimento mais aprofundado sobre a cultura organizacional.

Martin (2002) estudou diversos autores e pesquisas sobre o tema e propôs três perspectivas de cultura: integração, diferenciação e fragmentação. Sobre a perspectiva de integração, a autora ressalta que a cultura é compartilhada por todos os membros, ou pela maior parte deles. Quanto à diferenciação, aponta a existência de subculturas (nesse caso, o consenso só existe em pequenos grupos) e, em se tratando de fragmentação, não há consenso e as manifestações culturais são ambíguas.

Nesse sentido, o presente estudo buscou investigar se a sustentabilidade faz parte da cultura da RDX Telecom¹, avaliando se é um valor explícito e se a organização traduz o valor em ações e projetos de sustentabilidade. Além disso, buscou-se também investigar de que forma o tema sustentabilidade é percebido pelo público interno da empresa.

Se a sustentabilidade é um valor organizacional, ela é também valor para os funcionários? Será que ela permeia a organização? Analisando-se o tema e como ele se insere

¹ O nome real da organização foi omitido e será utilizado somente um nome fictício.

na empresa, qual a perspectiva cultural proposta por Martin (2002) pode ser apontada: integração, diferenciação ou fragmentação? De que forma os funcionários estão envolvidos com a sustentabilidade?

A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso e foi realizada com funcionários da RDX Telecom, uma empresa de telecomunicações, cuja atuação ocorre em âmbito nacional.

1.1 Problema de pesquisa

Segundo Rudio (2007, p. 94), o problema de pesquisa é uma exigência imprescindível e condição fundamental para que se prossiga com as demais etapas: "Sem uma formulação bem feita do problema, não se sabe que solução se procura e, conseqüentemente, é impossível encontrá-la".

A presente pesquisa investigou o seguinte problema: **Como se configura a sustentabilidade entre os valores da RDX Telecom e qual é a importância que o público interno atribui a esse valor?**

1.2 Objetivos

Para Creswell (2007, p. 101), “o objetivo estabelece os propósitos, a intenção e a ideia principal de uma proposta ou de um estudo”. A partir da definição do objetivo, torna-se possível identificar o propósito central do estudo, definindo-se todos os outros aspectos envolvidos na pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo do trabalho foi verificar se a sustentabilidade é um valor compartilhado pelos funcionários da RDX Telecom ou pela maior parte deles, ou se coexistem diferentes percepções e atuações relacionadas ao tema, a partir da existência de subculturas dentro da organização, conforme parâmetros de análise propostos por Martin (2002).

1.2.2 Objetivos específicos

Parra Filho e Santos (2000) afirmam que os objetivos específicos estão intrínsecos ao objetivo geral e que, nessa fase, faz-se necessário "expor o motivo específico da pesquisa, seu ponto central" (p. 62).

Para a condução desta pesquisa, e como meio de atingir o objetivo geral, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os valores organizacionais implícitos e explícitos, por meio da pesquisa documental, e confirmar o valor sustentabilidade como um desses valores a partir da percepção dos membros da organização;
- Levantar os projetos de sustentabilidade da organização envolvida no estudo;
- Verificar o nível de conhecimento e envolvimento dos membros da organização com os projetos de sustentabilidade;
- Identificar e analisar os mecanismos de controle interno que ressaltam o significado da sustentabilidade.

1.3 Justificativa

De acordo com Silva, Pinheiro e França (2008), a justificativa da pesquisa deverá ser uma resposta ao porquê de ela ser realizada. A seguir, apresentam-se as justificativas de natureza teórica, prática e social para a pesquisa em questão.

Do ponto de vista teórico, o presente estudo é um aprofundamento do trabalho de Oliveira (2007), propondo-se à ampliação da discussão do tema. No primeiro, a autora investigou a associação entre cultura organizacional e Responsabilidade Socioambiental. Na presente pesquisa, busca-se investigar a cultura organizacional e a sustentabilidade, a partir não somente das perspectivas social e ambiental, mas também da econômica.

Este trabalho faz parte de um conjunto de dissertações a respeito dos dois temas: projeto de Responsabilidade Socioambiental e de Cultura Organizacional do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia.

A temática da sustentabilidade é atual e tem sido cada vez mais discutida no meio acadêmico, porém percebe-se a necessidade de que se aprofunde nos aspectos centrais e que poderão, de fato, contribuir para a adoção de práticas sustentáveis por parte das empresas, mas não sob a perspectiva do discurso sustentável ou das próprias práticas, como, por exemplo, reformulação das políticas, produtos e processos a fim de endereçar as questões ambientais (CRANE, 2000), mas sob a perspectiva de uma mudança mais profunda na organização e da investigação da sustentabilidade como um valor presente ou não na cultura organizacional.

Sabe-se que os resultados de um estudo de caso não podem ser generalizados e que são válidos somente para o caso estudado, porém seu valor está em oferecer um conhecimento mais profundo de determinada realidade, permitindo a formulação de questões e encaminhamento de pesquisas futuras (YIN, 2005).

Na perspectiva prática, pretende-se ampliar o entendimento sobre as questões ligadas à sustentabilidade, sob a perspectiva da Cultura Organizacional. Os resultados poderão contribuir para um entendimento mais amplo desses fatores, possibilitando a sugestão da implementação, adequação ou manutenção de projetos empresariais sustentáveis, que possam, cada vez mais, direcionar a organização e seus membros a uma maior integração com relação ao valor sustentabilidade.

Do ponto de vista social, a presente pesquisa busca ampliar o entendimento e a discussão sobre a sustentabilidade e seus impactos sobre as organizações e sobre a sociedade. Na medida em que esse entendimento aumenta e as ações tornam-se ações compartilhadas por um número maior de pessoas, mais efetivos poderão ser os resultados dessas ações. Para Barbieri e Silva (2011), a Educação Ambiental e Educação para o Desenvolvimento Sustentável são fatores críticos para o Desenvolvimento Sustentável, devendo esse debate ocorrer e ser promovido também pelas Instituições de Ensino Superior.

1.4 Estrutura do trabalho

O texto, ora presente, está estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo, são apresentados: o estudo, problema, objetivo geral e objetivos específicos, além das justificativas teórica, prática e social.

No capítulo dois, serão apresentados os principais construtos da delimitação do problema de pesquisa, enfatizando-se conceitos e principais pesquisas no campo da sustentabilidade e cultura organizacional.

O terceiro capítulo refere-se à metodologia utilizada, envolvendo o delineamento de pesquisa, bem como todas as etapas do projeto, desde a análise documental até a realização das entrevistas com a amostra selecionada.

No quarto capítulo, será apresentada a análise dos resultados obtidos a partir da triangulação dos dados: análise documental, entrevistas semiestruturadas e observação. Por fim, no quinto capítulo, fazem-se as considerações finais da pesquisa, com discussões entre os objetivos propostos e os resultados obtidos, as limitações do estudo, bem como sugestões de continuidade para pesquisadores que tenham interesse em aprofundar o estudo do tema proposto.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta a revisão da literatura no que tange aos principais conceitos necessários ao entendimento e análise da problemática aqui proposta. Destaca-se que o objetivo não é esgotar os assuntos, mas mostrar as bases sobre as quais a presente pesquisa se amparou.

2.1 Sustentabilidade

A sociedade contemporânea tem vivido crescentes inquietações com relação à qualidade do ambiente natural (atual e emergente) e ao futuro do ser humano no planeta Terra. O crescimento da população, a limitação dos recursos naturais, bem como o aumento do consumo, a exploração e esgotamento dos recursos naturais são alguns dos fatores que têm gerado essas inquietações (EGRI; PINFIELD, 1998).

Para Guimarães (2006, p.25), essas questões e problemas da sociedade atual não são apenas resultantes do processo de globalização, mas, sim, foram agravados em sua decorrência, pois esse "[...] opera como correia transportadora e megafone, ao mesmo tempo, de muitas falências que são características do desenvolvimento nacional".

Para esse autor, a globalização tem provocado o entendimento de que o ser humano habita um planeta rico e cheio de vida, porém extremamente frágil. E a história do ser humano é representada pela história de suas relações com a natureza. Dessa forma, Guimarães (2006) destaca que a fragilidade da vida no planeta tem influenciado, igualmente, ricos, pobres, Norte e Sul, embora existam diferenças advindas de poder e acesso a recursos naturais e serviços ambientais.

Egri e Pinfield (1998) atribuem os grandes problemas ambientais à forma pela qual a sociedade está organizada. Esses autores ressaltam que:

[...] o problema ambiental é uma consequência de como a sociedade está estruturada, eis que como cada organização persegue seus próprios interesses, os pequenos

espaços, os interstícios da sociedade tornam-se resíduos cada vez mais degradados (EGRI; PINFIELD, 1998, p. 2).

Nesse contexto de degradação, Guimarães (2006) destaca a necessidade da materialização de um novo paradigma, o de desenvolvimento humano sustentável, pois os paradigmas atuais têm demonstrado um estilo de desenvolvimento ecologicamente destrutivo, injusto do ponto de vista político, perverso socialmente, alienado culturalmente e repulsivo sob a perspectiva ética. Para esse autor, o novo paradigma precisa considerar um padrão de relacionamento diferente do atual, tanto entre os seres humanos, quanto entre eles e a natureza.

Diversos setores estão sendo pressionados para que haja uma mudança de atuação que possa minimizar os impactos causados pelo paradigma capitalista atual. De acordo com Claro, Claro e Amâncio (2008), há, atualmente, preocupações com questões como ecologia, segurança, proteção e defesa do consumidor, qualidade dos produtos, dentre outras, que não existiam nas últimas décadas, fazendo com que um dos setores a receber grande pressão para uma atuação que incorpore valores sustentáveis aos procedimentos administrativos seja o setor empresarial, já que o impacto causado pelas empresas não está limitado somente aos seus acionistas, mas aborda também seus trabalhadores, fornecedores, clientes, consumidores, governo e comunidade (TACHIZAWA; POZO, 2009).

Silva, Reis e Amâncio (2011) confirmam essa perspectiva e comentam que a intensificação dos problemas socioambientais e o impacto dos danos causados ao ambiente têm trazido à tona discussões sobre possíveis soluções que as organizações precisarão implementar e o papel que exercem nesse processo de transição para a sustentabilidade.

Para Vergara e Branco (2001), uma ação necessária é que as organizações coloquem suas competências e recursos a serviço de um desenvolvimento efetivamente sustentável e não somente a serviço da competitividade mercadológica.

Essa perspectiva é confirmada também por Schoroeder e Schoroeder (2004) e Bigné et al (2005). Esses autores apontam que, frente à incapacidade de o Estado suprir todas as demandas atuais da sociedade, principalmente, na resolução de todas as inquietações acima citadas, as empresas receberam uma nova responsabilidade, a qual vai além de suas

atribuições, passando a envolver também a responsabilidade pela participação em causas sociais.

É nesse contexto, em que as empresas passam a responder a essas novas demandas, que surge a Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Junqueira, Maior e Pinheiro (2011) destacam que os temas sociais e ambientais passaram a ser debatidos na academia e no mundo corporativo com a bandeira da RSE.

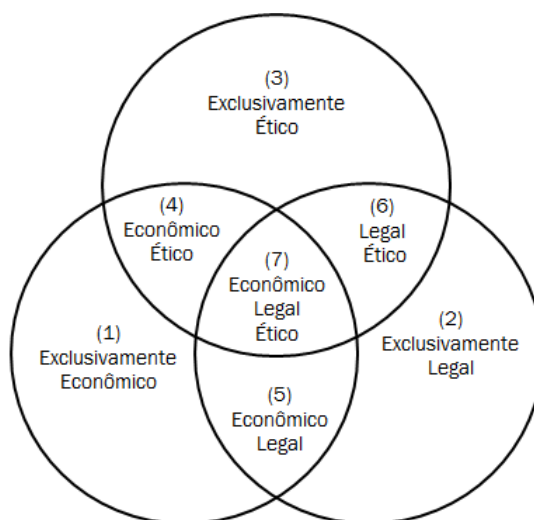
Carroll (1979) definiu a Responsabilidade Social Empresarial considerando quatro perspectivas (responsabilidades atribuídas às empresas): econômica, legal, ética e discricionária. Segundo Carroll (1991), para que esse modelo se tornasse legítimo, era necessário endereçar um conjunto de obrigações que os negócios têm com a sociedade, incluindo a principal delas, que é a questão econômica.

Na perspectiva econômica, o autor aponta ser essa a principal responsabilidade social do negócio: a empresa deve obter lucros, oferecendo bens e serviços necessários para a sociedade. As responsabilidades legais envolvem questões de leis e regulamentação, a partir das quais a empresa deve operar. As questões éticas referem-se a ações e práticas que são esperadas ou proibidas, por parte dos membros da sociedade, e vão além das definições legais. E, finalmente, a responsabilidade discricionária está relacionada às atividades que não estão listadas nas responsabilidades anteriores. Para o autor, essa última perspectiva envolve ações voluntárias que a empresa oferece à comunidade, seja por meio de recursos ou a partir de melhorias na qualidade de vida.

Em 1991, Carroll propôs uma alteração no modelo com relação à responsabilidade discricionária, passando a denominá-la filantrópica. O autor propôs ainda uma forma gráfica de representar a Responsabilidade Social Empresarial, estruturando as quatro perspectivas do conceito em uma estrutura piramidal, tendo como base a responsabilidade econômica, seguida das responsabilidades legal, ética e, no topo, a filantrópica.

Um novo modelo foi proposto por Schwartz e Carroll (2003), considerando três domínios da Responsabilidade Social Empresarial, conforme Figura 1:

FIGURA 1 - Modelo dos três domínios da Responsabilidade Social Empresarial



Fonte: Schwartz e Carroll (2003).

Nessa nova proposta, Schwartz e Carroll (2003) apresentaram algumas soluções para as limitações do modelo piramidal, como, por exemplo, o entendimento de que havia uma hierarquia entre as perspectivas, sendo a filantrópica, por estar no topo da pirâmide, erroneamente interpretada como a mais importante. Nesse novo modelo, há uma inter-relação entre as perspectivas econômica, ética e legal, ficando mais evidente a inexistência de uma hierarquia entre elas.

Para o modelo dos três domínios, Schwartz e Carroll (2003) consideraram a perspectiva filantrópica não mais como responsabilidade específica da RSE, mas como parte de duas outras perspectivas, quais sejam, a ética e a econômica, motivo pelo qual a perspectiva filantrópica não aparece diretamente no novo modelo.

A partir da Figura 1, é possível identificar sete categorias da Responsabilidade Social Empresarial, demonstrando as inter-relações entre as perspectivas econômica, ética e legal.

Nas categorias 1, 2 e 3, os autores propõem ações que podem ser enquadradas, exclusivamente, em um dos três domínios. Nos itens 4, 5 e 6, é possível identificar ações justificadas por dois domínios, simultaneamente. Em todos esses casos, Schwartz e Carroll (2003) ressaltam que não há tantas situações e práticas corporativas que se enquadrem, já que tais práticas, geralmente, podem se enquadrar, de forma simultânea, nas várias perspectivas.

Por fim, no campo 7, as ações respeitam, ao mesmo tempo, aspectos econômicos, legais e éticos.

De acordo com Schwartz e Carroll (2003), as empresas deveriam buscar operar no segmento central (econômico, legal e ético) sempre que possível. Para esses autores, o modelo dos três domínios provê um arcabouço teórico e meios mais adequados para a categorização das atividades de Responsabilidade Social Empresarial.

Apesar de o novo modelo resolver limitações anteriores, ele apresentou outras, inclusive, uma delas já detectada anteriormente, conforme apontaram Barbieri e Cajazeira (2009), não considerando as questões ambientais como perspectiva específica.

Para Marrewijk e Werre (2003), o aspecto ambiental também precisa ser uma preocupação das empresas em suas operações e interações com *stakeholders*, tanto quanto os aspectos sociais, destacados no movimento da Responsabilidade Social. Nascimento (2007) considera a relevância das duas perspectivas, propondo a gestão socioambiental, que foi apresentada como uma proposta mais ampla do que a da RSE. Para esse autor, os dois aspectos partiram de pontos distantes, porém os impactos causados pelas organizações acabaram demandando uma fusão entre eles.

A gestão socioambiental é mais do que a soma entre as duas partes, significando uma nova concepção do papel das organizações. Nascimento (2007) ressalta que as questões ambientais impactam nas sociais e vice-versa e, portanto, as ações conduzidas pelas empresas, nos dois âmbitos, precisam estar integradas.

Realizando uma revisão da literatura, esse autor percorreu os fatos marcantes das últimas décadas, discutindo como os aspectos sociais e ambientais se influenciaram mutuamente ao longo do tempo.

Nascimento (2007) destaca a década de 1950 como o princípio da preocupação com a gestão ambiental e social. O autor cita dois acontecimentos marcantes em 1953, sendo um deles o acidente na Baía de Minamata (Japão), que provocou derramamento de mercúrio, e o outro, o lançamento do livro "Social Responsibility of the Businessman", nos Estados Unidos, escrito por Howard Bowen.

Até então, os problemas sociais e ambientais eram tratados isoladamente, ou nem eram tratados, em muitos casos, mas esses dois acontecimentos provocaram, conforme Nascimento (2007), reflexões sobre os aspectos social e ambiental que pareciam imutáveis.

A década de 1970 também trouxe acontecimentos marcantes, como, por exemplo, a Conferência de Estocolmo em 1972, que resultou na criação de órgãos de controle ambiental em vários países e na criação do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA). Guimarães (2006) aponta, ainda, o surgimento do debate sobre o Desenvolvimento Sustentável (DS) na referida Conferência. Além disso, no âmbito social, houve a promulgação da lei francesa, determinando a publicação do balanço social das empresas.

Para Nascimento (2007), a década de 1980 é marcada pelos piores acidentes ambientais. O autor cita os acidentes de Bhopal (Índia, 1984), Chernobyl (Ucrânia, 1986), Basiléia (Suíça, 1986), e Exxon Valdez (Alasca, 1989).

Esses acidentes repercutiram, segundo esse autor, na criação de algumas normas sociais, como, por exemplo, a SA 8000, para avaliação da Responsabilidade Social das empresas, e a AA 1000, como um padrão internacional da gestão da Responsabilidade Corporativa, ambas lançadas na década de 1990. Essa década marcou também o surgimento da série ISO 14000, que estabelecia diretrizes de gestão ambiental dentro das empresas.

Guimarães (2006) cita os anos 1990 como um período de mudanças significativas no debate internacional a respeito dos problemas ambientais. Segundo esse autor, a atenção do planeta para a crise ambiental teve seu ponto mais alto na segunda Conferência da ONU para o Meio Ambiente (Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento - CNUMAD), a Rio 92 ou Cúpula da Terra. Essa Conferência reuniu vários chefes de estado com o intuito de discutir o desenvolvimento econômico vinculado à conservação e proteção ambiental.

No Brasil, houve a criação do Instituto Ethos, e fortaleceu-se a discussão do tema ética nos negócios. Além disso, a cidadania corporativa tomou espaço entre as empresas, que passaram a repensar suas práticas de filantropia. Sob a perspectiva ambiental, as empresas começaram a se preocupar mais com a gestão ecoeficiente do que com a gestão de resíduos, atuando de forma mais preventiva do que reativa (NASCIMENTO, 2007).

A partir da Rio 92, surgem o conceito de Ecoeficiência, Agenda 21 (JUNQUEIRA; MAIOR; PINHEIRO, 2011), e o ponto de partida para a criação do Protocolo de Kyoto

(tratado internacional que propôs compromissos dos países na redução da emissão dos gases de efeito estufa), o qual foi assinado pelos países participantes da terceira Conferência das Partes (COP-3) realizada no Japão, em Kyoto, em 1997 (ANDRADE; COSTA, 2008). É a partir de então que também se populariza o conceito de Desenvolvimento Sustentável (DS), conforme afirmam Calegari e Silva Júnior (2011).

Na década de 2000, o movimento social e ambiental se ampliou. Nascimento (2007) aponta que muitas empresas lançaram suas cartilhas e recomendações de modo a divulgar as restrições socioambientais como oportunidade de negócios. Nesse período, os termos social e ambiental apareceram associados nos relatórios de balanço social, bem como nas normas sociais e ambientais. Falar em Desenvolvimento Sustentável pressupõe a preocupação com aspectos econômicos, sociais e ambientais: “As empresas começam a falar em equilíbrio entre as três variáveis, a destacar que estão engajadas em promover o desenvolvimento sustentável” (NASCIMENTO, 2007, p.6)

Apesar de haver várias interpretações na literatura a respeito do DS, Guimarães (2006) destaca que, em geral, essas representam variações sobre a proposta apresentada no relatório de Brundtland resultante do trabalho da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento.

Chamado de *Nosso Futuro Comum* (WCED, 1987, p.15), esse relatório apresentou a seguinte definição para o Desenvolvimento Sustentável: "atender às necessidades do presente, sem comprometer a habilidade das futuras gerações em satisfazerem suas próprias necessidades" (tradução nossa). Nessa definição, o Desenvolvimento Sustentável pressupõe o atendimento das necessidades básicas de todas as pessoas e a oportunidade de cumprir com suas aspirações a uma vida melhor.

Sob essa perspectiva, Guimarães (2006) destaca que o desenvolvimento deve ser ambiental, social, cultural e politicamente sustentável e estar submetido a uma nova ética de crescimento, em que os objetivos econômicos se subordinam às leis de funcionamento dos sistemas naturais e ao respeito à dignidade humana.

Calegari e Silva Júnior (2011) abordaram o DS sob a perspectiva de seus antecedentes, emergência, críticas e avanços e, a partir da revisão da literatura, buscaram compreender a necessidade de outras concepções que não estivessem limitadas à questão econômica e que considerassem o desenvolvimento do ser humano de um modo global.

Esses autores apontaram diversas críticas e avanços alcançados ao longo do tempo, apresentados por outros pesquisadores, sobre o Desenvolvimento Sustentável:

A necessidade de se reformular a ideia de desenvolvimento é torná-la mais central e operacional, reaproximando ética, economia e política na condução de uma sociedade mais incluyente socialmente, sustentável ecologicamente e sustentada economicamente (CALEGARI; SILVA JÚNIOR, 2011, p. 54).

Barbieri e Cajazeira (2009) também discutem as inúmeras críticas à ideia de DS, desde aquelas que questionam sua efetividade até aquelas mais duras, que o enxergam como uma trapaça do capitalismo. Em concordância com esses autores, Guimarães (2006) destaca o risco de que o DS seja, na verdade, desenvolvimento insustentável, e ainda um recurso apenas retórico, mas pouco efetivo na prática.

É impressionante a aparente unanimidade entorno da sustentabilidade, a quase impossibilidade de encontrar um único ator social de alguma relevância que não se declare totalmente comprometido com as propostas de desenvolvimento sustentável. O problema é que, como em qualquer exercício muito carregado de simbolismo e de elevadas doses de retórica, detrás de tanta unanimidade cada ator defende uma visão bastante 'particular' de sustentabilidade (GUIMARÃES, 2006, p. 31).

Para superar os limites do conceito de Desenvolvimento Sustentável, Barbieri e Cajazeira (2009) apontam duas estratégias: uma, que envolve o pensar globalmente e o agir localmente, e a outra, que consiste em desagregar os elementos constitutivos do Desenvolvimento Sustentável em cinco pilares, conforme proposto por Sachs (2004), quais sejam: social (fundamental em função da disrupção social que ameaça vários lugares do planeta); ambiental (com duas dimensões: sistemas de sustentação da vida como provedores de recursos e como recipientes para a disposição de resíduos); territorial (distribuição espacial dos recursos, das populações e das atividades); econômico (condição primária para que as coisas aconteçam); e político (governança democrática é um valor fundador e instrumento necessário para fazer as coisas acontecerem).

Barbieri e Cajazeira (2009) comentam que essa desagregação do Desenvolvimento Sustentável proposta por Sachs (2004), apesar de prestar ajuda importante, não serviu para equacionar algumas questões importantes, como, por exemplo, a sustentabilidade econômica que, estando relacionada ao crescimento econômico, pode gerar problemas no longo prazo em função da limitação dos recursos.

Em se tratando das organizações, o DS constituiu-se não de cinco dimensões, mas de três: econômica, social e ambiental (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009). Conforme esses autores, essa redução não significa perda ou abandono das outras dimensões, mas um destaque para os aspectos específicos da atuação das organizações.

Essas análises levam Barbieri e Cajazeira (2009) a comentarem que os movimentos de Responsabilidade Social e do Desenvolvimento Sustentável convergem para o conceito de Empresa Sustentável, aquela que vai buscar atender às demandas econômica, social e ambiental. Nesse sentido, as dimensões propostas para o DS coincidem com as dimensões do conceito de sustentabilidade, conforme ressaltam os autores.

De acordo com Barbieri e Cajazeira (2009), além do Desenvolvimento Sustentável, outros modelos foram propostos a fim de incorporar as dimensões da sustentabilidade. Pode-se citar o exemplo do Triple Bottom Line - TBL (tríplice linha de resultados), proposto inicialmente por Elkington (1997).

A proposta do TBL não é original, visto que resultou da desagregação do conceito de Desenvolvimento Sustentável. No entanto, o conceito das dimensões, no âmbito das empresas, pode, sim, ser considerado original (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009).

O conceito de sustentabilidade é composto por uma grande diversidade teórica, segundo Claro, Claro e Amâncio (2008). Em função disso, esses autores realizaram um estudo com o intuito de investigar o entendimento que o indivíduo atribui ao termo e quais fatores influenciam tal entendimento.

Para esses autores, as empresas têm dificuldade em associar o discurso e as práticas adotadas à interpretação do significado completo da sustentabilidade. Os autores destacam ainda que a condição para que os esforços voltados à sustentabilidade obtenham sucesso é o envolvimento da alta administração, no sentido de perceber e modificar a sensibilização da empresa quanto aos problemas socioambientais, tanto no ambiente interno, quanto externo.

Além disso, Claro, Claro e Amâncio (2008) apontam que um estilo de gestão mais participativo pode gerar influência sobre a forma como os funcionários entendem e se comprometem com a sustentabilidade, a partir da cooperação e envolvimento das pessoas no processo de tomada de decisão. Já um estilo de gestão mais autoritário pode possibilitar

mudanças no curto prazo, sem, contudo, promover mudanças mais profundas que envolvam a cultura organizacional.

Para que o significado da sustentabilidade seja compreendido em sua plenitude, Claro, Claro e Amâncio (2008) sugerem três ações: i) investir na escolaridade dos funcionários, por meio de cursos e treinamentos, o que lhes permitirá um entendimento mais amplo; ii) dar destaque às ações sociais, promovendo o engajamento em ações de responsabilidade social, já que tais ações foram identificadas no estudo como tendo um efeito positivo sobre o entendimento do significado da sustentabilidade. Ainda na perspectiva social, pode-se estimular o voluntariado; iii) amenizar as ações vinculadas ao aspecto econômico da sustentabilidade a partir da utilização de indicadores subjetivos de desempenho, como, por exemplo, o trabalho em equipe, a participação do funcionário, a iniciativa, dentre outros fatores. Isto porque as práticas econômicas foram identificadas como exercendo um efeito negativo sobre a interpretação do significado da sustentabilidade.

A educação ambiental e comunicação também são destacadas como formas de promover um maior entendimento e engajamento das pessoas em prol da sustentabilidade.

Esses autores apontaram várias referências teóricas que buscaram explicar o conceito de sustentabilidade, mas há, em grande parte delas, um ponto comum, que se refere às dimensões que compõem o termo. A maioria dos estudos apontam as três dimensões: econômica, social e ambiental.

Elkington (2004) comenta que as dimensões econômica e social tratadas no relatório de Brundtland sobre o desenvolvimento sustentável (WCED, 1987) deveriam ser endereçadas de uma forma mais integrada. A prática da sustentabilidade por parte das empresas exige mudanças drásticas nessas três dimensões. (ELKINGTON, 2012).

Na primeira perspectiva, Elkington (2012) destaca que o pilar econômico é o foco das organizações e, em função disso, é o mais confortável e conhecido. Sob essa perspectiva, as preocupações da empresa envolvem custos, produtos, demanda, margens, capital humano, dentre outros aspectos. Nessa perspectiva, o autor ressalta os conceitos de capital econômico: financeiro (que pode ser estendido para capital humano e intelectual) e físico (estrutura física, equipamentos, máquinas, etc).

Para Dyllick e Hockerts (2002), o capital econômico consegue financiar algumas questões, como, por exemplo, a inovação tecnológica, porém não poderá substituir na íntegra o que os aspectos sociais (nos níveis individual e societal) e ambientais oferecem. Nesse sentido, os autores destacam que o capital não é substituível.

Sobre a segunda perspectiva, que é a ambiental, o conceito e, consequentemente, a adoção de práticas ambientalmente sustentáveis já não são tão comuns para as organizações, e os desafios nesse sentido são ainda maiores. Destaca-se aqui o capital natural crítico (essencial na manutenção da vida e integridade do ecossistema) e capital natural renovável (aquele que pode ser renovado, substituído ou mesmo recuperado) (ELKINGTON, 2012).

Nessa perspectiva, Elkington (2012) destaca que os dirigentes empresariais precisam entender como suas operações afetam o capital natural crítico e renovável, se essas forma de capital se sustentam em função do impacto que sofrem e se o equilíbrio da natureza será afetado significativamente.

Dillick e Hockerts (2002) afirmam que, se não houver uma preocupação de toda a sociedade com o ambiente natural, o impacto causado pode ser irreversível.

Elkington (2012) aponta o capital social, a partir da perspectiva social da sustentabilidade. A empresa, nesse caso, precisa cuidar de questões ligadas à saúde da sociedade e do potencial de criação de riqueza, além de se preocupar com o capital humano (saúde, habilidades e educação). Nesse sentido, é preciso que a organização busque responder às seguintes questões: Quais as formas de capital social serão necessárias para que a empresa seja sustentável? O que precisa ser feito para sustentar o capital humano e social e qual é o papel dos executivos nesse sentido?

Claro, Claro e Amâncio (2008) afirmam que a dimensão social envolve tanto o ambiente interno, quanto o externo. Nesse sentido, os autores citam alguns indicadores, como, por exemplo, a criação de política social e o investimento em capital humano.

A partir das três perspectivas apontadas pelo TBL e dos desafios e limitações a serem enfrentados pelas empresas que pretendem fazer a transição para a sustentabilidade, Barbieri e Cajazeira (2009) apontam ser necessário que as atividades e estratégias empresariais incorporem aspectos que atendam às suas necessidades, mas também às de seus *stakeholders* atuais, sem que o futuro seja prejudicado.

Tudo isso tem provocado discussões cada vez mais amplas sobre a sustentabilidade nos meios acadêmico, empresarial, governamental e na sociedade civil, desde a última década e meia, como afirmam Junqueira, Maior e Pinheiro (2011). Apesar de reconhecerem o aumento dos debates e preocupações desses diversos atores, esses pesquisadores afirmam que a produção científica brasileira sobre o tema é ainda incipiente.

Essa afirmação se deu a partir da revisão bibliográfica e avaliação crítica dessa produção no período de 2000 a 2009, realizada por esses autores. Na pesquisa foram analisadas 106 pesquisas publicadas na Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração Pública (RAP), Organizações e Sociedade (O&S) e nos Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), com o objetivo de verificar de que modo o tema sustentabilidade tem evoluído no país e qual a contribuição da produção acadêmica sobre o tema para a construção de conhecimento de relevância para a Administração.

Ao se compararem os principais aspectos e tendências das pesquisas sobre sustentabilidade, resultantes da bibliometria de Junqueira, Maior e Pinheiro (2011), com a presente pesquisa, é possível identificar alguns pontos de convergência e outros, de divergência.

Os autores apontaram que a maior parte dos trabalhos pesquisados contemplam as três dimensões da sustentabilidade, representando 31%, seguidos da abordagem apenas econômica (23%), a social (19%) e, por fim, a ambiental (11%). Pode-se dizer que, nesse aspecto, há uma convergência entre as pesquisas e publicações no Brasil com a proposta do presente estudo, que também trata a sustentabilidade a partir de suas três perspectivas.

Em se tratando da classificação do estudo com relação à sua abordagem, qualitativa e/ou quantitativa, Junqueira, Maior e Pinheiro (2011) afirmam a predominância dos estudos qualitativos (89%) nos artigos de periódicos, e 73%, nos estudos do EnANPAD). As perspectivas quali e quanti apareceram em 11% em periódicos e 6%, no EnANPAD.

A presente dissertação não seguiu essa tendência dos estudos puramente qualitativos. Contrariando a maioria das escolhas realizadas pelos autores consultados no estudo de Junqueira, Maior e Pinheiro (2011), busca abordar o tema sob duas perspectivas, qualitativa e quantitativa, conjuntamente. Esse aspecto é visto de maneira positiva, já que permite uma

visão mais ampla do processo de pesquisa e corrobora com a orientação de Bauer, Gaskell e Allum (2002), os quais afirmam que não há quantificação sem a análise qualitativa.

Com relação ao método de procedimento, Junqueira, Maior e Pinheiro (2011) apontaram a predominância do estudo de caso, que também foi adotado na presente pesquisa. A realização de um estudo sobre a produção científica em determinado campo objetiva não somente identificar como está a produção nas Instituições de Ensino, mas também se presta a avaliar como essa produção possibilita avanços e orientações para a aplicação prática (JUNQUEIRA; MAIOR; PINHEIRO, 2011).

Do ponto de vista prático, as empresas têm apresentado formas de atuação distintas. Para Marrewijk e Werre (2003), por exemplo, a abordagem específica com relação à sustentabilidade corporativa deve estar relacionada à estratégia empresarial, combinando seus objetivos e intenções em uma resposta apropriada ao contexto na qual a organização opera.

Nesse sentido, Freitas (2007) e Baumgartner (2009) ilustram algumas diferentes formas de atuação com relação à sustentabilidade. Freitas (2007) exemplifica essa atuação com as seguintes ações: combate à corrupção e, ainda, decisões tomadas que consideram as interdependências e consequências para todos (sistema financeiro *versus* produtivo; limitações no uso de recursos; uso de tecnologias que integrem as necessidades sociais, culturais, ecológicas, humanas e econômicas). O segundo autor aponta empresas que ainda ignoram a questão, outras que alteraram somente o discurso, mas não a maneira como atuam, e outras que buscam promover a inserção da sustentabilidade em suas estratégias e práticas de negócio.

Para Harris e Crane (2002, p.214), o desafio da empresa em se tornar sustentável vai exigir alterações que não são somente técnicas, mas que envolvem, também, a mudança dos membros da empresa, no sentido de valores, crenças e comportamentos ambientalmente responsáveis. Os autores afirmam que "o desenvolvimento da sustentabilidade é frequentemente visto como altamente dependente da extensão da mudança cultural verde nas organizações" (tradução nossa).

Para Junqueira, Maior e Pinheiro (2011, p.39), esse processo representa mais do que princípios de gestão, pois envolve "um conjunto de novos valores e práticas que devem ser incorporados à estratégia da organização para definição de posturas, norteamiento das relações desta com seus meios e orientação das suas opções de negócios". Nesse mesmo ponto de

vista, de acordo com Crane (2000), para que a empresa seja sustentável, a principal questão está na necessidade de estimular novos valores éticos, conectividade emocional e um despertar espiritual, o que exige, segundo o autor, uma revisão radical na cultura empresarial.

Essa influência do aspecto cultural sobre a implementação da sustentabilidade tem sido foco de estudos de outros pesquisadores, como, por exemplo, Husted (2003); Howard-Grenville (2006); Baumgartner (2009); Daily e Huang (2009); Linnenluecke, Russel e Griffiths (2009); Linnenluecke e Griffiths (2010); Valadão Júnior e Oliveira (2010) e Katrinli e Gunay (2011).

Howard-Grenville (2006), por exemplo, sugere que a cultura organizacional e suas subculturas são responsáveis por delinear a forma com que as questões ambientais são interpretadas e tratadas.

Para a inserção da sustentabilidade na empresa, é necessário que a cultura organizacional esteja voltada para a sustentabilidade, pois, conforme sugerem Linnenluecke e Griffiths (2010), os fundamentos ideológicos da cultura organizacional influenciam na implementação da sustentabilidade corporativa, bem como nos resultados que poderão ser alcançados a partir dela.

De acordo com Freitas (2007), cultura é contexto, e o comportamento, que é consequência parcial desse contexto, pode ser mudado. Essa autora ressalta que, no contexto atual, o futuro não é mais uma certeza, mas dependerá das ações tomadas no presente. Se essas ações forem positivas, será possível dizer que houve uma significativa mudança cultural nas organizações.

A partir da perspectiva da influência da cultura organizacional sobre a sustentabilidade, faz-se necessário um melhor entendimento sobre o conceito de cultura organizacional, o qual será apresentado a seguir.

2.2 Cultura Organizacional

Os estudos sobre Cultura Organizacional se intensificaram a partir da década de 1980 e se popularizaram com rapidez (FREITAS, 2007). A partir desse período, é possível citar autores como: Smircich (1983); Meyerson e Martin (1987); Barbosa (1996); Martin e Frost (2001); Martin (2002); Alvesson (2007). No Brasil, autores como Fleury (1989); Alcadipani e Crubellate (2003); Valadão Júnior e Oliveira (2010); Medeiros e Valadão Júnior (2011), dentre outros, têm se aprofundado nesse tema.

Freitas (2007) comenta que, apesar de outros temas de gestão terem sido incorporados ao debate no campo das organizações, a cultura organizacional continua tendo sua importância reconhecida. Segundo essa autora,

[...] O tema foi rejuvenescido a partir de processos de fusão e aquisição de empresas vistos hoje, pelas novas formas de gestão de pessoas, pelos novos formatos organizacionais, pela maior internacionalização de empresas, pela importância que tem sido dada aos estudos organizacionais de cunho cross-cultural e intercultural, **pela busca da sustentabilidade**, pela construção de um ambiente diverso e de relações de trabalho mais civilizadas (FREITAS, 2007, p. XV) – grifo nosso.

É possível perceber que todas essas temáticas apontadas por Freitas (2007) são atuais e referem-se a questões que os negócios estão vivenciando de forma cada vez mais intensa e, ainda, são questões intimamente ligadas aos aspectos culturais, sendo por eles impactadas. A própria sustentabilidade e a mudança organizacional necessária para que a empresa atue sob essa perspectiva são apontadas como fatores ligados à cultura organizacional e por ela influenciados.

Para Fleury (1989), a cultura é caracterizada por um conjunto de valores e pressupostos básicos que são expressos por elementos simbólicos, os quais podem representar consenso ou não para os membros do grupo. Em outra direção, Katrinli e Gunay (2011, p.34) destacam que "a cultura organizacional é o único recurso da firma que não pode ser facilmente imitado e, na maior parte do tempo, representa a essência da vantagem competitiva" (tradução nossa).

O primeiro *paper*, que chamou a atenção, publicado na área de cultura organizacional, foi o de Pettigrew (1979). O autor realizou um estudo longitudinal em uma instituição de

ensino, identificando momentos críticos ao longo da história da instituição que impactaram no contexto organizacional e em seu funcionamento e nos comportamentos de seus membros. Pettigrew (1979) destaca que esse estudo possibilitou a compreensão da emergência e desenvolvimento da cultura organizacional.

A proposta do autor foi trazer conceitos da antropologia e sociologia para a teoria do comportamento organizacional e teve como questão central a investigação de como a cultura organizacional é criada.

Em seu estudo, o autor resgata o papel do empreendedor, considerando-o como qualquer indivíduo que tem a responsabilidade por mobilizar pessoas e/ou recursos para iniciar, dar propósito, construir e gerenciar uma organização. Esse empreendedor, além de ser o responsável pela criação dos aspectos tangíveis da organização, cria também símbolos, ideologias, linguagens, crenças, rituais e mitos, aspectos que são intangíveis, mas também compõem a vida organizacional.

Para Pettigrew (1979), um conceito possível de cultura é aquele que a considera como sistema de significados, pública e coletivamente aceitos, que operam em determinado grupo e tempo, e esse sistema influencia a forma como as pessoas vão interpretar as próprias situações vivenciadas. Porém, além desse conceito, o autor propõe que cultura deve ser considerada como uma família de conceitos envolvendo símbolo, linguagem, ideologia, crenças, rituais e mitos.

Pettigrew (1979) destaca que cada um desses aspectos tem consequências significativas para a organização. Os símbolos, a linguagem e as ideologias têm como atributos o potencial de impulsionar as pessoas à ação. Para o autor, a potência das ideologias na organização depende não somente do contexto social em que funcionam e da forma como foram criadas, mas também da forma em que são mantidas e conservadas.

Todos esses conceitos são interdependentes, mas há uma convergência na forma em que se relacionam a problemas funcionais de integração, controle e comprometimento. Eles destacam a mobilização para o propósito, codificação do significado, padrões normativos, sistema de ascensão e queda da liderança e estratégias de legitimação. A cultura se desenvolve, portanto, a partir desses mecanismos, que vão agir como mecanismos de controle

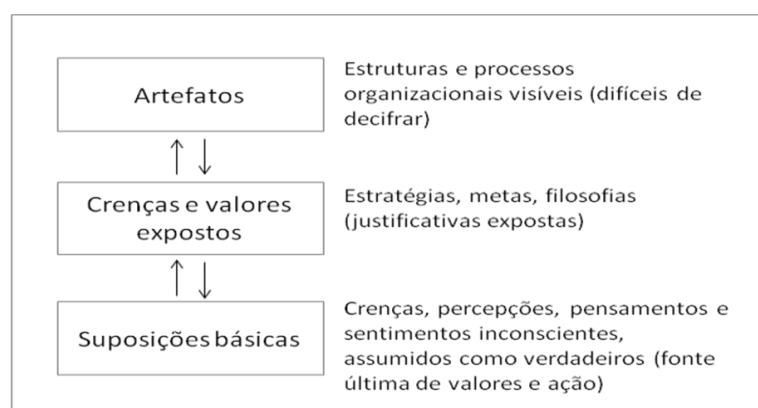
e constrangimento para a tomada de futuras ações. Nesse sentido, Pettigrew (1979) afirma que o homem cria a cultura e é também criado e moldado por ela.

Segundo Pettigrew (1979), o problema essencial reside em como se traduz aquilo que é importante para o empreendedor em algo que possa gerar propósito e comprometimento para o coletivo. A questão central, segundo esse autor, não é a geração de comprometimento com as qualidades pessoais do empreendedor, mas com a visão que ele tem para a organização. A visão organizacional, nesse sentido, não é somente um conjunto de propósitos declarados, mas representa também o sistema de crenças e linguagem que dá coerência à organização.

Schein (2009), assim como Pettigrew (1979), também enfatiza o papel do líder sobre o delineamento da cultura. Freitas (2007) comenta que a visão de que a cultura pode ser gerenciada e está sob controle da direção é a mais difundida nos estudos, pesquisas e abordagens sobre o tema, pois busca respostas pragmáticas para as questões gerenciais.

A perspectiva de Schein (2009) propõe a cultura organizacional a partir da padronização e integração entre os membros da empresa. Segundo ele, o ser humano tem necessidade de estabilidade, consistência e significado. A análise dos diferentes níveis de cultura, segundo Schein (2009), é apresentada a partir dos artefatos, crenças e valores expostos e das suposições básicas, conforme ilustrado na Figura 2, a seguir:

FIGURA 2 - Níveis de cultura



Fonte: Schein (2009).

No nível de artefatos, Schein (2009) aponta os produtos visíveis do grupo, como, por exemplo, estrutura física, linguagem, estilo de vestuário, forma de comunicação, mitos e histórias contadas nas organizações, dentre outros aspectos observáveis.

Com relação ao nível das Crenças e valores expostos, Schein (2009) aponta que a crença surge como solução para alguma situação problema e o grupo resolve adotá-la e testá-la. O êxito na resolução do problema será uma condição importante para que o grupo passe a adotar tal crença como válida.

Sobre as suposições básicas, Schein (2009) apresenta o seu conceito a partir de soluções para problemas que funcionaram repetidamente, tornando-se, portanto, aceitas como verdadeiras pelo grupo. Nesse nível, uma suposição básica assumida pelo grupo torna-se uma forte referência para esse grupo, e qualquer comportamento divergente passa a ser inconcebível.

Schein (2009, p.16) sugere que a cultura envolve um "padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna".

Sobre a influência da liderança na cultura organizacional, Schein (2009, p.21) aponta: "Cultura e liderança são dois lados da mesma moeda". O autor enfatiza que: a liderança cria cultura quando cria grupos e organizações; o líder cria e muda as culturas; e o gestor/administrador, por sua vez, age na cultura.

Entretanto, essa visão não é comum entre todos os autores e pesquisadores de cultura organizacional. Dependendo da perspectiva adotada, a visão que se tem sobre a cultura e como ela é influenciada pelos líderes é diferente. Smircich (1983) classificou vários estudos em cultura em dois tipos: cultura como variável (algo que a organização possui) e cultura como metáfora (algo que a organização é).

Quando vista como variável, a cultura pode ser gerenciada. Essa perspectiva pode ser reconhecida nos conceitos de Pettigrew (1979) e Schein (2009), acima citados. Por outro lado, quando vista como metáfora, deve-se reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional, afirma Freitas (2007).

Nessa última perspectiva, da cultura como metáfora, podem-se apontar os conceitos apresentados por Meyerson e Martin (1987), Martin (2002), Alvesson (2007), dentre outros autores.

Meyerson e Martin (1987) afirmam que a cultura não é uma simples variável, passível de manipulação e controle. Essas autoras consideram as organizações como culturas e enxergam que a mudança organizacional, além de outros fatores, pressupõe alterações em comportamentos, valores e significados.

Meyerson e Martin (1987) propõem três perspectivas de cultura, que denominam paradigmas ou perspectivas: integração, diferenciação e ambiguidade. O terceiro paradigma passou a ser denominado de fragmentação, no trabalho de Martin (2002).

Sob a perspectiva de integração reside o conceito de consenso organizacional. A cultura representa algo como uma cola normativa ou social, que une os membros da empresa. Podem-se citar como exemplo: linguagem comum, valores ou comportamentos compartilhados. Para Meyerson e Martin (1987), há nessa perspectiva três características centrais, a saber: consistência nas manifestações culturais, consenso entre os membros e foco na liderança como criadora de cultura. A mudança cultural, sob essa perspectiva, é controlada pela alta gestão e compartilhada por toda a empresa.

A ambiguidade na perspectiva de integração é negada, ou seja, só se reconhecem as manifestações culturais que são consistentes com as demais. Tanto Pettigrew (1979) quanto Schein (2009) são apontados por Meyerson e Martin (1987) como autores integracionistas.

Para Linnenluecke e Griffiths (2010), a existência de uma cultura organizacional unificada é questionável. Os autores sugerem e adotam como pressuposto para a pesquisa que realizaram sobre sustentabilidade e cultura, a existência de subculturas dentro da empresa, e não uma cultura única compartilhada por todos. Crane (1995) já indicava essa visão, enfatizando que a integração cultural da sustentabilidade tem um significado mais simbólico do que realista sobre a Cultura Organizacional.

Sob a perspectiva da diferenciação, a cultura não é formada por uma única cultura dominante, mas composta por um conjunto de valores e manifestações que podem ser contraditórios entre si e caracterizam a diferenciação e a diversidade, configurando as diferentes subculturas. Nesse sentido, representam desacordo, em vez de consenso. O foco

dos pesquisadores, sob a perspectiva de diferenciação, recai sobre as inconsistências, falta de consenso e nos conteúdos de cultura, não centrados na liderança. Meyerson e Martin (1987) enfatizam que, na diferenciação, a cultura é um sistema aberto, que sofre influências tanto internas quanto externas à organização.

As características da cultura organizacional nessa perspectiva fundamentam-se em três aspectos: i) inconsistências; ii) consenso entre as subculturas; e iii) a ambiguidade existe entre as fronteiras subculturais (MEDEIROS; VALADÃO JÚNIOR, 2011).

Apesar dessas inconsistências, Meyerson e Martin (1987) destacam que a complexidade do ambiente e as incertezas, na diferenciação, são reduzidas a dicotomias e são, dessa forma, experimentadas como gerenciáveis.

Esse gerenciamento da cultura, porém, não acontece com relação à organização como um todo. Os esforços voltados para a mudança têm impactos localizados e ela ocorre de maneira incremental, podendo acontecer simultaneamente em vários grupos; além disso, geralmente, não é planejada ou controlada pela alta gestão.

Cada subcultura representa uma pequena porção do todo e, segundo as autoras, estão acopladas umas às outras, mas de maneira fraca. Esse acoplamento fraco impede que a mudança aconteça de maneira ampla dentro da organização.

O paradigma da fragmentação aceita a ambiguidade, o que, na diferenciação, não é rejeitado, porém é canalizado para as fronteiras entre as subculturas. O foco de atenção na fragmentação está na complexidade e falta de clareza e, nele, as interpretações divergentes são bem aceitas. Há compartilhamento de alguns pontos de vista, discordância em outros e também indiferença com relação a outros aspectos por parte dos membros da organização. Sob essa perspectiva, consenso, dissenso e confusão coexistem, o que dificulta o delineamento das fronteiras entre as culturas e subculturas, que, nesse caso, não coincidem com a estrutura da empresa ou os grupos de papéis exercidos pelos membros (MEYERSON; MARTIN, 1987).

Na fragmentação pode-se dizer que há padrões de conexões, dependendo dos acontecimentos e das questões enfrentadas pelos membros da organização. Quando determinada questão vem à tona, uma certa quantidade de indivíduos podem se conectar em função daquele assunto. Em outra situação, as conexões podem ser diferentes, ou seja, os

padrões de conexão são transitórios. As questões e interpretações diversas podem ocorrer simultaneamente.

Meyerson e Martin (1987) destacam que a mudança cultural na fragmentação representa ajustes individuais, de acordo com as flutuações e mudanças do ambiente e de acordo com a interpretação e foco de atenção dos indivíduos. Sob essa perspectiva, todos os membros da organização, não somente os líderes, exercem influência sobre a cultura e são por ela influenciados.

Meyerson e Martin (1987) apontam que os três paradigmas podem ocorrer simultaneamente numa única organização, destacando que os pesquisadores que utilizam uma só perspectiva deixam de considerar aspectos importantes, advindos das demais.

Se a perspectiva da mudança cultural é vista somente sob o paradigma da integração, a mudança organizacional é vista como *top-down*, ocorrendo da alta gestão para baixo, fazendo com que mudanças de baixo para cima não sejam vistas, nem consideradas. Se a mudança é vista somente sob a perspectiva da diferenciação, são consideradas somente as mudanças localizadas, perdendo-se os padrões globais e ambiguidades ocultas. Por outro lado, se, sob a perspectiva da fragmentação, somente as ambiguidades forem consideradas, os indivíduos podem não notar as mudanças, já que só há ambiguidade.

Martin (2002) destaca que os três paradigmas ou perspectivas devem ser considerados como complementares, e que, vistos dessa forma, permitem que o pesquisador obtenha *insights* advindos de cada um deles e supere os limites que poderiam afetar suas análises, caso considerasse qualquer paradigma isoladamente.

Martin e Frost (2001) já haviam destacado a questão da complementariedade entre as três perspectivas. Para estes autores é ilusório considerar que uma organização possa ser caracterizada a partir de uma única perspectiva, de modo que, se o contexto cultural é analisado por meio das três, a compreensão poderá ser mais profunda.

Em concordância com esses autores, o presente estudo buscou investigar a sustentabilidade à luz das três perspectivas de cultura propostas por Martin (2002).

2.3 Sustentabilidade e Cultura organizacional

A implementação da sustentabilidade a partir da mudança da Cultura Organizacional e dos valores e crenças dos próprios funcionários da organização tem sido foco de estudo, ainda que em número reduzido, conforme aponta Baumgartner (2009). Destacam-se, nesse sentido, contribuições relevantes, como, por exemplo, Crane (2000); Harris e Crane (2002); Husted (2003); Marrewijk e Werre (2003); Howard-Grenville (2006); Baumgartner (2009); Daily e Huang (2009); Linnenluecke, Russel e Griffiths (2009); Linnenluecke e Griffiths (2010); Valadão Júnior e Oliveira (2010); Katrinli e Gunay (2011); Eccles, Ioannou e Serafeim (2012), dentre outros pesquisadores.

Para Linnenluecke e Griffiths (2010), por ser a cultura organizacional um meio de acesso ao campo de Recursos Humanos e do Comportamento Organizacional, essa tem se tornado um conceito mais discutido na literatura como explicação para a *performance* de sustentabilidade nas empresas, embora a base teórica sobre o que constitui uma cultura orientada para a sustentabilidade não tenha se consolidado.

Esses autores investigaram a relação entre Cultura Organizacional e sustentabilidade, com os seguintes objetivos: 1) identificar os aspectos que constituem uma cultura organizacional orientada para a sustentabilidade; 2) avaliar a possibilidade de que uma organização tenha uma cultura organizacional unificada, orientada para a sustentabilidade; e 3) discutir se as organizações podem se tornar mais sustentáveis a partir da mudança cultural.

O método utilizado pelos autores foi uma revisão da literatura, destacando diversos autores nos campos da cultura organizacional, da sustentabilidade e da relação entre os dois conceitos. Sob a perspectiva do primeiro objetivo, Linnenluecke e Griffiths (2010) adotaram o modelo dos Valores Concorrentes (CVF) proposto por Quinn e Kimberly (1984), a fim de discutir como os diferentes tipos de cultura e seus fundamentos ideológicos podem influenciar, de forma distinta, o modo pelo qual a sustentabilidade Corporativa é implementada e quais resultados podem ser alcançados.

Empregados pertencentes a diferentes tipos de cultura colocam ênfase em diferentes aspectos na busca da sustentabilidade corporativa, desde o foco no desenvolvimento do pessoal interno e eficiência de recursos ou proteção ambiental e engajamento das partes interessadas (LINNENLUECKE E GRIFFITHS, 2010, p.362).

Para alcançar o segundo objetivo, os autores delinearão a discussão a partir da proposta de Martin (2002) sobre integração, diferenciação e fragmentação na cultura organizacional. Linnenluecke e Griffiths (2010) destacaram a abordagem da diferenciação, enfatizando que a integração é algo difícil de acontecer na prática, sendo uma visão mais realista aquela que considera a existência de subculturas dentro de uma mesma organização. Segundo os autores, membros de diferentes subculturas adotam diferentes posturas e entendimento sobre a sustentabilidade Corporativa.

Ao avaliarem e discutirem a sustentabilidade a partir da perspectiva de uma mudança cultural, Linnenluecke e Griffiths (2010) apontaram barreiras e limitações nesse sentido, como, por exemplo, a rigidez organizacional (empresas com cultura mais burocrática) ou a existência de subculturas dentro da empresa. Porém, os autores apontam que essa mudança cultural poderá acontecer em várias etapas e estágios distintos de implementação da sustentabilidade.

Em um nível mais superficial, esses autores sugerem que as práticas adotadas podem envolver a publicação do relatório de sustentabilidade, alinhamento de indicadores de desempenho ambiental com a avaliação dos empregados ou a capacitação dos profissionais nesse âmbito. Apesar de serem ainda ações superficiais, essas podem gerar um contexto que viabilize mudanças nos valores e crenças dos funcionários a ponto de envolvê-los de maneira mais efetiva ao longo do tempo.

Os autores sugeriram também que o alcance de uma cultura orientada para a sustentabilidade pressupõe uma cultura organizacional e valores menos voltados para processos internos e mais, para sistemas abertos, complementando a discussão e enfatizando a necessidade de mais estudos empíricos que possam confirmar tais aspectos.

Os achados do estudo realizado por Linnenluecke e Griffiths (2010), em alguns aspectos, apontam para desafios importantes a serem enfrentados pelos líderes que intentam implementar uma cultura orientada para a sustentabilidade, sendo um deles a criação de um contexto organizacional que viabilize tais práticas.

Linnenluecke e Griffiths (2010, p.363) destacam que o entendimento das diferenças e similaridades entre as subculturas pode contribuir para que as organizações possam estruturar programas mais customizados no sentido de terem uma cultura voltada para a sustentabilidade: "O entendimento dos valores organizacionais proporciona informações

importantes para a geração de programas de mudança para a implementação da sustentabilidade corporativa" (tradução nossa).

Em outro estudo sobre Cultura Organizacional e sustentabilidade, Linnenluecke, Russel e Griffiths (2009) discutiram as similaridades e diferenças na forma pela qual os funcionários de uma organização entendem a sustentabilidade corporativa e, ainda, se a presença de subculturas ou a diferença no nível de conhecimento que os funcionários possuem sobre as práticas de sustentabilidade da empresa influenciam no entendimento que eles têm sobre a sustentabilidade.

Os pesquisadores adotaram o modelo CVF (Modelo dos Valores Concorrentes) proposto por Quinn e Kimberly (1984), a fim de identificar subculturas dentro da organização. Do ponto de vista do entendimento da cultura organizacional, os autores avaliaram quatro possíveis percepções: 1) ênfase econômica; 2) ênfase ambiental; 3) ênfase social; e 4) visão holística. O instrumento foi aplicado a uma amostra não probabilística composta por 255 questionários válidos.

Os resultados confirmaram algumas hipóteses levantadas por Linnenluecke, Russel e Griffiths (2009), sugerindo que existem diferenças no entendimento do que seja a sustentabilidade corporativa por parte dos funcionários e, ainda, que essas diferenças são significativamente impactadas pelas diversas subculturas dentro da organização e pelo nível de conhecimento dos funcionários sobre as práticas de sustentabilidade da empresa. Outro aspecto sugerido pelos autores foi o de que funcionários imersos em uma subcultura com valores hierárquicos mais fortes enfatizam o entendimento econômico da sustentabilidade.

Nas discussões sobre os achados da pesquisa, Linnenluecke, Russel e Griffiths (2009) apontam que a comunicação do conceito de sustentabilidade corporativa precisa ser dirigida e customizada de acordo com os diversos entendimentos e, para que os funcionários com diferentes perspectivas sobre o conceito possam compreendê-lo melhor, a comunicação deveria ser realizada a partir da explicação das várias dimensões do conceito.

A importância da comunicação organizacional na implementação da sustentabilidade e no entendimento pleno do conceito, foi apontada também por Valadão Júnior e Oliveira (2010). Os autores destacaram que grande parte das ações de responsabilidade socioambiental conduzidas na empresa estudada não eram conhecidas pelos funcionários e que esse fator era resultante de um processo de comunicação falho.

Além da comunicação, Linnenluecke, Russel e Griffiths (2009) destacam que a publicação de uma política de sustentabilidade Corporativa e a integração entre indicadores de *performance* com a avaliação dos funcionários constituem elementos importantes para criar consciência e entendimento sobre sustentabilidade corporativa.

Em função das subculturas dentro de uma organização, Linnenluecke, Russel e Griffiths (2009, p. 448) destacaram que programas de mudança cultural global são insuficientes, além de desconsiderarem a complexa dinâmica interna das organizações: “O reconhecimento das subculturas é uma importante variável quando se tenta promover mudança na cultura organizacional” (tradução nossa).

Katrinli e Gunay (2011) também estudaram o tema, porém sob a perspectiva da Responsabilidade Social Corporativa influenciada pela Cultura Organizacional, acrescentando a Estratégia Organizacional como outro fator.

Esses autores discutem no artigo como o alinhamento entre a Responsabilidade Social Corporativa com a Estratégia e a Cultura Organizacional serve para o funcionamento eficaz da organização, a partir de um estudo de caso realizado em uma organização da Turquia, Grupo Bati Anadolu, no qual são analisados seus projetos de RSC e relações com a estratégia e cultura da empresa.

Os autores afirmam que, a partir do momento em que as práticas organizacionais demonstram valores de Responsabilidade Social Corporativa, a cultura de RSC passa a fazer parte da cultura mais ampla da organização, ressaltando ainda o importante papel das lideranças na condução de tais iniciativas. A partir da análise dos valores organizacionais e projetos de RSC conduzidos pela organização, Katrinli e Gunay (2011) apontam os benefícios ambientais gerados e o alinhamento entre a RSC, a estratégia e a cultura organizacional, destacando ainda a reputação positiva e benefícios financeiros em longo prazo.

Valadão Júnior e Oliveira (2010, p.38) apontam que a gestão socioambiental precisa se tornar um valor organizacional, ou seja, que ela precisa ter significado para a organização.

Nesta direção, o estudo de Marrewijk e Werre (2003) já havia proposto compreender os aspectos que influenciavam a implementação efetiva da sustentabilidade. Segundo os autores, a Matriz da sustentabilidade envolve os 4Ps: pessoas, lucratividade (*profit* em inglês), planeta e o quarto P, que refere-se a princípios ou sistema de valores.

Esses autores propuseram um modelo de múltiplos níveis da sustentabilidade Corporativa, a partir do sistema de valores resultantes dos estudos de Graves, nas décadas de

1950 e 1960. Marrewijk e Werre (2003) selecionaram seis, dos oito sistemas de valores, considerados pelos autores como os mais recentes e relevantes para o contexto da sustentabilidade corporativa, sendo eles: Energia e Poder; Ordem; Sucesso; Comunidade; Sinergia; e Holística.

Marrewijk e Werre (2003) descreveram, a partir dos seis sistemas de valores, os níveis de ambição e motivação para a sustentabilidade corporativa. Cada nível de ambição vai resultar em práticas e desenvolvimento institucional específicos, demonstrando, conseqüentemente, diferentes níveis de SC.

Em se tratando do nível de Energia e Poder, Marrewijk e Werre (2003) apontam que não há ambição nenhuma com relação à sustentabilidade Corporativa. Nesse caso, ações ligadas à sustentabilidade só vão ocorrer decorrente de pressões externas (legislação, por exemplo). Em relação ao nível do sistema de valores de Ordem, Marrewijk e Werre (2003) destacam que a sustentabilidade Corporativa é motivada a partir do dever, obrigação e dos comportamentos corretos. Com relação ao Sucesso, os autores apontam a integração dos aspectos sociais, éticos e ecológicos, mas com foco no aspecto financeiro. A sustentabilidade corporativa será promovida se resultar em maior lucratividade para o negócio.

Em um nível mais amplo, no sistema de valores de Comunidade, Marrewijk e Werre (2003, p. 112) propõem o equilíbrio entre as preocupações econômica, ambiental e social. Sob essa perspectiva, a sustentabilidade Corporativa vai além das questões legais e da lucratividade: "A motivação para a sustentabilidade Corporativa está no potencial humano, responsabilidade social e cuidados com o planeta" (tradução nossa). Nesse caso, os valores e crenças dos membros da organização relacionados aos aspectos sociais e ambientais têm grande importância.

Em se tratando da Sinergia, a preocupação com a sustentabilidade Corporativa se dá a partir da criação de valor nos três pilares (econômico, social e ambiental) e consiste em ganhos para todos os *stakeholders*. A SC é reconhecida como um caminho inevitável para os negócios. Nesse nível, Marrewijk e Werre (2003) ressaltam também a importância dos valores pessoais e crenças, porém não só dos membros da organização, mas de todos os *stakeholders* e da alta gestão da empresa.

Por fim, no nível mais amplo, a SC está integrada com todos os aspectos da organização e objetiva contribuir com a qualidade e continuidade da vida, atual e futura, pois "[...] sustentabilidade é a única alternativa, desde que todos os seres e fenômenos são mutuamente interdependentes. Cada pessoa da organização, portanto, tem uma responsabilidade universal sobre todos os outros seres" (MARREWIIJK E WERRE, 2003, p. 112).

Esse estudo de Marrewijk e Werre (2003) também ressalta a influência e importância das crenças e valores das pessoas ligadas à empresa, com relação à sustentabilidade corporativa, principalmente, nos sistemas de valores de Comunidade (envolvendo os valores dos gestores e funcionários em geral), Sinergia (valores de todos os stakeholders e do pessoal interno) e Holístico (valores de todas as pessoas).

Baumgartner (2009) reforçou tal questão, enfatizando que se os aspectos ligados à SC não fizerem parte dos valores dos líderes e demais membros da organização, as atividades de sustentabilidade não irão afetar de maneira eficiente o negócio da organização e terão maiores chances de falhar.

Para Daily e Huang (2009) uma forma de garantir o sucesso das ações sustentáveis refere-se à implementação de um sistema de gerenciamento ambiental e da atenção aos fatores ligados aos recursos humanos. Com relação ao sistema de gestão ambiental, os autores destacam aspectos como a implementação da ISO 14000, que envolve: a definição da política ambiental, estruturação do plano, implementação e operação, ações corretivas e revisão do sistema de gestão.

Em termos de política ambiental e do plano, destaca-se a necessidade de que sejam definidos todos os aspectos ligados à questão, aspectos legais, comprometimento com a prevenção da poluição, objetivos e metas ambientais, prazo para o alcance das metas, responsabilidades individuais com a questão ambiental.

Na perspectiva da implementação e operação do sistema de gestão ambiental, destaca-se a importância do treinamento ambiental, como forma de prover os conhecimentos e habilidades que poderão facilitar o alcance dos objetivos e metas estabelecidos. Além disso, Daily e Huang (2009) destacam que o sistema de gestão ambiental pode obter sucesso a partir da transformação cultural da organização e que uma das formas de se promover tal

transformação é utilizar a educação e treinamento dos funcionários. Outro fator de grande relevância é a comunicação, interna e externa, sobre as questões ambientais. É a partir dela que as pessoas ficam atualizadas com relação ao tema.

Em se tratando das ações corretivas e revisão do sistema de gestão, estas referem-se ao constante monitoramento e checagem, tanto das ações em si quanto do próprio sistema de gerenciamento ambiental.

Sobre os fatores ligados aos recursos humanos, Daily e Huang (2009) destacam elementos-chave, como por exemplo, o suporte da alta administração, o treinamento ambiental, empoderamento e autonomia das pessoas, trabalho em equipe, o sistema de incentivo e recompensa oferecido aos funcionários que se envolvem com as ações de sustentabilidade, além da vinculação do sistema de avaliação de performance com o sistema gerencial e seus objetivos ambientais.

Esses autores apontam como uma das conclusões o fato de que alcançar a sustentabilidade requer não somente atenção aos detalhes técnicos, ou à melhoria do sistema de gestão, mas também ao elemento humano.

Diante de todos esses aspectos expostos, que destacam a importância de que o valor organizacional da sustentabilidade seja também um valor pessoal para os membros da empresa, o presente trabalho teve como objetivo verificar se a sustentabilidade é um valor compartilhado pelos funcionários da RDX Telecom ou pela maior parte deles, ou se coexistem diferentes percepções e atuações relacionadas ao tema, a partir da existência de subculturas dentro da organização, conforme parâmetros de análise propostos por Martin (2002).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, serão apresentados os aspectos metodológicos utilizados na pesquisa, aplicados com o intuito de verificar empiricamente como se configura a sustentabilidade entre os valores da RDX Telecom e qual é a importância que o público interno atribui a esse valor.

Em seguida à delimitação do tema e definição do problema de pesquisa, fez-se necessária a definição dos objetivos, geral e específicos.

Dessa forma, o objetivo geral desta pesquisa foi verificar se a sustentabilidade é um valor compartilhado pelos funcionários da RDX Telecom ou pela maior parte deles, ou se coexistem diferentes percepções e atuações relacionadas ao tema, a partir da existência de subculturas dentro da organização, conforme parâmetros de análise propostos por Martin (2002).

A fim de responder ao objetivo geral da pesquisa, os seguintes passos foram necessários: (i) identificar os valores organizacionais implícitos e explícitos, por meio da pesquisa documental, e confirmar o valor sustentabilidade como um desses valores a partir da percepção dos membros da organização; (ii) levantar os projetos de sustentabilidade da organização envolvida no estudo; (iii) verificar o nível de conhecimento e envolvimento dos membros da organização com os projetos de sustentabilidade; (iv) identificar e analisar os mecanismos de controle interno que ressaltam o significado da sustentabilidade.

3.1 Escopo da pesquisa

Este item contempla a delimitação do trabalho, um relato sobre a organização estudada e o formato em que ocorreram a coleta e a análise dos dados extraídos da pesquisa empírica.

3.1.1 Delimitação da pesquisa

A abordagem de uma pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa. Bauer, Gaskell e Allum (2002, p. 23-24) discutem a questão, apontando pesquisadores que construíram suas carreiras, trabalhando com uma ou outra abordagem de forma isolada, considerando-as

paradigmas competitivos de pesquisa social. Esses autores, porém, afirmam que "[...] estamos tentando um modo de superar tal polêmica estéril, entre duas tradições de pesquisa social, aparentemente competitivas".

Para os referidos autores, não há quantificação sem que se faça também a qualificação, porque a análise estatística exige um nível de interpretação. Bauer, Gaskell e Allum (2002) propõem que se tenha uma visão holística no processo de pesquisa, considerando-se as diversas contribuições que podem ser oferecidas por diferentes metodologias.

Em concordância com tal perspectiva, a presente pesquisa utilizou métodos qualitativos e quantitativos (estatística descritiva e inferencial) para análise dos dados obtidos a partir das entrevistas semiestruturadas. Esse fator é apontado como algo positivo, já que grande parte das pesquisas sobre o tema sustentabilidade utilizam predominantemente a abordagem qualitativa, conforme apontaram Junqueira, Maior e Pinheiro (2011). Avaliar o tema combinando as duas abordagens pode possibilitar uma análise mais completa sobre o tema.

Quanto aos seus objetivos, esta pesquisa se caracteriza como um estudo descritivo, já que tem como propósito aprofundar o entendimento de determinada realidade (TRIVINÕS, 1987) que, neste caso, refere-se à sustentabilidade e cultura organizacional, sem, porém, promover qualquer interferência sobre ela. Andrade (2004) enfatiza que, nesse tipo de estudo, os fenômenos são analisados pelo pesquisador, mas não manipulados por ele.

Com relação aos princípios estratégicos, utilizou-se o Estudo de Caso, o qual é indicado, de acordo com Yin (2005): quando o estudo busca respostas para questões do tipo “como” e “porquê”; quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos; e ainda, quando o foco encontra-se em fenômenos contemporâneos inseridos em contextos da vida real.

Conforme citado anteriormente, a proposta aqui foi aprofundar um estudo realizado anteriormente por Oliveira (2007), conforme sugestão da própria autora na conclusão de seu trabalho.

3.1.2 Objeto de estudo

O presente estudo foi realizado na RDX Telecom, uma empresa brasileira, com mais de 50 anos de atuação e que pertence ao Grupo RDX. A empresa oferece serviços de telefonia fixa, celular, internet banda larga, comunicação de dados, TV por assinatura e código de longa

distância, nacional e internacional. Atua ainda com o mercado corporativo, oferecendo serviços de Tecnologia da Informação e serviços de gerenciamento. (RELATÓRIO ANUAL DE SUSTENTABILIDADE RDX TELECOM, 2012).

A escolha da empresa RDX Telecom se deu em função de alguns aspectos: é uma empresa brasileira, quando a maior parte das concorrentes são oriundas de outros países. A empresa possui mais de 1 milhão de clientes e atua em vários estados do território nacional. Além disso, foi eleita pelo Guia Exame de sustentabilidade 2013, como a empresa mais sustentável do setor de telecomunicações. Recebeu, também em 2013, o prêmio Época Empresa Verde, tendo sido considerada entre as 20 empresas com melhores práticas sustentáveis do Brasil.

Nesse mesmo ano, a RDX Telecom foi eleita pelo *Reputation Institute* como a empresa de melhor reputação no setor de telecomunicações, e pelo Computer World Great Place to Work, entre as melhores empresas para se trabalhar em TI e Telecom.

Todas essas questões e reconhecimentos recebidos pela organização tornaram interessante a realização do Estudo de Caso na empresa que, após ter sido selecionada, recebeu uma solicitação formal, por meio da diretoria de Recursos Humanos, via e-mail, que autorizou a realização do estudo.

Em seguida, foram realizadas as entrevistas semiestruturadas com os funcionários da amostra. Como será visto com detalhes no tópico seguinte, a pesquisa aconteceu em dois momentos distintos: pesquisa piloto, considerando uma amostra por conveniência de 92 funcionários, e a pesquisa final, com amostra probabilística de 290 funcionários. Para a pesquisa final, foram realizadas ainda 2 entrevistas em profundidade, com o intuito de checar alguns dados ligados ao tema: com o Diretor Presidente da RDX Telecom e com a Coordenadora de Comunicação, Marca e Sustentabilidade.

3.1.3 Dados: fontes de coleta e tipos de análise

A coleta de dados, conforme exposto no tópico anterior, ocorreu em duas etapas distintas: 1) pesquisa piloto, com uma amostragem selecionada por conveniência, de 92 entrevistas semiestruturadas com funcionários da RDX Telecom, que atuam na cidade de Uberlândia; 2) pesquisa final, com uma amostragem probabilística, ou seja, todos os funcionários (3334) tiveram a chance de participar (FONSECA; MARTINS, 2010), tendo

sido 290 deles sorteados aleatoriamente, considerando-se todas as cidades de atuação. Com essa amostra, foram realizadas entrevistas semiestruturadas. Além dessas, foram realizadas ainda duas entrevistas em profundidade, com o presidente e com a executiva responsável pela sustentabilidade na RDX Telecom.

As entrevistas tiveram duração média de 15min, totalizando 23 horas na pesquisa piloto. Na pesquisa final, foram 72 horas de duração total, acrescidas de 2h para as entrevistas em profundidade.

3.1.3.1 Dados: fontes de coleta e tipos de análise – Pesquisa Piloto

Vale destacar que a pesquisa piloto, segundo Yin (2005), permite uma aproximação das questões a serem pesquisadas, porém, a partir da conveniência para o acesso aos dados da pesquisa. Essa perspectiva se confirmou no presente estudo, já que a amostra selecionada representou funcionários de uma única localização geográfica da RDX Telecom, definida por conveniência. Foram convidados os funcionários das áreas Técnica e Financeira alocados na cidade de Uberlândia.

A pesquisa piloto iniciou-se com a análise de documentos a partir do website da organização, com o objetivo de levantar as expressões mais citadas. Doze características foram identificadas, quais sejam: sustentabilidade social, sustentabilidade ambiental, sustentabilidade econômica, clientes, cultura, educação, crença no Brasil, integridade, inovação, relacionamentos duradouros, qualidade de vida e valorização de talentos humanos. Estas expressões foram assumidas, no presente estudo, como valores organizacionais, que representam a empresa, tanto interna, quanto externamente.

Em seguida, foram realizadas as entrevistas, utilizando-se um roteiro semiestruturado (APÊNDICE A), que se caracterizou como um tópico-guia e foi validado por Oliveira (2007), em estudo anterior. As entrevistas foram realizadas no período de 07 a 18/01/2013. O instrumento original, validado por Oliveira (2007), era composto por quatro perguntas. Acrescentaram-se ao tópico-guia original duas questões sobre a atuação da liderança nos projetos de sustentabilidade e a participação em ações educacionais ligadas ao tema (questões 5 e 6), a fim de identificar se esses mecanismos de controle ressaltam o significado da sustentabilidade.

Utilizou-se ainda os registros das observações realizadas durante as visitas à empresa como forma de triangulação dos dados que, segundo Creswell (2007), é uma forma de validação dos resultados obtidos para que se crie uma justificativa coesa para os temas.

Os dados da pesquisa piloto foram analisados da seguinte forma: documentos - análise documental; dados qualitativos das entrevistas - análise de conteúdo clássica; e dados quantitativos - estatística descritiva.

Os resultados dessa etapa da pesquisa permitiram a revisão de alguns itens do tópico-guia (APÊNDICE B), como, por exemplo, a inclusão de questões sobre porque os funcionários participam ou não participam das ações de sustentabilidade. Foi possível, ainda, identificar as categorias de análise (resultantes da análise de conteúdo clássica). Essas categorias foram definidas a partir da análise dos principais tópicos citados pelos participantes, que, mesmo não sendo apontados exatamente com as mesmas palavras, representavam significados semelhantes.

O quadro 1 apresenta um exemplo para a padronização das respostas à terceira pergunta da entrevista sobre o projeto Eficiência Energética e refere-se à pesquisa piloto.

QUADRO 1 – Exemplo de agrupamento das respostas para o projeto Eficiência Energética - Pesquisa Piloto

Eficiência energética
Economia de energia
Ar condicionado (utiliza a água descartada para refrigerar o ar).
Redução de consumo de energia nas estações de Telecom
Economia de energia (mudança de equipamentos)
Economia e utilização dos recursos e energia elétrica
Redução de consumo de energia
Redução de consumo de energia (por motivo financeiro e ambiental)
Conservação de energia
Power on/off (desligamento automático das máquinas)
Economia de energia e uso do ar condicionado

Fonte – Elaborado pela autora.

Um procedimento semelhante de padronização das respostas foi utilizado para as demais questões abertas do tópico-guia.

3.1.3.2 Dados: fontes de coleta e tipos de análise – Pesquisa Final

Um novo tópico-guia (Apêndice B) foi utilizado na condução das entrevistas da pesquisa final. A compilação dos dados dessa etapa foi realizada com base nas categorias de

análise identificadas na pesquisa piloto, acrescidas de novas categorias, identificadas também durante a pesquisa final, conforme apresentado no Apêndice C.

Destaca-se que o roteiro detalhado, conforme Apêndice C, com todas as categorias de análise, foi utilizado somente para a inserção e compilação dos dados, e não para a condução das entrevistas da pesquisa final. Os dados das 290 entrevistas foram inseridos manualmente no software de pesquisa Survey Monkey após a realização das entrevistas. As entrevistas foram realizadas no período de dezembro/2013 a janeiro/2014, tendo sido conduzidas presencialmente (matriz) e por telefone (principalmente, nos casos de funcionários das regionais).

Com relação à análise dos dados obtidos na pesquisa, Lüdke e André (1986) propõem que se deva ir além da mera descrição, buscando estabelecer relações e conexões que vão possibilitar as interpretações desses dados.

Para Bauer, Gaskell e Allum (2002, p.194), o processo de análise "[...] consiste em extrair sentido dos dados de texto e imagem". Esses autores enfatizam alguns passos, tais como, preparar os dados e, em seguida, conduzir diversas análises, aprofundar a compreensão, representá-los, para, então, interpretá-los.

O quadro 2 aponta as etapas da pesquisa, bem como os tipos de análises realizadas.

QUADRO 2: Resumo das etapas da pesquisa

Fonte de coleta	Pesquisa Piloto	Pesquisa final
Documentos	Análise dos documentos e website da organização - Identificação de 12 valores	Os 12 valores identificados foram mantidos
Observação	Análise dos registros da pesquisadora	Análise dos registros da pesquisadora
Entrevistas – dados qualitativos	Análise de conteúdo clássica e interpretação	Análise de conteúdo clássica, a partir das categorias de análise, identificadas na pesquisa piloto e interpretação dos dados
Entrevistas – dados quantitativos	Estatística descritiva, a partir do Excel	Estatística descritiva e inferencial, utilizando-se SPSS e Excel

Fonte: Elaborado pela autora.

Para os dados qualitativos, utilizou-se a análise de conteúdo clássica; e para dados quantitativos, a estatística descritiva e inferencial (teste Qui-quadrado), por meio do software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). O teste Qui-quadrado é indicado quando se quer verificar a frequência com que um determinado acontecimento observado em uma amostra se desvia significativamente ou não da frequência com que ele é esperado. Ainda,

esse teste permite comparar a distribuição de diversos acontecimentos em diferentes amostras, a fim de avaliar se as proporções observadas desses eventos mostram ou não diferenças significativas ou se as amostras diferem significativamente quanto às proporções desses acontecimentos.

As respostas dos entrevistados (pesquisa piloto e pesquisa final) foram submetidas a uma etapa de padronização e identificação das categorias de análise, permitindo a quantificação de dados, inicialmente, qualitativos. Segundo Bauer, Gaskell e Allum (2002, p. 190), “[...] a análise de texto faz uma ponte entre um formalismo estatístico e a análise qualitativa dos materiais” e é considerada um técnica híbrida.

O critério adotado para esse procedimento consistiu em encontrar padrões e semelhanças nas respostas que permitissem um agrupamento coerente, sem perder a essência e a real intenção que o entrevistado apresentava ao responder à pergunta. Esse processo ocorreu a partir dos dados da pesquisa piloto, no entanto, foi revisado e complementado, quando necessário, a partir dos dados da pesquisa final.

Um exemplo desse procedimento pode ser citado com relação à primeira questão do tópico-guia, que buscava identificar a característica (valor) mais importante da organização, do ponto de vista do funcionário. Após realizadas as entrevistas, percebeu-se que muitas das respostas se repetiam e poderiam ser agrupadas devido às suas similaridades. Apesar de haver um grande número de respostas para a questão (448 características citadas), essas referiam-se a 10 valores diferentes: cliente, valorização de talentos humanos, integridade, modelo de gestão, regionalidade, sustentabilidade, competitividade, inovação, ambiente de trabalho, valores da empresa.

Assim como ocorrido na pesquisa piloto, esse mesmo procedimento de agrupamento das respostas em categorias de análise, foi utilizado na pesquisa final para as demais questões abertas do tópico-guia.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados, analisados e discutidos os dados obtidos na pesquisa, iniciando-se com uma visão geral da organização. Em seguida, serão relatados e analisados, de forma resumida, os resultados da pesquisa piloto e, por fim, de maneira mais detalhada, serão discutidos os dados da pesquisa final.

4.1 Visão Geral da RDX Telecom

Nesta seção, serão apresentados a estrutura e o histórico da RDX Telecom, seguidos pela descrição dos projetos de sustentabilidade da empresa e pela análise dessas ações.

4.1.1 Estrutura e histórico da RDX Telecom

A RDX Telecom é uma empresa brasileira, aberta, não listada em bolsa de valores e estabeleceu-se na década de 1950. A empresa pertence ao grupo empresarial RDX e oferece serviços de telefonia fixa, celular, internet banda larga, comunicação de dados, TV por assinatura e código de longa distância, nacional e internacional. Atua ainda com o mercado corporativo, oferecendo serviços de Tecnologia da Informação e serviços de gerenciamento (RELATÓRIO ANUAL DE SUSTENTABILIDADE RDX TELECOM, 2012).

A empresa possui escritórios em diversas cidades do país, aos quais denomina regionais, e está estruturada em 3 segmentos distintos: Varejo, Empresas e Pequenas e Médias Empresas (PME)². Suas regionais estão subdivididas em Concessão e Autorização de Expansão. Na concessão, são 87 municípios atendidos, nas regiões de Minas Gerais, São Paulo, Mato Grosso do Sul e Goiás, vinculados às seguintes regionais: Franca, Ituiutaba, Itumbiara, Pará de Minas, Patos de Minas, Uberaba e Uberlândia.

² Nomenclatura utilizada pela empresa para designar seus clientes, sendo Varejo: clientes Pessoa Física; Empresas: clientes Pessoa Jurídica (grande porte) e PME: clientes Pessoa Jurídica de pequeno e médio porte.

A partir de 2011, a empresa aumentou suas operações de varejo no interior de Minas Gerais, estabelecendo uma nova regional em Divinópolis. Esta nova atuação foi denominada de Projeto Minas.

Na área de autorização para expansão, a empresa atua com os segmentos Empresas e PME, contando com as seguintes regionais: Belo Horizonte, Brasília, Campinas, Curitiba, Goiânia, Ribeirão Preto, Rio de Janeiro, São José do Rio Preto e São Paulo. Os termos concessão e autorização de expansão foram adotados pela empresa, mas advêm da própria regulamentação estabelecida pelo setor (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELECOMUNICAÇÕES – TELEBRASIL, 2013).

Destaca-se ainda que, em fevereiro de 2013, a RDX Telecom incorporou parte de um outro negócio do Grupo RDX, empresa denominada RDX Infraestrutura. A RDX Telecom, que possuía, até então, cerca de 2000 funcionários, passou a contar com 3334 pessoas. A incorporação se deu em função da convergência e complementaridade de serviços prestados pelas duas empresas.

A amostra selecionada da pesquisa piloto considerou somente funcionários da RDX Telecom, visto que a mesma ocorreu antes da incorporação da RDX Infraestrutura. Para a pesquisa final, a amostra foi definida, considerando-se a integração das empresas. A análise dos dados será apresentada de um modo geral e também de forma estratificada, separando-se os funcionários de acordo com a empresa de origem: RDX Telecom (funcionários que já eram da empresa) e RDX Infraestrutura (funcionários que vieram da RDX Infraestrutura e passaram a fazer parte da RDX Telecom, após a incorporação). Julgou-se necessária essa estratificação em função das diferentes práticas de sustentabilidade adotadas nas duas empresas e também pelo fato de que, na ocasião da coleta dos dados da pesquisa final, a incorporação da RDX Infraestrutura ainda era recente (menos de 1 ano).

A empresa tem como visão “Gente servindo Gente”. A visão da empresa, conforme consta no Relatório Anual de sustentabilidade 2012, foi “herdada do comendador Rafael Dias Xavier, fundador da CTRD (atual RDX Telecom)” (p. 8). A visão adotada pela empresa é também a visão do Grupo RDX e seu significado refere-se ao respeito e promoção do bem-estar de todas as pessoas com as quais a empresa se relaciona: “Nós nos colocamos no lugar do outro ao servi-lo, para ajudá-lo a ser melhor naquilo que é ou faz” (RDX UNIVERSIDADE DE NEGÓCIOS, 2014).

Assim como no exemplo acima, de que a visão da empresa foi herdada de seu fundador, há também outros exemplos de valores que foram definidos a partir de aspectos que Rafael Dias valorizava. Nesse sentido, é possível citar “cliente, nossa razão de existir”, um dos valores declarados da organização, que foi definido por ter sido uma frase utilizada pelo fundador quando ainda estava na gestão da empresa.

Estas questões estão alinhadas à perspectiva de Pettigrew (1979) que enfatizava a necessidade de se traduzir aquilo que é importante para o empreendedor em algo que dê sentido e gere propósito para os membros da organização.

Com relação à sua missão, a empresa definiu: “Servir e integrar pessoas e negócios **de forma sustentável**”, o que remete à sustentabilidade e é também um de seus valores declarados, desde 2007 – grifo nosso.

Para o presidente da empresa, a sustentabilidade foi implementada essencialmente por duas questões:

Primeiro por ideologia, para proteger o planeta, formar as gerações futuras, os meninos das gerações futuras. Que tipo de ambiente terão no futuro? Mas isso não pode ser o único motivo. Não pode descolar de agregar valor ao negócio. Se não, perde a sustentabilidade da empresa. Sustentabilidade como campanha eu não acredito. Essa agregação de valor é para clientes, fornecedores, acionistas, comunidade e para o business da empresa em si (PRESIDENTE RDX TELECOM).

A partir das colocações do presidente, a empresa adotou a sustentabilidade pela preocupação com o meio ambiente e com as gerações futuras e, também, buscando os benefícios econômicos e até estratégicos. Claro, Claro e Amâncio (2008) destacam que, economicamente, os benefícios podem ser obtidos com a redução de custos e incremento de receitas, e os estratégicos, a partir da melhoria da imagem da empresa, renovação da carteira de produtos, comprometimento das pessoas, melhorias no ambiente de trabalho, dentre outros aspectos.

Com relação ao modelo dos três domínios proposto por Schwartz e Carroll (2003), parece que a sustentabilidade para a RDX Telecom está mais vinculada ao domínio 4 (Figura 1), que envolve as questões éticas e econômicas. Os aspectos legais não foram citados pelo gestor principal como um fator que influenciou a implementação de projetos dessa natureza. O modelo proposto por esses autores, de maneira isolada, não conseguiria explicar e proporcionar análises suficientes sobre o tema na empresa estudada, visto que omite a dimensão ambiental, fator apontado como limite na análise de Barbieri e Cajazeira (2009).

A partir da fala do presidente, a preocupação com as questões ambientais foram também motivadores para a decisão sobre a sustentabilidade e, em função dessas questões, o conceito do Triple Bottom Line (ELKINGTON, 2012) foi adotado como referência central para a análise da sustentabilidade.

Além da visão e missão da empresa, buscou-se identificar também os valores explícitos da organização, como um dos objetivos deste estudo. Todos estes elementos fazem parte do discurso organizacional e compõem a cultura corporativa (BARBOSA, 1996). Cinco valores aparecem de maneira declarada, compondo o quadro de valores da empresa (divulgados em todos os canais de comunicação): “valorização dos talentos humanos; integridade; **sustentabilidade**; crença no Brasil e cliente, nossa razão de existir” (RELATÓRIO ANUAL DE SUSTENTABILIDADE RDX TELECOM, 2012) e outros cinco foram identificados a partir da análise de publicações e dos conteúdos do website e relatórios anuais: cultura, educação, inovação, relacionamentos duradouros e qualidade de vida. Com relação ao valor sustentabilidade, que aparece de forma declarada, decidiu-se por estratificá-lo em sustentabilidade social, ambiental e econômica, por ser essa a forma que a empresa utiliza para divulgar suas práticas em cada uma das perspectivas de sustentabilidade.

A partir da identificação dos valores, o propósito foi o de confirmar o valor sustentabilidade como um desses valores, a partir da percepção dos membros da organização. Esse aspecto será discutido nos próximos tópicos da pesquisa, ao se apresentarem os resultados das entrevistas com os funcionários da amostra. Vale destacar que o valor sustentabilidade, declaradamente, é um valor da organização e faz parte da cultura corporativa, porém, o que se busca no presente estudo é entender se esse valor é também um valor para os funcionários que compõem a empresa e se faz parte da cultura organizacional.

Com relação ao significado do valor sustentabilidade, na seção que tem o nome de Cultura, do website da Universidade Corporativa do Grupo RDX (que pode ser acessado por todos os funcionários das empresas RDX), são apresentadas as seguintes definições:

Para a RDX, sustentabilidade é equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental, no dia a dia da empresa; é um modelo de gestão, um jeito de fazer negócios, que garante não só a perenidade desses negócios, mas da própria sociedade. Esse modelo valoriza a interação de nossa empresa com todos os que se relacionam conosco. Para ser sustentáveis, precisamos ter lucro válido, o que significa não apenas obter lucro para a empresa, mas acrescentar valor a todos os públicos envolvidos com esta (acionistas, associados, clientes, fornecedores, sociedade, governo).

Cumpra suas atividades corretamente e reflita sobre o impacto que poderão provocar nas outras pessoas, na natureza, na empresa, no país. E cuide para que as futuras

gerações tenham acesso pelo menos aos mesmos recursos aos quais você tem hoje (RDX UNIVERSIDADE DE NEGÓCIOS, 2014).

O significado de sustentabilidade divulgado pela empresa está alinhado ao conceito apresentado por Elkington (2012) e envolve a linha de resultado tríplice: econômico, social e ambiental. Interessante ressaltar que a última frase, “[...] Cumpra suas atividades corretamente”, está direcionada aos funcionários a partir de comportamentos que são esperados deles. Nesse sentido, demonstra uma perspectiva de que a empresa quer que seus funcionários adotem atitudes voltadas para a sustentabilidade. Parece ser uma primeira proposta da empresa de que a sustentabilidade seja não só um valor organizacional, mas também valor dos indivíduos que fazem parte da organização.

Além do significado da sustentabilidade, no website da Universidade Corporativa, há uma outra seção denominada “Saiba como praticar”, apresentada no quadro 3, que aparece com os seguintes descritivos de comportamentos:

QUADRO 3 – Descritivo de comportamentos relacionados à sustentabilidade

Tópico	Comportamentos esperados
Adote atitudes positivas	• Reavalie os critérios de seleção de seus fornecedores; • Repense a compra de materiais (às vezes o copo descartável pode ser de papel, não de plástico, com menor custo e menor impacto ambiental); • Descubra ou crie novos negócios e oportunidades; • Reduza o consumo de papel, água e energia e cuide do descarte de materiais; • Busque parceiros para projetos: otimize os custos, o tempo e a energia despendidos. Evite todo tipo de desperdício.
Trabalhe para sempre gerar lucro válido	• Priorize as ações que adicionem valor a todos os interessados; • Construa relacionamentos enriquecedores com os todos os públicos com que se relaciona, e também com aqueles que poderão sofrer o impacto de suas atividades; • Seja solidário: ao tomar uma decisão, coloque-se antes no lugar do outro; • Mantenha relacionamentos construtivos com as demais áreas da empresa.
Trabalhe focado em desenvolvimento sustentável	• Adote práticas sustentáveis na vida pessoal e profissional: não desperdice, não jogue sujeira em vias públicas, não seja agressivo, dê oportunidade e ajuda aos outros, seja solidário. Respeite o meio ambiente e atue para preservar a natureza. Seja exemplo para sua família e sua equipe; • Invista em sua formação e na de sua equipe: desenvolver pessoas é construir o futuro; • Compartilhe seu conhecimento sobre práticas sustentáveis e estimule os outros a também adotá-las; • Comprometa-se com o desenvolvimento de práticas sustentáveis na empresa;

	• Considere a natureza uma oferta às gerações futuras, às quais você deve devolvê-la em iguais ou melhores condições.
Persiga resultados saudáveis e sustentáveis	• Respeite e cumpra as metas acordadas em benefício de todos; • Faça suas pequenas escolhas diárias levando em conta a sustentabilidade.

Fonte - website RDX Universidade de Negócios.

Apesar de divulgados no website da Universidade Corporativa, esses comportamentos esperados não foram encontrados na página de comunicação da empresa com seus funcionários (intranet e página da internet da RDX Telecom). Mesmo sendo importantes definições ligadas à sustentabilidade e aos comportamentos que o grupo empresarial espera de seus funcionários com relação à sustentabilidade, não estão sendo divulgados e comunicados de maneira completa, de modo a envolver os canais corporativos e os canais de comunicação específicos da empresa.

A falta de alinhamento nesses diversos canais pode gerar confusão e dificuldades no entendimento do conceito de sustentabilidade de maneira plena por parte dos funcionários. Há vários autores que reforçam a questão da comunicação como um fator importante no processo de implementação da sustentabilidade nas organizações, como por exemplo, Claro, Claro e Amâncio (2008); Linnenluecke, Russel e Griffiths (2009); Valadão Júnior e Oliveira (2010) e Daily e Huang (2009).

Será que está claro para as pessoas da organização quais comportamentos são esperados de uma atuação voltada para a sustentabilidade? Se um funcionário consulta o tópico sustentabilidade no website da Universidade Corporativa ou consulta estes dados na página de internet da empresa, será que terá um entendimento alinhado sobre estes tópicos? Estas questões serão resgatadas quando da discussão dos dados.

A seguir, serão apresentadas as ações de sustentabilidade da organização. Este item compõe um dos objetivos do estudo, que buscou levantar os projetos e, em seguida, verificar o quanto os funcionários os conhecem e com eles se envolvem.

4.1.2 Os projetos de sustentabilidade da RDX Telecom

A seguir, são apresentados os projetos, conforme segmentação proposta pela empresa: projetos de sustentabilidade social, ambiental e econômica. A análise sobre o conhecimento e participação dos funcionários nos projetos será apresentada no tópico seguinte.

4.1.2.1 Sustentabilidade Social

Sob a perspectiva social, a atuação da empresa acontece por meio do seguinte programa:

Instituto RDX - apoia iniciativas de valorização da cultura e educação. Ao todo, são atendidas 117 escolas, com 350 educadores e mais de 6000 alunos de vários estados do Brasil. O apoio ao Instituto se dá por meio do financiamento de parte das ações (compartilhado com as demais empresas do Grupo RDX), bem como do trabalho dos funcionários, por meio do voluntariado e dos líderes sociais. Os líderes sociais são os responsáveis pelo voluntariado dentro da empresa e têm o papel de conduzir e incentivar a participação dos demais funcionários nas ações conduzidas pelo Instituto.

As ações do Instituto envolvem quatro projetos: RDX Lê, RDX Educa, RDX Transforma e RDX Inclui.

RDX Lê: é um programa de formação continuada de educadores da rede pública do ensino fundamental de Uberlândia e é realizado por meio de oficinas com foco no desenvolvimento das habilidades de leitura e produção dos gêneros no domínio jornalístico, além de reflexões sobre a Educação Integral com vistas ao desenvolvimento humano e à educação ambiental.

RDX Educa: refere-se à formação de professores e de gestores educacionais. Tem a finalidade de construir competências que permitam aos educadores e voluntários refletir, analisar e intervir sobre a gestão da aprendizagem, práticas de ensino e ações voluntárias, fortalecendo o processo de ensino para os alunos. O projeto acontece em Goiás (Itumbiara), Maranhão (Balsas e Porto Franco), Minas Gerais (Araguari, Araxá, Divinópolis, Ituiutaba,

Pará de Minas, Patos de Minas, Patrocínio, Uberaba e Uberlândia) e São Paulo (Franca e São José do Rio Preto).

RDX Transforma: é um programa de Educação Integral, que oferece a crianças e adolescentes, alunos do ensino fundamental, atividades nas áreas de Cultura e Artes, Educação Ambiental e Cultura Digital. As ações contribuem para a ampliação do repertório cultural e desenvolvimento de habilidades e competências dos participantes.

RDX Inclui: envolve o trabalho dos funcionários como voluntários nas ações do Instituto. Por meio desse programa, os funcionários podem se envolver em diversas atividades, compartilhando conhecimentos com as crianças das escolas parceiras. Uma outra forma de contribuição dos funcionários é a doação de dinheiro, que é destinado a viabilizar a melhoria na educação das crianças participantes dos projetos.

Analisando-se tais projetos, percebe-se um alinhamento com a perspectiva filantrópica, proposta por Carroll (1979). A própria criação de uma instituição separada do negócio central, que é o caso do Instituto RDX, foi apontada por esse autor como uma tendência nas ações dessa natureza. Vale destacar que a atuação em projetos sociais foi a primeira vertente adotada pelo grupo empresarial e também pela RDX Telecom. O Instituto foi estabelecido no ano 2002 como Instituto RDX de Responsabilidade Social.

Nota-se, que inicialmente, a atuação do Grupo RDX e também da RDX Telecom, estava vinculada à Responsabilidade Social Empresarial, proposta por Carroll (1979). No resgate histórico apresentado por Nascimento (2007), na década de 2000 o movimento social e ambiental estava se ampliando no meio empresarial, no entanto, para a RDX Telecom, as questões ambientais só apareceram alguns anos mais tarde, em 2009.

A seguir, apresentam-se os projetos vinculados ao fator ambiental.

4.1.2.2 Sustentabilidade Ambiental

Sob a perspectiva ambiental, a empresa, por meio de seu website, apresenta a seguinte proposta: “Progresso tem que vir com preservação. Temos consciência de cada ato e estendemos nossas práticas ambientais estimulando nossos parceiros, funcionários e comunidade.”

No relatório de sustentabilidade da empresa (2012), consta que no período de 2009 a 2012 a empresa não sofreu multa ou sanções não monetárias por não conformidade com leis e regulamentos ambientais. Os dados apontam ainda que desde 2011 o engajamento com causas ambientais é uma meta que está atrelada ao bônus que compõe a remuneração variável dos funcionários.

Este aspecto foi enfatizado por Daily e Huang (2009) que apontaram que a implementação de um sistema de gestão ambiental precisa contemplar aspectos ligados à gestão de pessoas, e um deles é o incentivo ou recompensa, oferecidos aos funcionários que se envolvem com as ações de sustentabilidade.

Implementar um programa de gestão ambiental faz parte dos critérios para a certificação 14001. A empresa obteve tal certificação a partir de 2011.

Os projetos ambientais que compõem o programa são:

Descarte correto de materiais – pontos de coletas de pilhas, celulares, baterias, carregadores e cartões indutivos em todas as lojas da RDX Telecom e escritórios. A partir da coleta, dá-se o destino correto a qualquer um dos itens depositados nesses locais: a reciclagem. Além disso, há ações em que os clientes devolvem aparelhos antigos e ganham bônus na compra de outro aparelho.

Telefone Verde - Portal de voz, criado para que os clientes, fornecedores, comunidade e associados registrem sugestões de boas práticas, projetos ambientais, denúncias ou dúvidas voltadas à sustentabilidade ambiental.

Redução do consumo de materiais – No website da organização, há um destaque para esse programa, como redução do consumo de papel. Porém, ao longo da pesquisa piloto e da

pesquisa final, identificou-se outros itens, que também foram incluídos nesse projeto, envolvendo, por exemplo, redução do uso de copos descartáveis e materiais de escritórios. Com relação ao consumo de papel, a empresa destaca algumas ações como o Programa Natureza em Conta, campanha que envolve clientes, com a proposta de envio da fatura por e-mail, evitando a impressão e envio pelo correio. Os dados divulgados no website demonstram que, em 2010, a adesão foi de mais de 92 mil clientes. Além disso, a empresa investiu na utilização dos serviços via web, como detalhamento de conta, segunda via, geração de boleto, entre outros. Os acessos a esses serviços da empresa passaram de 33,9 mil por mês, em janeiro de 2010, para 192,5 mil, em dezembro de 2010, conforme dados também publicados no website. Ainda nesse tópico, a empresa destaca a modernização do parque de informática, redução do volume de impressões, modo rascunho de impressão e desligamento automático de computadores.

Tecnologia sustentável – esse projeto envolveu a troca da rede de telecomunicações para a chamada NGN (Next Generation Network). Essa nova tecnologia possibilitou a desativação de sites e centrais, desocupando espaços físicos, exigindo menor refrigeração e, portanto, menor gasto de energia. Além disso, as novas centrais não possuem geradores, o que trouxe ainda uma economia no consumo de diesel, evitando a emissão de CO₂.

Eficiência Energética - no quesito preservação dos recursos naturais, a empresa realiza ações e projetos de eficiência energética e campanhas de redução do consumo de energia por meio da CICE - Comissão Interna de Conservação de Energia. Em 2010, a empresa reduziu em mais de 1,75% o consumo de energia total (cerca de 792 mil kWh).

Redução de CO₂ / Plantio de árvores – projeto vinculado ao monitoramento de emissões de Gases de Efeito Estufa. A companhia possui metas de redução e compensação das emissões (com plantio e adoção de árvores pelos próprios funcionários). O plantio de árvores acontece no treinamento de integração, quando o funcionário entra na empresa, e também em momentos específicos, em que a empresa promove o dia do plantio, convidando funcionários, familiares e comunidades a participarem do evento, que acontece em várias das cidades de atuação da empresa.

Gestão de Resíduos – disponibilização de um ponto próximo para descarte de materiais recicláveis. A empresa faz gestão dos seus resíduos para cooperativas de recicladores (com

monitoramento mensal) e recolhe os resíduos domésticos de seus associados (no seu centro administrativo - Matriz).

Eco Ponto / Coleta seletiva de lixo - trata-se de um ponto de coleta seletiva instalado na Matriz, destinado a receber os resíduos sólidos trazidos por funcionários e membros da comunidade. Ao longo do último ano, foram recolhidas 11,2 toneladas, as quais foram destinadas à ONG CORU (Cooperativa de Recicladores de Uberlândia). Os pontos de coletas seletivas foram estendidos para as demais regionais no ano de 2013. No período da pesquisa piloto, esse projeto estava descrito no website da organização (consulta na data de 13/01/2013), porém, no fechamento da pesquisa final, não aparece entre os projetos de sustentabilidade da organização (consulta na data de 19/02/2014).

Qualificação dos Fornecedores – a RDX Telecom busca estabelecer parceria com fornecedores também comprometidos com a sustentabilidade, para isso, exige, em contrato, a responsabilidade ambiental de seus fornecedores. Assim, a empresa consegue estender suas práticas ambientais e criar uma cadeia de estímulo.

Na entrevista com o presidente, ele destaca esse projeto como um dos mais importantes e estratégicos, em função do volume anual de compras que a empresa realiza: “Se não impactamos diretamente a natureza, nós podemos ser um catalisador. Exigir dos fornecedores a sustentabilidade. Padrões e requisitos nas compras de fornecedores” (PRESIDENTE RDX TELECOM).

Política Ambiental – Com relação a esse projeto, a empresa apresenta o seguinte descritivo:

A RDX Telecom, em seu Centro Administrativo, na prestação de serviços administrativos de telecomunicações, tem o compromisso de investir no desenvolvimento sustentável: Cumprindo a legislação aplicável e outros requisitos subscritos a ela; Assegurando a melhoria contínua do Sistema de Gestão Ambiental, garantindo objetivos e metas economicamente viáveis; Instituído programas de controle de prevenção da poluição; Utilizando os recursos energéticos de maneira eficiente (WEBSITE RDX TELECOM, 2014).

Clubes de Carona – Os funcionários são incentivados a participar dos clubes de carona, compartilhando um automóvel entre 2 ou mais pessoas, no transporte para o trabalho, o que contribui na redução da emissão de Gases de Efeito Estufa (GEE). Esse projeto constava no website no período da pesquisa piloto, mas não aparece no período da pesquisa final.

Projeto Boi na Linha - Transformação das bolhas de orelhão (peça de fibra de vidro que envolve os telefones públicos) que não estão sendo mais utilizadas em cochos para alimentação de gados. Também é um projeto que foi encontrado no website no período da pesquisa piloto, mas não consta na lista de projetos quando da finalização desta pesquisa.

Recuperação de Produtos e Embalagens - Campanha de conscientização dos clientes, para que os mesmos devolvam os aparelhos celulares que não utilizam mais. Como esses equipamentos são caracterizados como potencialmente perigosos, a Empresa assume a logística reversa, fazendo a destinação adequada para cada tipo de equipamento, todas com fluxo de destinação e certificação. Esse item também apareceu na lista de projetos durante a consulta para a pesquisa piloto (janeiro de 2013), mas não mais aparece durante a finalização da pesquisa (fevereiro de 2014).

Abastecimento com Etanol – esse projeto, apesar de não estar listado no website como um projeto de sustentabilidade, foi citado pelos funcionários durante as entrevistas e consiste no abastecimento de toda a frota de veículos da empresa com o etanol e não com gasolina, com o intuito de reduzir a emissão de poluentes.

Garrafa pet no vaso sanitário – Iniciativa dos funcionários da regional do Rio de Janeiro e tem como finalidade a redução do consumo de água no vaso sanitário, quando a descarga é acionada.

4.1.2.3 Sustentabilidade Econômica

Sob a perspectiva da sustentabilidade econômica, a empresa comunica que seus negócios são geridos com as melhores práticas de governança corporativa e com o compromisso de transparência, tempestividade e equidade.

A empresa é uma companhia aberta desde 2007, ano em que realizou uma emissão pública de debêntures. Desde 2004, adota um plano de gestão de risco desenvolvido com o apoio de uma consultoria externa. Em 2010, a empresa ampliou o escopo de seu comitê de auditoria, incluindo também a Gestão de Riscos.

Sob essa perspectiva, apesar de não terem sido identificados projetos específicos a

partir do conteúdo extraído do website da empresa, destacam-se dois itens:

Comitê de auditoria e gestão de riscos – o Comitê é citado no website como referência às práticas econômicas de sustentabilidade. A função do Comitê é acompanhar a eficácia do processo preestabelecido, proporcionando alinhamento entre estratégia e a disposição da empresa ao risco.

Governança Corporativa – a governança não é citada como um projeto de sustentabilidade, mas aparece no website como uma prática da organização.

Na questão do tópico-guia que levanta o quanto as pessoas conhecem e participam dos projetos de sustentabilidade, estes dois itens foram considerados como projetos, na perspectiva econômica.

Conforme apresentado acima, a empresa conduz 14 projetos ligados às três perspectivas da sustentabilidade propostas por Elkington (2012). No início do estudo, quando da realização da pesquisa piloto, 18 projetos foram encontrados no website da empresa. A coleta seletiva de lixo (Eco Ponto), Clubes de Carona, Boi na linha e recuperação de produtos e embalagens não estavam listados em fevereiro de 2014 (período de fechamento da pesquisa final), porém todos eles foram usados como referência para se identificar o nível de conhecimento e envolvimento dos funcionários.

Os projetos são divulgados por meio de diversos canais: e-mails, palestras e reuniões internas, website da empresa (em um tópico específico sobre sustentabilidade), website específico para investidores e pela intranet. Além disso, há ainda canais corporativos que também abordam o tema e o significado da sustentabilidade, como, por exemplo, website da RDX Universidade de Negócios e do Instituto RDX.

Na página principal do website da empresa, alguns subtópicos relacionados ao tema da pesquisa são destaque: sustentabilidade (em que são divulgados os projetos de sustentabilidade da empresa); cultura (com a listagem dos projetos culturais que a empresa apoia por meio da Lei de Incentivo à Cultura de Minas Gerais e São Paulo); Talentos Humanos (em que são divulgadas as vagas disponíveis nas empresas de todo o Grupo RDX); e Investidores (que abre uma outra página, destinada aos investidores da empresa. Na página de investidores, também há um tópico específico sobre sustentabilidade).

Ao se comparar o conteúdo sobre sustentabilidade publicado na página principal

(internet) da RDX Telecom, com o que está publicado na página de investidores, detecta-se algumas diferenças. No primeiro, a sustentabilidade é apresentada sob as perspectivas social, ambiental e econômica (há subitens ligados a cada um dos tópicos). Na página de investidores, a sustentabilidade é apresentada a partir das perspectivas social, ambiental e gestão de pessoas. Somente na divulgação para investidores a perspectiva de pessoas aparece como item destaque e inserido ao contexto da sustentabilidade. Na página da intranet, a sustentabilidade aparece como um subitem de um tópico denominado canais, com o título de ambiental. Neste canal, as demais ações vinculadas à sustentabilidade não aparecem de forma integrada.

Há também conteúdos sobre o significado da sustentabilidade e descrição de comportamentos esperados ligados ao tema que são divulgados apenas nos canais corporativos (website da Universidade Corporativa) e que poderiam ser inseridos também nos canais específicos de comunicação da empresa com seus funcionários (intranet).

Notou-se ainda outras divergências de informações na descrição de alguns projetos, quando comparou-se a página principal da empresa, a página dos investidores, do Instituto RDX e o canal de comunicação específico para os funcionários (intranet). As divergências aparecem em alguns tópicos e descrição das práticas de sustentabilidade e também em informações sobre algumas ações do Instituto RDX, como por exemplo, quantidade de alunos e de professores atendidos nos projetos. Na página do Instituto, aponta-se a parceria com 130 escolas públicas, que beneficiam 4000 alunos e 300 educadores. No website da RDX Telecom, está descrita a parceria com 117 escolas, mais de 6000 crianças e 350 educadores.

É importante que haja um alinhamento entre esses canais como forma de reforçar o significado da sustentabilidade, bem como divulgar as práticas sustentáveis adotadas pela empresa. Conforme apontaram Claro, Claro e Amâncio (2008), o conceito de sustentabilidade é pouco compreendido pelos funcionários, em sua plenitude. A unificação dos termos utilizados não vai garantir que o conhecimento dos funcionários sobre o conceito e práticas aumente, porém pode facilitar e viabilizar tal fator.

Se um canal trata a sustentabilidade nas perspectivas ambiental, social e econômica (website RDX Telecom), outro a descreve a partir dos fatores ambiental, social e gestão de pessoas, e um outro (intranet) a apresenta somente sob a perspectiva ambiental, a percepção

dos funcionários, ao consultarem esses diversos canais pode ficar confusa, prejudicando o entendimento do significado da sustentabilidade em sua plenitude.

Sabe-se que por se tratar de canais destinados a diferentes públicos, a abordagem pode ser distinta, no entanto, há informações importantes que poderiam ser reforçadas e tratadas de forma única, como por exemplo, os tópicos que compõem a sustentabilidade e seus respectivos projetos.

Linnenluecke, Russel e Griffiths (2009) comentam que é necessário que se identifique as subculturas na organização e como os indivíduos de cada subcultura enxergam a sustentabilidade para, a partir daí, customizar a comunicação do conceito, no intuito de que os funcionários com diferentes perspectivas possam compreendê-lo melhor. Isso significa que o conceito pode ser comunicado de maneiras distintas, no entanto, quando se apontam as divergências encontradas nos canais de comunicação da empresa, o que se percebe é que são diferenças que podem prejudicar o entendimento amplo do conceito.

A partir da análise desses dados, pode-se apontar que o discurso oficial parece ser de diferenciação e não de integração, conforme perspectivas de Martin (2002). Na diferenciação as manifestações são contraditórias, há ambiguidades e inconsistências. Por mais que sejam exemplos simples, como o caso das divergências nos números dos projetos do Instituto RDX, demonstram inconsistências.

Será que os projetos de sustentabilidade, nas perspectivas social, ambiental e econômica, compõem um programa coerente do ponto de vista dos associados? Por que há um número muito maior de ações na perspectiva ambiental, do que nas demais?

Será que as ações sociais são compreendidas pelos funcionários como importante aspecto da sustentabilidade ou foram delegadas para o trabalho desenvolvido pelo Instituto? Quando na intranet o canal recebe o título de ambiental, pode estar reforçando ainda mais a perspectiva ambiental em detrimento das demais. Além disso, o programa RDX Inclui, que é o que permite o envolvimento dos funcionários como voluntários, não é divulgado de maneira explícita na intranet e no website da empresa.

Em se tratando da perspectiva econômica, parece que também precisa ser divulgada de forma mais intensa e como parte integrante da sustentabilidade.

A seguir serão apresentados e discutidos os resultados encontrados a partir das

entrevistas.

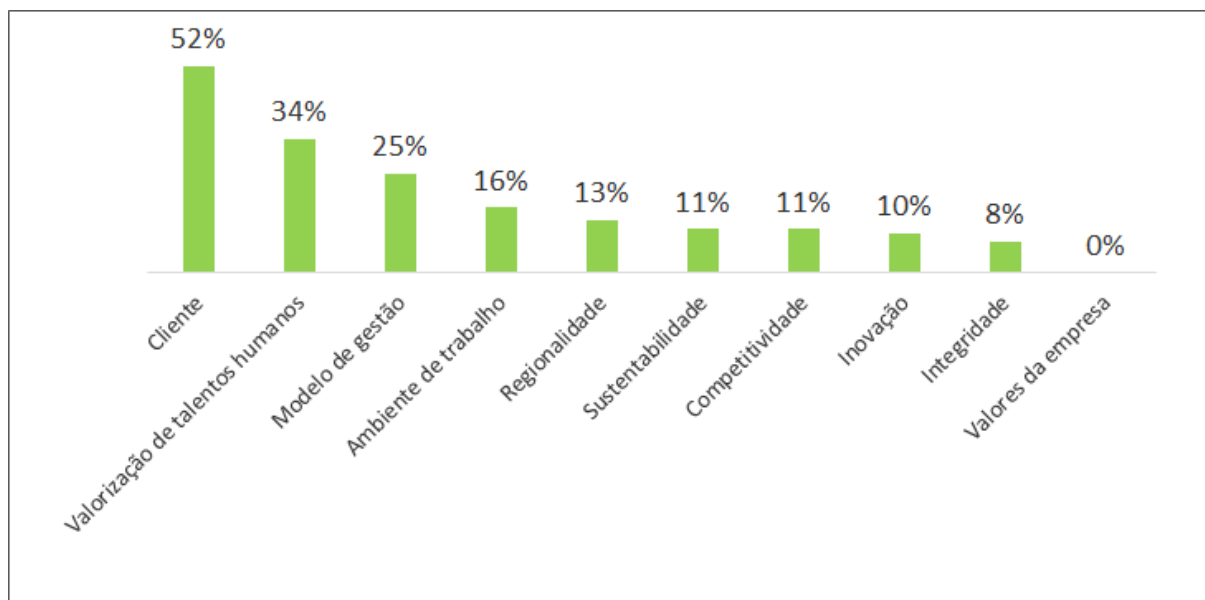
4.2 Apresentação e análise dos resultados – Pesquisa Piloto

A pesquisa piloto se restringiu aos funcionários alocados na cidade de Uberlândia e que fazem parte das seguintes áreas: técnica (com, aproximadamente, 750 funcionários ao todo) e diretoria financeira (total de 190 profissionais). A amostra dessa pesquisa considerou 92 entrevistados, sendo 74 pessoas da diretoria técnica e 18 pessoas, da diretoria financeira, o que representou cerca de 10% do total de funcionários de cada uma dessas diretorias.

No primeiro momento, questionou-se ao entrevistado sobre o que ele considerava como mais importante e que caracterizava a empresa. As características encontradas foram consideradas neste estudo como valores da organização.

As respostas foram espontâneas e mostraram que os três valores mais importantes na percepção dos funcionários foram: 52% cliente, 34% consideraram a valorização de talentos humanos e 25% a Integridade, conforme apresentado no Gráfico 1.

GRÁFICO 1 - Visão Geral: o que é mais importante e caracteriza a RDX Telecom



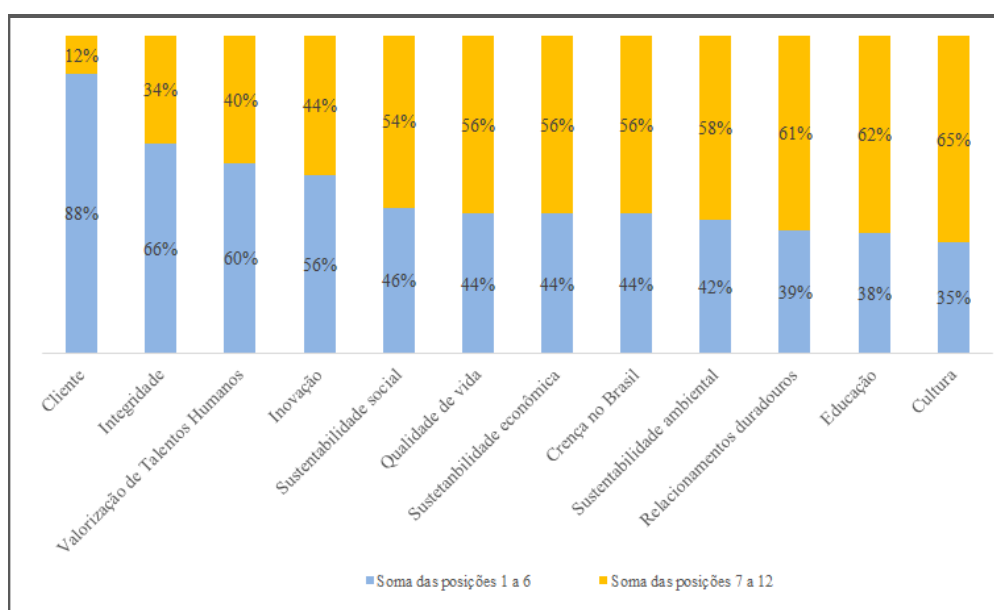
Fonte: Elaborado pela autora.

A sustentabilidade apareceu em sexto lugar, presente nas citações de 11% da amostra e com percentuais muito próximos para as respostas seguintes: competitividade (11%) e inovação (10%). Esses dados sugerem que o valor sustentabilidade ainda não é percebido como uma prática tão intensa da organização. Não há parâmetro que se possa utilizar, em termos numéricos, para se dizer que a organização é ou não sustentável, porém o que se percebe, no presente estudo, é que há outros valores que parecem estar mais consolidados e representam referências mais fortes de características centrais da organização, na percepção dos funcionários, como, por exemplo, cliente e valorização de talentos humanos.

Em seguida, os respondentes deveriam hierarquizar os doze valores identificados na primeira etapa da pesquisa (análise documental), do mais importante para o menos importante, conforme ilustrado no Gráfico 2.

A análise se deu a partir do ponto central do gráfico, considerando-se a soma dos percentuais nas seis primeiras posições, bem como a soma dos percentuais nas 6 últimas. Quanto maior a soma percentual entre as posições 1 a 6, maior a percepção dos funcionários sobre a importância de determinado valor; por outro lado, quanto maior a soma dos percentuais entre as posições 7 e 12, menor a percepção da importância dos valores ali colocados.

GRÁFICO 2: Hierarquia de valores resumida – Pesquisa piloto



Fonte: Elaborado pela autora.

Na hierarquia de valores, os mais votados entre as seis primeiras colocações (com mais de 50% das citações) foram: cliente (88%), integridade (66%), valorização de talentos humanos (60%) e inovação (56%), considerados na hierarquia como 1º, 2º, 3º e 4º mais importantes, respectivamente.

Os demais valores foram votados com percentual superior a 50% entre as seis últimas posições. Nesse sentido, buscou-se uma ordenação da soma desses percentuais, obtendo-se o seguinte resultado: (54%) **sustentabilidade social**, considerado como o 5º mais importante, **sustentabilidade econômica**, qualidade de vida e crença no brasil (56%), ficando em 6ª, 7ª e 8ª colocações (ao mesmo tempo) e, em seguida, **sustentabilidade ambiental** (58%), ficando na 9ª posição. Relacionamentos duradouros ficou na 10ª posição (61%), seguido por educação, em 11º lugar (62%), e cultura, em 12º (65%).

Quando comparadas as questões 1 e 2, parece haver certo alinhamento em alguns aspectos, como, por exemplo, os valores definidos como mais importantes: clientes, valorização de talentos humanos e integridade, considerados entre as três primeiras posições.

Ao buscar respostas para o problema pesquisado: Como se configura a sustentabilidade entre os valores da RDX Telecom e qual é a importância que o público interno atribui a esse valor, as duas primeiras questões do tópico-guia já sugerem alguns dados importantes: com relação ao valor sustentabilidade, que havia aparecido na 6ª posição (Gráfico 1), quando considerado a partir das três perspectivas (social, econômica e ambiental), ficou entre 5º e 9º lugares (Gráfico 2). Esse valor parece estar numa posição intermediária, na percepção dos funcionários, o que pode estar sugerindo que já há um trabalho sendo realizado pela organização no sentido da sustentabilidade, porém ainda não é percebido de maneira intensa pelos funcionários.

A fim de aprofundar o entendimento da questão, buscou-se identificar o quanto os projetos de sustentabilidade são conhecidos pelos funcionários e, ainda, se eles se envolvem e participam de tais projetos. Além disso, procurou-se identificar se os funcionários haviam participado de qualquer ação de capacitação sobre sustentabilidade e, também, como percebiam a atuação do líder com relação ao tema. A Tabela 1 apresenta um resumo das repostas para os quatro itens:

TABELA 1: Conhecimento x Participação nos projetos x Capacitação x atuação do líder

	Conhecem	Participam	Ações de Capacitação	Atuação da liderança (Não = passiva / Sim = ativa)
Não	8,0% (7 pessoas)	36% (33 pessoas)	47% (43 pessoas)	60% 55 pessoas)
Sim	92,0% (85 pessoas)	64% (59 pessoas)	53% (49 pessoas)	40% (37 pessoas)

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme dados da Tabela 1, 92% dos respondentes (85 pessoas) apontaram conhecer algum projeto de sustentabilidade, e 64% do total da amostra (59 pessoas) afirmaram ter participado de alguma ação dessa natureza. Em se tratando de conhecimento, o percentual da amostra que conhece é bastante significativo e, nesse sentido, parece haver integração entre quase todos os membros da amostra avaliada, podendo-se apontar a perspectiva de integração proposta por Schein (2009). O fato de conhecerem os projetos de sustentabilidade pode ser um facilitador para o entendimento do conceito, conforme proposto por Linnenluecke, Russel e Griffiths (2009).

Por outro lado, se considerarmos que 7 pessoas não conhecem os projetos de sustentabilidade, e 59 pessoas conhecem e participam, as outras 26 pessoas (28%) da amostra total, conhecem, mas não se envolvem com os projetos de sustentabilidade.

Esse último dado sugere que a participação nas ações de sustentabilidade não é algo compartilhado por todos os membros da organização. Em se tratando do conceito de cultura, como exposto por Schein (2009), não se pode dizer que há integração entre os funcionários da empresa no tocante ao envolvimento com os projetos de sustentabilidade. Para esse autor, o conceito de cultura está ligado à integração e consenso entre os membros da organização; nesse caso, apesar de não ter sido encontrada a integração entre os membros, propõe-se utilizar os níveis de cultura por ele propostos, a fim de se analisar a questão.

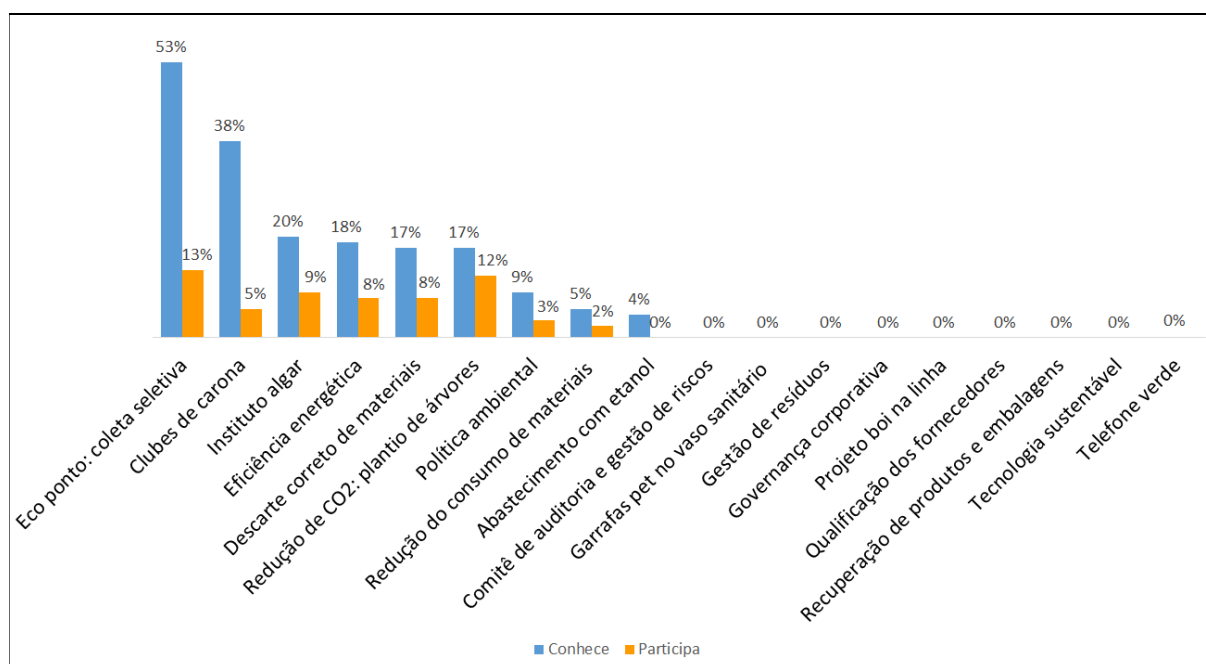
No primeiro nível, Schein (2009) fala em artefatos da cultura que, no presente estudo, podem representar todos os projetos e ideias sobre sustentabilidade que são desenvolvidos na organização. Os artefatos cumprem o papel de mostrar aos funcionários aquilo que é importante para a empresa. Num segundo nível, aquilo que é importante para a empresa passa a ser importante também para seus membros, mas ainda não de maneira consistente e

constante. Pode ser importante em alguns momentos e, em outros, deixar de ser. Isso é o que parece acontecer com relação à sustentabilidade na organização estudada. Os dados sugerem que esse valor está no nível de Crenças e Valores, segundo Schein (2009). Há um discurso sobre a sustentabilidade, os projetos são conhecidos no caso dessa amostra, porém o envolvimento dos funcionários ainda não se dá de maneira coesa.

O Gráfico 3 apresenta um comparativo entre os projetos que os funcionários disseram conhecer e os projetos dos quais participam. Os percentuais representam a quantidade de pessoas, considerando-se a amostra total, que responderam que conhecem algum projeto, bem como aqueles que disseram participar dos projetos de sustentabilidade.

Nessa etapa, não se levantou a abrangência do conhecimento dos funcionários sobre os projetos de sustentabilidade da empresa (se eles conheciam um, vários ou todos os projetos). Quando se analisa cada projeto, os mais conhecidos foram: Eco Ponto – coleta seletiva (53%), Clubes de carona (38%), Instituto RDX (20%), Eficiência energética (18%), Descarte correto de materiais (17%) e Plantio de árvores (17%).

GRÁFICO 3: Projetos que conhecem x Projetos dos quais participam



Fonte: Elaborado pela autora.

Ao avaliar a participação dos funcionários por projeto, é possível identificar que ainda há um número significativo de projetos dos quais os funcionários não participam. Dos que conhecem a Coleta seletiva (53%), somente 24% se envolvem ou reconhecem que dele participam. Com relação aos Clubes de carona, 14% dos que conhecem disseram participar. No caso do Instituto RDX, 44% dos que conhecem também participam. O maior percentual de participação em relação ao conhecimento do projeto se deu no plantio de árvores: 69% dos que disseram conhecer o projeto também disseram se envolver com a prática.

Linnenluecke, Russel e Griffiths (2009) afirmam que o nível de conhecimento das práticas de sustentabilidade na organização influenciam no entendimento que se tem sobre sustentabilidade. Nesse sentido, parece ser necessária uma maior divulgação das práticas, visto que esse fator influencia no entendimento da sustentabilidade e, entender sobre o significado é um primeiro fator que pode facilitar a adoção desse valor não somente como algo da empresa, mas também como algo da própria pessoa. Talvez seja possível ter o valor sustentabilidade e até adotar práticas sustentáveis sem se saber o significado do conceito, porém conhecer o significado pode ajudar no movimento contrário.

Além disso, esses dados sugerem que, mesmo havendo diversos projetos na perspectiva ambiental, o conhecimento está mais focado em dois de maneira mais intensa (coleta seletiva e clubes de carona). No tópico anterior, ao se questionar a quantidade de projetos em cada uma das perspectivas, enfatizando que talvez fosse interessante que a empresa reforçasse as três como integrantes do conceito de sustentabilidade, pode-se dizer, a partir dos dados, que isso parece se confirmar.

A sustentabilidade econômica não foi citada nenhuma vez. Quanto à perspectiva social, o Instituto RDX foi citado por 20% da amostra, porém com índice ainda menor de participação. É possível dizer que tais achados estão alinhados com o que Claro, Claro e Amâncio (2008) apontaram, de que as empresas têm dificuldade em associar o discurso e as práticas adotadas à interpretação do significado completo da sustentabilidade.

Sob a perspectiva de cultura proposta por Martin (2002), os dados sugerem que a organização está no nível da diferenciação. Não há consenso, e as manifestações com relação às práticas de sustentabilidade ainda parecem ser inconsistentes, o que são características da diferenciação (MEYERSON; MARTIN, 1987). O valor sustentabilidade ainda não é

compartilhado pela maior parte dos membros da organização, já que ainda há 36% de pessoas que não estão envolvidas nas ações dessa natureza.

Por outro lado, conforme Crane (2000) sugere, a sustentabilidade passa a acontecer, de fato, a partir de uma transformação moral que permeie toda a organização e seus funcionários, no sentido de valores e crenças mais éticos e responsáveis, o que talvez possa explicar o fato de 64% de funcionários participarem dos projetos de sustentabilidade, apesar de que as motivações para tal participação não foram levantadas nesta etapa da pesquisa. Pode ser que esse movimento de mudança dos indivíduos esteja acontecendo com os membros da RDX Telecom.

Vale destacar aqui que os percentuais obtidos na pesquisa servem como referência para a análise. Não há um parâmetro pré-estabelecido, a partir do qual se possa dizer que a cultura está no nível de integração, diferenciação ou fragmentação. A inferência de que a RDX Telecom está no nível de diferenciação se dá a partir de questões como, por exemplo, de que o consenso total ou quase total não acontece. Em termos de participação nas ações de sustentabilidade, há grupos que se envolvem, outros, que não. Parece haver consenso em alguns grupos. Não se sabe se as diferenças foram influenciadas por diferentes subculturas, porém tais diferenças existem e foram identificadas no estudo.

Ao se analisarem em conjunto os dados sobre a participação e envolvimento em projetos de sustentabilidade, capacitação para a sustentabilidade e atuação da liderança (Tabela 1), foi possível constatar que, dos entrevistados que afirmaram nunca terem se envolvido em um projeto de sustentabilidade (33 respondentes), 75% (25 pessoas) deles estão inseridos no índice de não participação em ações de capacitação ou disseram desconhecer a participação dos seus líderes nas questões sociais e ambientais da empresa.

Esse resultado pode sugerir a influência exercida pela liderança na implementação de uma cultura orientada para a sustentabilidade (BAUMGARTNER, 2009; HOWARD-GRENVILLE, 2006; KATRINLI; GUNAY, 2011). Nessa direção, Linnenluecke e Griffiths (2010, p.363) afirmam que, "para moverem-se no sentido da sustentabilidade Corporativa, os líderes precisam abandonar o paradigma puramente econômico e alcançar um conjunto mais balanceado de valores sociais e ambientais" (tradução nossa).

Quando questionados sobre a participação em alguma experiência de capacitação para a sustentabilidade (dentro ou fora da empresa), 47% dos entrevistados afirmaram nunca terem participado de nenhum tipo de ação nesse sentido e, daqueles que responderam que tiveram algum tipo de capacitação, 45% citaram palestras e, 32%, cursos em EAD (Ensino a Distância). Analisando-se as respostas para as perguntas 4 (participação nos projetos) e 5 (ações educacionais ligadas à sustentabilidade), das pessoas que afirmaram já terem participado de projetos de sustentabilidade (64% da amostra), 54% participaram de algum tipo de treinamento ligado ao tema.

A partir destes dados, não se pode dizer se a capacitação influencia no envolvimento das pessoas com os projetos de sustentabilidade. É necessário que se investigue de maneira mais aprofundada essa associação entre as variáveis.

A análise por diretoria (pesquisa piloto) não será aqui descrita, em função de que, na pesquisa final, em que serão feitas análises mais detalhadas e estratificadas, a amostragem é mais ampla e caracterizada como probabilística.

Os dados da pesquisa piloto e pesquisa final não serão analisados, para muitas das questões da pesquisa, de forma comparativa, por envolverem composições distintas de amostragem e ainda por terem sido coletados em contextos diferentes da organização: a primeira foi realizada antes da incorporação da empresa RDX Infraestrutura e a pesquisa final contou com a participação de funcionários das duas empresas.

A pesquisa piloto teve um papel importante na condução do estudo completo. A partir dela, foi possível melhorar algumas questões do tópico-guia, como, por exemplo, a inclusão de perguntas sobre o porquê do envolvimento ou não envolvimento com os projetos de sustentabilidade. Foi possível, também, a partir dela, a identificação das categorias de análise para cada questão, permitindo a preparação prévia do roteiro para a inserção dos dados da pesquisa final (Apêndice C). Ainda, a pesquisa piloto permitiu que a metodologia fosse adaptada para a realização da pesquisa final.

4.3 Apresentação e análise dos resultados – Pesquisa Final

Neste item, serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa final, considerando-se: i) características da amostragem; ii) resultados gerais; iii) resultados estratificados (empresa de origem, grupos regionais e grupos de cargos).

4.3.1 Características da amostragem – Pesquisa final

A escolha dos participantes para compor a amostra do levantamento de dados da pesquisa final, a partir das entrevistas com a utilização do tópico-guia, aconteceu seguindo procedimentos que garantissem representatividade do universo da mesma. De acordo com Fonseca e Martins (2010), esse método pressupõe que cada elemento da população possua determinada probabilidade de ser selecionado e permite que se realizem inferências sobre a população a partir dos dados obtidos da amostra.

Faz-se aqui uma ressalva no sentido de que os dados quantitativos obtidos nesta pesquisa poderão ser inferidos a toda a organização, porém, em se tratando de um tema ligado à cultura organizacional, essas análises serão feitas de maneira cautelosa, buscando-se complementos nas análises qualitativas. Segundo Martin e Frost (2001), um estudo quantitativo não deve supor ou afirmar que algum tipo de manifestação cultural é representativo de toda a cultura. As respostas podem ser enganosas e refletir o que os respondentes pensavam ser o mais correto a responder, ou ainda refletir um posicionamento vinculado às preferências expressas pela gestão, e não necessariamente aos comportamentos reais dos membros da organização, o que pode criar uma ilusão de consenso organizacional.

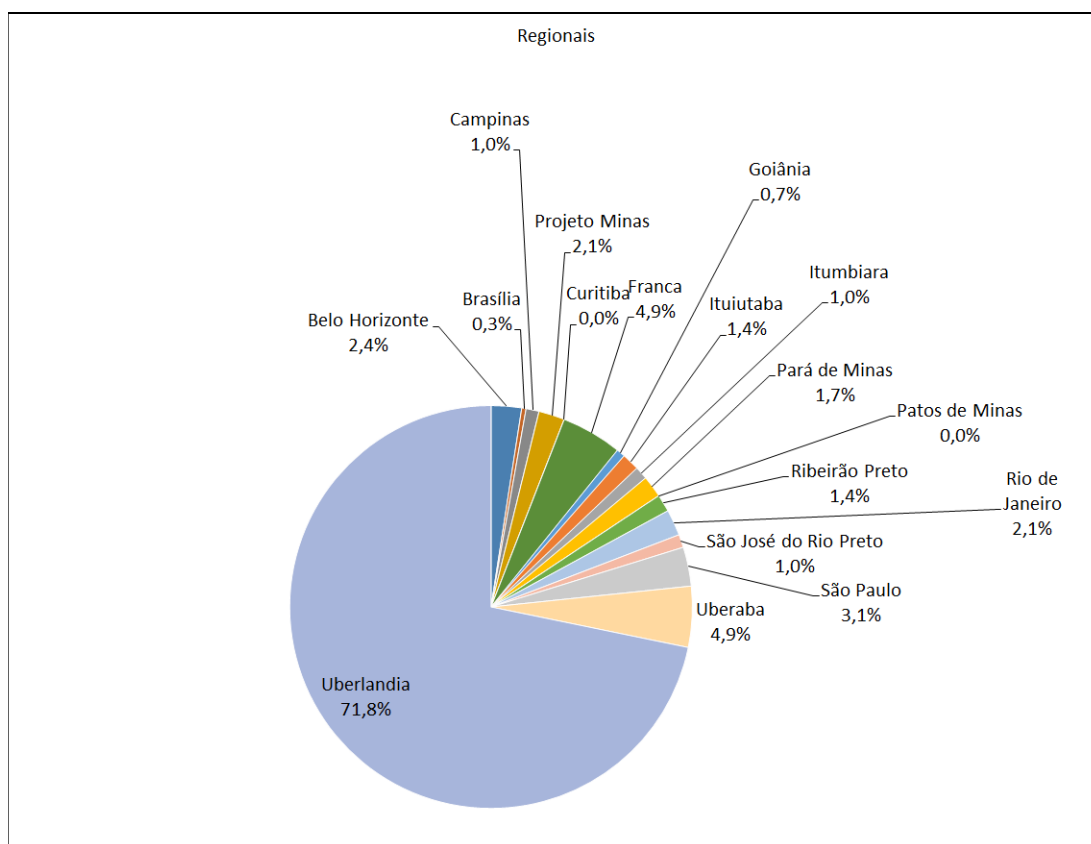
A seleção da amostra se deu a partir das orientações para uma amostra aleatória simples (FONSECA; MARTINS, 2010), atribuindo-se um número também aleatório a todos os membros da população, a partir do software Excel e, em seguida, ordenando-os de forma crescente. Os primeiros 290 nomes da lista compuseram a amostra da pesquisa, com intervalo de confiança de 95%. Para aquelas pessoas que estavam em período de férias ou não estavam

mais na empresa durante o período das entrevistas, a substituição se deu a partir dos números subsequentes da amostra.

Com relação à empresa de origem, a amostra foi composta por 49 funcionários oriundos da RDX Infraestrutura (17%) e 241 funcionários, da RDX Telecom (83%). Do total de 290 funcionários, 33% eram do sexo feminino e 67%, do masculino. Em se tratando de tempo de empresa, 17% dos funcionários tinham até 1 ano de contrato, 28%, com 1 ano e 1 dia a 4 anos de empresa, 31,8%, entre 4 anos e 1 dia a 10 anos de empresa, e 22,8%, com mais de 10 anos de contrato com a RDX Telecom.

Sobre a distribuição nas regionais (Gráfico 4), 71,8% dos funcionários são da Matriz (Uberlândia), 13,9% são das regionais de Concessão (Franca, Ituiutaba, Itumbiara, Pará de Minas, Patos de Minas e Uberaba) e 14,1 %, das regionais de Expansão (Belo Horizonte, Brasília, Campinas, Projeto Minas, Curitiba, Goiânia, Ribeirão Preto, Rio de Janeiro, São José do Rio Preto e São Paulo). Na presente pesquisa, os dados perdidos em algumas questões foram eliminados de maneira parcial (pairwise deletion), ou seja, foram desconsiderados somente para a questão, não havendo eliminação total das respostas do participante.

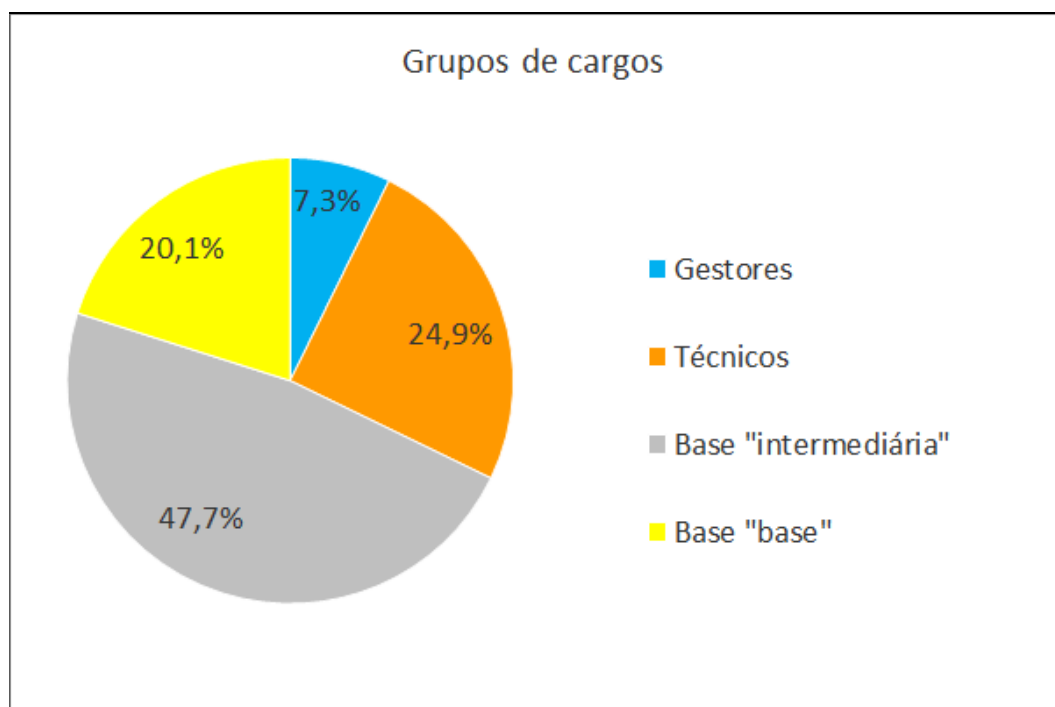
GRÁFICO 4: Composição da amostra por regional



Fonte: Elaborado pela autora.

Os cargos que compuseram a amostra foram agrupados em quatro categorias (Gráfico 5): Gestores - 3,5% supervisor, 1,4% coordenador e 2,4% especialista; Técnicos - 5,5% técnico de Instalação e Reparo (IRLA), 14,9% técnico e 4,5% engenheiro; Base (Intermediário) - 44,6% analista e 3,1% consultor de vendas; Base (base) - 8,7% assistente, 4,2% estagiário, 1,7% vendedor varejo e 5,5% consultor interno.

GRÁFICO 5: Composição da amostra por grupos de cargos



Fonte: Elaborado pela autora.

Identifica-se, a partir da composição da amostra, que dominaram os funcionários oriundos da RDX Telecom, do sexo masculino, que estavam contratados pela organização no intervalo de 4 a 10 anos. Além disso, alocados na matriz (Uberlândia) e com cargo de analista, que compõe a base intermediária. É possível pensar que ela seja um grupo mais conservador: homens, com algum tempo de empresa, do nível intermediário e próximo às instâncias de tomada de decisão da organização.

4.3.2 Resultados gerais – Pesquisa final

Os resultados gerais serão apresentados a partir da consideração da amostra total (290 funcionários).

A primeira questão da pesquisa buscou identificar quais as características da empresa são consideradas mais importantes na percepção dos funcionários. Tais características, conforme comentado anteriormente, foram tratadas como valores no presente estudo.

Conforme apontado nos procedimentos metodológicos, as categorias de análise listadas para essa questão foram identificadas a partir das respostas espontâneas dos funcionários. Ao todo, obteve-se 448 respostas para esta pergunta, no entanto, passíveis de serem agrupadas em 16 fatores, quais sejam: Empresa familiar; Competitividade; Gente servindo Gente; Comunicação; Crença no Brasil; Valorização de Talentos Humanos; Cliente; Inovação; Integridade; Modelo de gestão; sustentabilidade; Qualidade dos serviços e atendimento; Foco; Credibilidade; Ambiente de trabalho; Valores da empresa e Outros.

Um segundo agrupamento entre categorias foi realizado, também em função de similaridades que ainda eram detectadas entre alguns tópicos. A Tabela 2 apresenta os agrupamentos e seus respectivos significados, resultantes dos comentários feitos pelos funcionários, como forma de explicação para a característica, em se tratando dos dados qualitativos.

TABELA 2: Agrupamentos / Qualitativo: “O que caracteriza a RDX Telecom”

Característica (Categoria de análise)	Significado atribuído	Exemplos de citações dos respondentes (consideradas nessa categoria)	Nº comentários
VALORIZAÇÃO DE TALENTOS HUMANOS	Refere-se aos aspectos relacionados à preocupação e respeito que a empresa tem com os seus funcionários	"Preocupação com a pessoa", "TH e não RH" (Talentos Humanos e não Recursos Humanos; "Desenvolvimento profissional, educação e experiência profissional. "Investimento na educação"; "Respeito com o funcionário"; "Qualidade de vida"; "Flexibilidade"; "Benefícios"	62
CLIENTE (+ Gente servindo Gente e Qualidade dos serviços e atendimento)	1) Cliente - Refere-se aos aspectos relacionados à preocupação e respeito que a empresa tem com os seus clientes. 2) Gente servindo gente - Refere-se à Visão da RDX Telecom. 3) Qualidade - Refere-se à qualidade dos serviços prestados ao cliente. Para a análise dos dados da pesquisa final, este item incorporou os seguintes itens: " Qualidade dos serviços e atendimento " e " Gente servindo Gente ", em função da similaridade de significados.	"Proximidade e relacionamento com o cliente"; "Foco no cliente"; "Qualidade no atendimento"; "Excelência"; "A forma como a empresa trata o cliente"; "Problemas nós temos, mas quando o cliente liga, ele acha a gente"; "Respeito com o cliente" "Serviços de boa qualidade".	37

Característica (Categoria de análise)	Significado atribuído	Exemplos de citações dos respondentes (consideradas nessa categoria)	Nº comentários
INTEGRIDADE (+Credibilidade e Valores da empresa)	1) Integridade - Refere-se aos aspectos ligados à Ética e Integridade nas ações. 2) Credibilidade - Refere-se a aspectos relacionados a ser uma empresa confiável. 3) Valores da empresa - Refere-se aos valores da empresa, com destaque ao valor Integridade, que foi praticamente o único citado nos comentários. Para a análise dos dados da pesquisa final, este item incorporou os itens: "Credibilidade" e "Valores da empresa", em função da similaridade de significados.	"Transparência"; "Posicionamento junto à sociedade"; "Confiabilidade"; "Ética"; "Uma empresa de respeito"; "Promete o que cumpre"; "Seriiedade" "Confiança que a gente tem para trabalhar na empresa e a visão dos clientes sobre a empresa é muito boa"; "Cumpe os compromissos, trabalha de acordo com as normas e leis"; "Empresa justa - dá oportunidade para desenvolvimento. Empresa correta - paga salários em dia";	34
MODELO DE GESTÃO (+Empresa familiar)	1) Modelo de gestão - Refere-se principalmente aos aspectos ligados ao modelo Empresa-Rede (filosofia de gestão de pessoas estabelecida em 1989), relacionada a aspectos como flexibilidade de horários, autonomia para decisões, acesso a informações e à hierarquia da empresa. 2) Empresa familiar - Refere-se ao fato de ser uma empresa fundada por uma família, e ainda dirigida por membros da família. Para a análise dos dados da pesquisa final, este item foi associado ao item "Modelo de gestão", em função da similaridade de significados.	Para a característica "empresa familiar" não houve citações explicativas. Para a característica "modelo de gestão": "Simplicidade nos processos"; "Empresa-Rede"; "Autonomia com responsabilidade"; "Proximidade com a diretoria"; "Tenho flexibilidade para poder tomar decisões, como estou nas pontas, se a gente não tiver autonomia pra tomar decisão, a coisa não roda, lógico que direcionado ao superior"	52
AMBIENTE DE TRABALHO	Refere-se aos aspectos relacionados ao clima de trabalho, relacionamento entre as pessoas da empresa	"Analisando a minha equipe, é a docilidade do pessoal, cooperação entre a equipe, o apoio do pessoal, a união, na verdade"; "Trabalho em equipe"; "É a melhor empresa que já trabalhei, o convívio é muito bom"; "Ambiente saudável para trabalhar"	24
COMPETITIVIDADE (+Comunicação e Foco)	1) Competitividade - Refere-se à visão que se tem da empresa frente aos seus concorrentes. 2) Comunicação - Comunicação ligada à marca empresarial. 3) Foco - Refere-se à questões ligadas à determinação da empresa. Para a análise dos dados da pesquisa final, este item incorporou os seguintes itens: "Comunicação" e "Foco", em função da similaridade de significados.	"Forte no ramo"; "Preocupação em ser cada dia melhor"; "Mercado e competitividade" "Consolidação da marca"; "É uma marca que eu conheço desde que nasci" "É uma empresa guerreira, ela sempre determina algo, vai atrás e consegue"	7

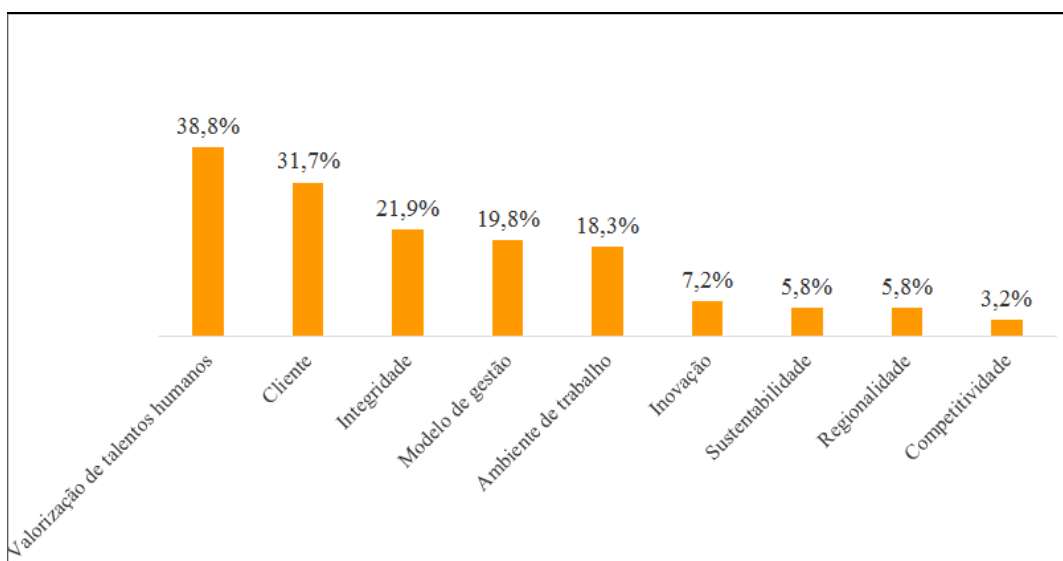
Característica (Categoria de análise)	Significado atribuído	Exemplos de citações dos respondentes (consideradas nessa categoria)	Nº comentários
INOVAÇÃO	Refere-se aos aspectos relacionados à pioneirismo e inovação	"Pioneirismo"; "Inovação na maneira dos serviços prestados, nos produtos que são lançados"; "Inovação técnica, tá sempre inovando"	6
SUSTENTABILIDADE	Refere-se aos aspectos ligados à Sustentabilidade	"Postura com perenidade e também com o papel social da empresa na comunidade em que atua"; "Preocupação com o meio ambiente"; "Depois que entrei no grupo, percebi que eles tem muito forte a sustentabilidade. Antes de eu entrar eu pensava em telefonia, depois que entrei, percebi que se fala muito sobre sustentabilidade, em querer melhorar, melhorar o meio ambiente. A gente vê isso nos cartazes, reuniões, aqui na RDX tem um lugar que tem mudas e a gente pode pegar, eu já peguei várias mudas"; "Sustentabilidade financeira. Preocupação em fazer negócios saudáveis, para a gente que é da área comercial, isso é bem evidente".	5
REGIONALIDADE (+Crença no Brasil)	1) Regionalidade - Refere-se ao fato de ser uma empresa da região (Minas Gerais). Destaque dado principalmente por funcionários de Minas Gerais. 2) Crença no Brasil - Refere-se a um dos valores da empresa.	"Empresa da região"; "Uma coisa que é nossa, é de casa, que nem a propaganda"; "Por ser uma empresa regional, trata o cliente de forma diferente das outras empresas de Telecom"	5
Total			232

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Tabela 2, apresenta-se também a quantidade de comentários realizados para cada valor e, ainda, alguns comentários literais citados pelos respondentes. Para alguns valores, como, por exemplo, “valorização de talentos humanos”, 62 funcionários comentaram o que para eles representa tal característica. Os exemplos apontados na Tabela 2 foram os mais abrangentes e representativos dos comentários citados em cada um dos itens.

Com relação aos dados quantitativos, nessa questão, obteve-se resposta de 278 participantes, sendo que 12 delas não foram levantadas, portanto, desconsideradas da questão (pairwise deletion). Os resultados demonstraram que as cinco principais características foram Valorização de Talentos Humanos (38,8%), Cliente (31,7%), Integridade (21,9%), Modelo de gestão (19,8%) e Ambiente de trabalho (18,3%), conforme apresentado no Gráfico 6. As demais características citadas representam, individualmente, menos de 10% da amostra da organização.

GRÁFICO 6: Quantitativo – o que caracteriza a RDX Telecom



Fonte: Elaborado pela autora.

A valorização de talentos humanos pode também ser associada ao valor modelo de gestão, pois refere-se a uma forma de gerir pessoas, que foi implementada no ano de 1989 e é denominada Empresa-Rede. Nas respostas qualitativas (Tabela 2), os principais comentários referem-se ao respeito com o funcionário, flexibilidade, investimento na educação, em se tratando de valorização de talentos humanos. Quanto ao modelo de gestão, foram apontados: autonomia para a tomada de decisão, proximidade com a diretoria, dentre outros comentários (Tabela 2).

Ao filtrar a quantidade de funcionários que citaram os dois valores, tem-se um total de 9 pessoas (3,24% do total da amostra). Isso significa que, além desse percentual de 3,24%, podem-se somar 35,56 (referente somente à valorização de talentos humanos) e 16,56 (referente somente ao modelo de gestão), obtendo-se um total de 55,36% de pessoas que percebem que a organização, a partir de seu modelo de gestão, valoriza pessoas.

Essa característica é bem representativa e, sobre ela, pode-se dizer que parece estar no nível de diferenciação, sob a perspectiva de cultura de Martin (2002). Não há consenso total, porém há um número significativo de pessoas que compartilham desse valor como sendo muito importante para a organização. Vale destacar que, apesar de se ter a parte quantitativa como referência, não é possível atribuir percentuais para se caracterizar a integração, diferenciação ou fragmentação. Martin (2002) fala em nível de consenso, mas não propõe

percentuais para isso. As classificações aqui apresentadas são inferências a partir dos conceitos.

Também a característica ambiente de trabalho parece estar relacionada às duas outras características, e pode ser que a percepção de um bom ambiente de trabalho seja resultante desse modelo de gestão e da valorização das pessoas. Da amostra, 18,3% consideram que essa é uma característica importante da organização.

Em se tratando da característica cliente, 31,7% dos respondentes consideram que a empresa tem uma preocupação e respeito ao cliente. Nesse sentido, os comentários que mais apareceram referem-se à qualidade dos serviços, qualidade do atendimento, relacionamento e proximidade que a empresa tem com seus clientes. No ano de 2003, a empresa implementou um modelo de gestão de clientes, que denominou Cultura Comercial no foco do cliente. A proposta, desde então, foi a de tornar o cliente o ponto central da empresa. Esse movimento incluiu treinamentos sobre o conceito e modelo de excelência no atendimento ao cliente, alterações em processos, sistemas, bem como outras ações relacionadas ao tema.

Um dos respondentes comenta sobre a proximidade da empresa com seus clientes, ressaltando tal característica como um diferencial com relação às demais empresas de telecomunicações:

Proximidade com o cliente, tratar o relacionamento da forma que a empresa trata hoje. Isso é notório, pois, eu já tive oportunidade de trabalhar um tempo em São Paulo, Campinas e, direto, eu tô muito na área de Expansão, viajando e visitando clientes, então, cada vez que vou a um cliente eu ouço o cliente falar a proximidade que o nosso gestor de contas tem dele, a facilidade que ele tem de falar num atendimento 0800 nosso, né? Isso é muito comum de acontecer, então, eu acho que a maior força que a RDX tem é essa (RESPONDENTE 23).

Com relação ao valor cliente, o consenso também não é total, porém há um grande número de pessoas que o consideram importante na organização, o que sugere a diferenciação proposta por Martin (2002).

Quando se retorna ao problema proposto na pesquisa, sobre como se configura a sustentabilidade entre os valores da RDX Telecom e qual é a importância que o público interno atribui a esse valor, os dados sugerem que a sustentabilidade, citada por 5,8% dos entrevistados (16 pessoas), não é percebida como um importante valor da organização. Por se tratar de uma amostra probabilística, esses dados podem ser generalizados para toda a organização, portanto, pode-se inferir que, para a RDX Telecom, outros valores têm sido percebidos como mais importantes e mais consolidados que a sustentabilidade.

Interessante notar que somente cinco pessoas deram explicações sobre o significado da sustentabilidade. Uma das descrições foi omitida da Tabela 2 por ter aparecido duas vezes: preocupação com o meio ambiente. Dos comentários citados, o primeiro parece refletir as perspectivas econômica e social da sustentabilidade, o segundo e terceiro, a perspectiva ambiental, e o último, a perspectiva econômica.

Apesar de a quantidade de comentários não representar um número significativo, nenhuma delas trouxe o significado completo da sustentabilidade, considerando o Triple Bottom Line (ELKINGTON, 2012).

Resgatando-se o objetivo geral deste estudo, que buscou verificar se a sustentabilidade é um valor compartilhado pelos funcionários da RDX Telecom ou pela maior parte deles, ou se coexistem diferentes percepções e atuações relacionadas ao tema, a partir da existência de subculturas dentro da organização, conforme parâmetros de análise propostos por Martin (2002), o primeiro item avaliado no tópico-guia parece sugerir que a sustentabilidade não é um valor compartilhado ou percebido como importante para os funcionários da empresa. Comparado aos primeiros três valores, valorização de talentos humanos, cliente e integridade, fica claro que há uma fragmentação com relação à sustentabilidade, pois é baixo o reconhecimento desse valor como característica da empresa.

Esses dados ilustram a diferença entre cultura corporativa e cultura organizacional proposta por Barbosa (2006). A sustentabilidade compõe a cultura corporativa (aquilo que é declarado pela organização), no entanto, percebe-se que ainda não faz parte da cultura organizacional (aquilo que de fato acontece e é valorizado pelos membros da empresa).

Analisando-se tal questão, é possível apontar alguns fatores que podem interferir nesse cenário: os valores mais citados como importantes, valorização de talentos humanos, modelo de gestão e clientes são desenvolvidos pela organização há mais tempo: 25 anos da filosofia Empresa-Rede (que envolve os dois primeiros) e 11 anos de Cultura Comercial no foco do cliente.

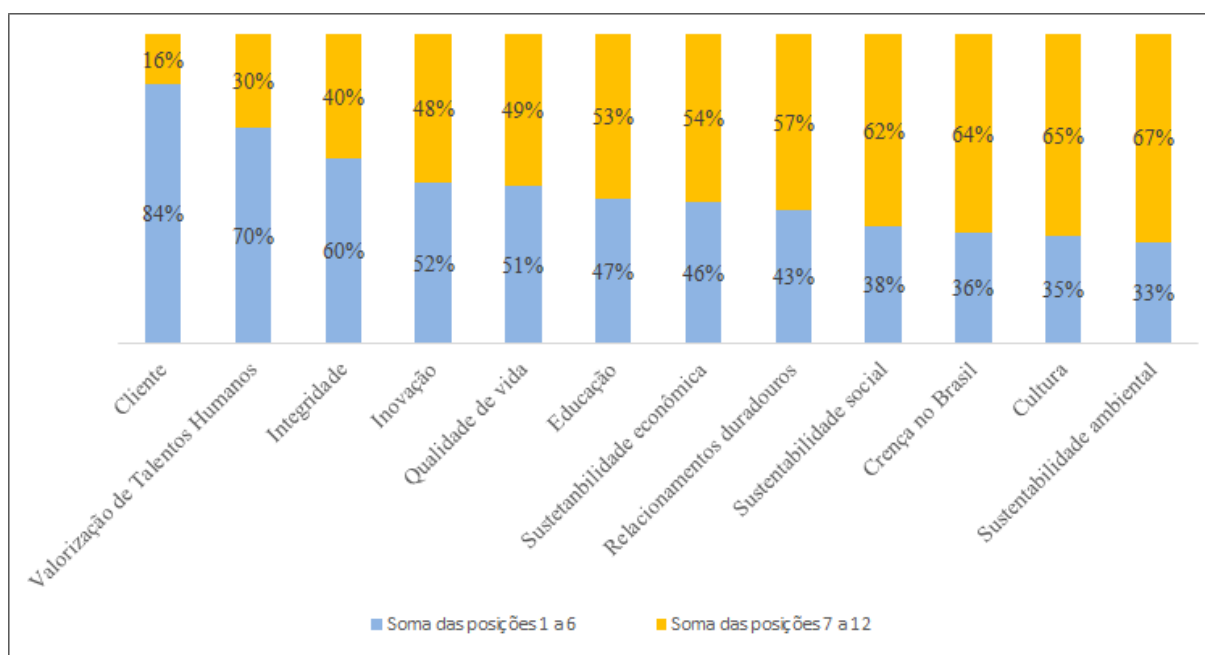
A sustentabilidade tornou-se um dos valores explícitos da organização no ano de 2007 e, inicialmente, com foco maior na sustentabilidade social, por meio dos programas e projetos que já eram realizados pelo Instituto RDX. Somente a partir de 2009, o Grupo RDX e a empresa RDX Telecom passaram a adotar práticas de sustentabilidade também na perspectiva ambiental.

Esses dados sugerem que a transição de uma cultura, de um estado A para um estado B desejado, demanda tempo e diversas ações que possam viabilizar os movimentos de mudança necessários. Os temas que já estão sendo tratados há mais tempo apareceram de maneira mais frequente nos apontamentos dos funcionários, sugerindo que a mudança cultural demanda tempo para que ocorra de fato.

Ao propor uma hierarquização dos valores explícitos da organização encontrados durante a pesquisa documental, os respondentes deveriam numerá-los de um a doze, do mais importante para o menos importante.

Esses valores foram identificados a partir da análise do conteúdo veiculado no website da empresa e de outros documentos oficiais. Buscou-se identificar expressões redundantes, que foram então assumidas como valores organizacionais, ou seja, representam a organização interna e externamente.

GRÁFICO 7: Hierarquia de valores resumida – Pesquisa final



Fonte: Elaborado pela autora.

A análise desses dados para a pesquisa final foi realizada de forma semelhante à da pesquisa piloto. Na hierarquia de valores, os mais votados, entre as seis primeiras colocações (com mais de 50% das citações), foram: cliente (84%), valorização de talentos humanos (70%), integridade (60%), inovação (52%) e qualidade de vida (51%), considerados na hierarquia como 1º, 2º, 3º, 4º e 5º mais importantes, respectivamente.

Do lado contrário, os demais valores foram hierarquizados entre as posições 7 a 12, com soma percentual superior a 50%. O valor educação apareceu em 6º lugar (53%), **sustentabilidade econômica** (54%), em 7ª posição, relacionamentos duradouros, em 8º lugar (57%), **sustentabilidade social**, em 9º lugar (62%), crença no brasil (64%) ficou na 10ª colocação, cultura, em 11º (65%) e, por fim, **sustentabilidade ambiental** (67%), em 12º lugar.

Ao serem comparadas as respostas para as questões 1 e 2 (citações espontâneas x hierarquização dos valores explícitos), os três valores citados como mais importantes aparecem em ambas: valorização de talentos humanos, clientes e integridade. Mais uma vez, os dados sugerem que parece haver um certo consenso nesse sentido. Não se sabe se o consenso é temporário e se pode ser atribuído a possíveis subculturas existentes na organização, porém parece existir e, nesse sentido, sob a perspectiva de cultura de Martin (2002), pode-se atribuir a diferenciação em relação a cada um desses três valores.

Em se tratando do valor sustentabilidade, parece não haver consenso. A percepção da importância sobre esse valor, em suas três perspectivas, está distribuída, sendo que o primeiro a aparecer é a sustentabilidade econômica, seguido da social e, por fim, a ambiental.

Ao resgatar o primeiro dos objetivos específicos deste estudo, que propôs identificar os valores explícitos da organização e confirmar a sustentabilidade como um desses valores, a partir da percepção de seus membros, a resposta parece ainda não ser tão consistente. Apesar de esse ser um valor explícito, ainda não faz parte das declarações e reconhecimento por parte dos membros da empresa.

Outra questão interessante a ser destacada é que a valorização de pessoas e o modelo de gestão são reconhecidos pelos funcionários como os valores mais importantes da empresa, porém, não são divulgados como práticas ligadas à sustentabilidade e, consequentemente, também não são reconhecidos dessa forma. Ao divulgar as ações de sustentabilidade, somente no site de investidores, conforme comentado anteriormente, a empresa apresenta como subtópicos: ações sociais, ambientais e gestão de pessoas.

Nesse último item, há um destaque para o modelo de gestão e valorização de pessoas como diferenciais da organização, porém, no website da empresa e na intranet (canal direto de comunicação com os funcionários), a gestão de pessoas não aparece como subitem da

sustentabilidade. A valorização de pessoas é citada pelos funcionários como investimento em desenvolvimento e treinamento, oportunidades de carreira, dentre outros aspectos, o que poderia ser comunicado pela empresa como questões também vinculadas à dimensão social da sustentabilidade, em sua perspectiva interna, no entanto, a empresa não o faz.

Para Elkington (2012), a perspectiva social da sustentabilidade envolve também o investimento no desenvolvimento de habilidades e educação, e isso poderia ser atribuído tanto ao externo, quanto ao interno. A CLCE - *Comisión de las Comunidades Europeas* (2001) delimita as duas dimensões da sustentabilidade em interna e externa. Internamente, as práticas afetam primeiramente os próprios funcionários da organização e podem envolver investimentos em recursos humanos.

Mais uma vez, o conceito de sustentabilidade não aparece de maneira integrada dentro da organização. Sugere-se que a comunicação, um dos fatores importantes na implementação da sustentabilidade (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008; DAILY; HUANG, 2009; LINNENLUECKE; RUSSEL; GRIFFITHS, 2009; VALADÃO JÚNIOR; OLIVEIRA, 2010), aborde as questões sociais em sua plenitude (aspectos internos e externos), além das ambientais e econômicas.

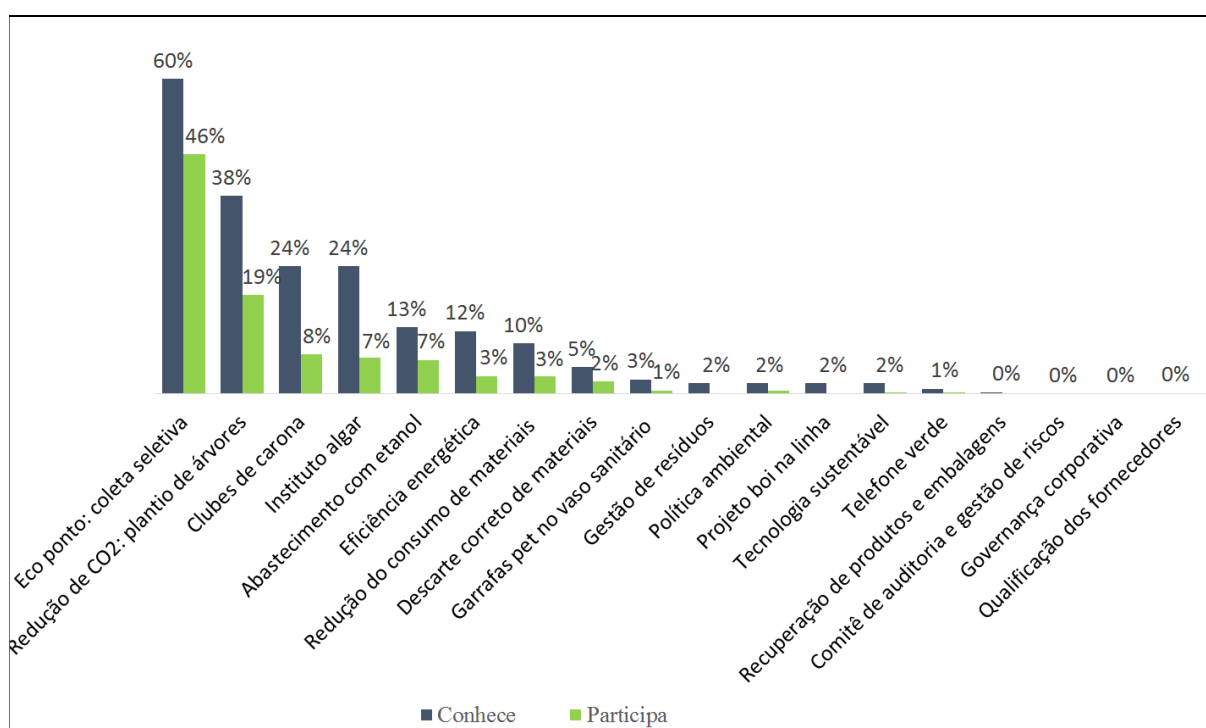
O alinhamento desses conteúdos nos diversos canais de comunicação que a empresa utiliza pode contribuir no sentido de minimizar possíveis confusões advindas de algumas informações que hoje estão desalinhadas ou de outras que parecem estar incompletas. No primeiro aspecto, que refere-se às informações desalinhadas, identificou-se, por exemplo, que no website, a sustentabilidade é divulgada a partir das dimensões social, ambiental e econômica; na intranet, referem-se somente à perspectiva ambiental; e na página de investidores, demonstra as perspectivas social, ambiental e gestão de pessoas. Com relação às informações incompletas, o exemplo que pode ser citado é o da perspectiva social, que só é divulgado pela empresa no âmbito externo da organização.

Além de minimizar possíveis confusões, o alinhamento do conteúdo sobre sustentabilidade nos canais de comunicação pode possibilitar o entendimento mais pleno do significado da sustentabilidade, e gerar um contexto que viabilize as mudanças nos valores e crenças dos funcionários a ponto de envolvê-los de maneira mais efetiva ao longo do tempo. (LINNENLUECKE; GRIFFITHS, 2009)

A fim de atender a um outro objetivo específico do estudo, que propôs verificar o nível de conhecimento e envolvimento dos membros da organização com os projetos de sustentabilidade, questionou-se aos entrevistados o quanto conheciam as práticas sustentáveis da empresa e, ainda, o quanto se envolviam com tais práticas. Ao responderem sim ou não com relação à participação nos projetos, foram questionados também sobre o motivo para tal engajamento.

O Gráfico 8 apresenta os resultados comparativos entre conhecimento e participação nos projetos.

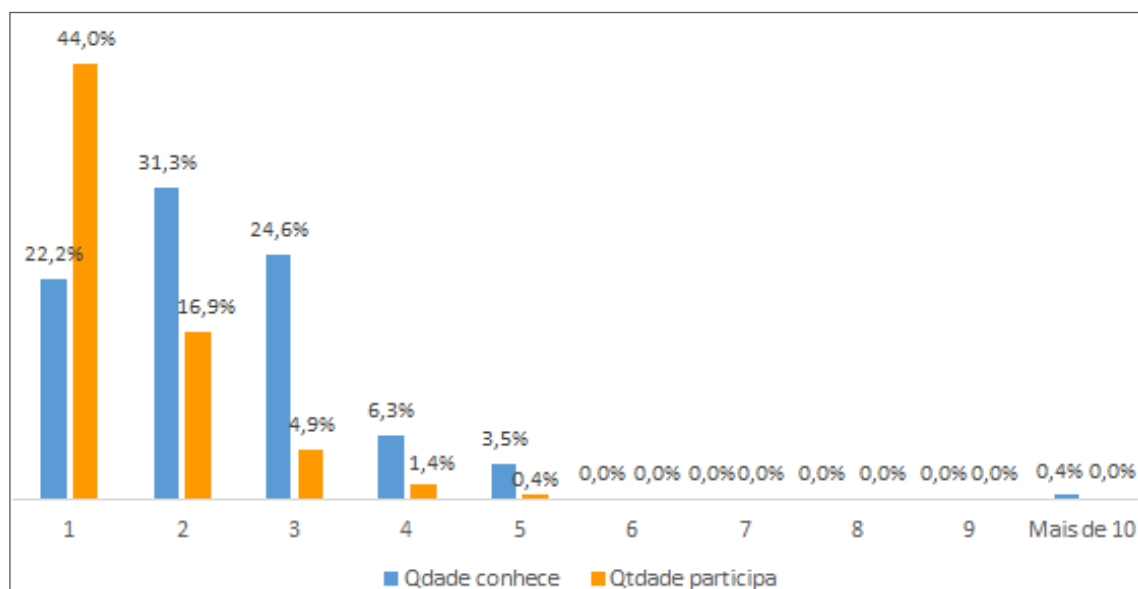
GRÁFICO 8: Projetos que conhecem x Projetos dos quais participam



Fonte: Elaborado pela autora.

Os percentuais do Gráfico 8 representam o percentual de pessoas que conhecem e/ou participam, com relação à amostra total. Para o registro dos dados da pesquisa final, incluiu-se um item sobre a quantidade de projetos citados, em termos de conhecimento e de participação (Gráfico 9).

GRÁFICO 9: Quantidade projetos conhecem x participam



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme apresentado no Gráfico 9, há um maior percentual de pessoas que citaram dois projetos (31,3%), porém, analisando-se esses dados, mesmo conhecendo mais de um projeto, grande parte das pessoas que disseram participar envolvem-se em apenas 1 projeto (44%) de sustentabilidade.

O Quadro 4 apresenta cada projeto e a possibilidade ou não de envolvimento e participação dos funcionários.

QUADRO 4 – Projetos de sustentabilidade x possibilidade de participação dos funcionários

PROJETO	SIM	NÃO	NEM TODOS	CONSIDERAÇÕES
Abastecimento com etanol	X			
Clubes de carona	X			Depende de questões de logística, local onde moram, porém, poderia ter maior participação.
Coleta seletiva de lixo	X			
Comitê de auditoria e gestão de riscos		X		
Descarte correto de materiais	X			
Eficiência energética	X			Em se tratando de redução do consumo de energia
Garrafas pet no vaso sanitário			X	
Gestão de resíduos	X			
Governança corporativa	X			
Instituto RDX	X			Em alguns projetos, especialmente voluntariado
Plantio de árvores	X			Mas acontece em momentos específicos. Depende da data agendada pela empresa
Política ambiental	X			Nem todos se envolvem na definição, mas deveria ser do conhecimento de todos
Projeto boi na linha		X		
Qualificação dos fornecedores			X	Nem todos podem se envolver. Mais focado nos compradores e influenciados de compra
Recuperação de produtos e embalagens	X			Podem se envolver, na forma de divulgação para clientes
Redução do consumo de materiais	X			
Tecnologia Sustentável			X	Depende de decisões da área técnica
Telefone Verde	X			

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir do Quadro 4, é possível perceber que, na maioria dos projetos, há possibilidade de que os funcionários participem. Há algumas questões importantes a serem feitas aqui: será que as pessoas não conhecem de fato os projetos ou não os reconhecem como projetos de sustentabilidade? É viável conduzir todos esses projetos simultaneamente? Se sim, como promover um maior envolvimento das pessoas com os mesmos?

Há projetos em que os funcionários podem participar naturalmente, como, por exemplo, no coleta seletiva, visto que toda a estrutura de coleta da empresa está disposta a partir da seleção e separação correta do lixo, não havendo lixeiras individuais, ou seja,

necessariamente, as pessoas precisam descartar resíduos nas lixeiras destinadas para cada um deles.

De certa forma, todos os funcionários participam da coleta seletiva, mas nem todos reconheceram esse fato. Nesse projeto, talvez esteja faltando o reforço da comunicação e associação do projeto à sustentabilidade, conforme sugeriram Claro, Claro e Amâncio (2008); Daily e Huang (2009); Linnenluecke, Russel e Griffiths (2009); Valadão Júnior e Oliveira, (2010).

Interessante apontar que esse projeto, listado no website no período da pesquisa piloto, não apareceu na lista de projetos durante o período da pesquisa final. Isso pode ter um impacto nessa compreensão e vinculação do projeto com a sustentabilidade. Por ser ainda um projeto de relevância para a empresa, talvez fosse interessante mantê-lo na lista de projetos divulgados, com o intuito de reforçar sua importância.

Os dados qualitativos contribuem para o reforço dessa perspectiva da comunicação, como observado pela fala do funcionário que comenta: “Não sei se é um projeto. Mas vi que em Campinas começou a separar o lixo” (RESPONDENTE 34).

Por outro lado, apesar de nem todos terem apontado a Coleta seletiva (em termos de conhecimento e participação), destaca-se que houve aumento significativo na participação dos funcionários com o projeto na pesquisa final, 46%, conforme Gráfico 8, comparado com a pesquisa piloto, 13% (Gráfico 3). Segundo a coordenadora de sustentabilidade da RDX Telecom, em 2013, estabeleceram-se metas para todas as regionais (executivos e não executivos) no intuito de adotarem a coleta seletiva, com vinculação à remuneração variável dos funcionários.

Os dados sugerem que essa proposta parece ter exercido um impacto positivo no sentido de aumentar a participação das pessoas no projeto, reforçando os apontamentos de Daily e Huang (2009), sobre a vinculação de incentivos e recompensas à participação e envolvimento dos funcionários com os projetos de sustentabilidade.

Os dados qualitativos parecem também reforçar essa questão e ilustram uma percepção positiva das pessoas quanto à inclusão desse projeto como meta ambiental, especialmente, nas regionais que, até 2012, não tinham esse projeto estruturado. Alguns comentários foram: “[...] cada papel tem sua lixeira. Essa iniciativa aqui em SP é bem bacana”

(RESPONDENTE 33); “Muitas regionais aderiram” (RESPONDENTE 21); “Conheço nosso projeto implantado aqui no Rio de Janeiro de coleta seletiva, que é de sustentabilidade ambiental” (RESPONDENTE 12).

Em um comentário de outro participante, ele destaca o projeto como o de que ele mais participou: “No ano passado, quando começou aqui na regional, coleta seletiva, que é o que eu mais trabalhei, que eu conheço” (RESPONDENTE 20).

Outro projeto que se tornou meta na empresa (líderes e não líderes) foi o Clubes de Carona, que aparece como o 3º projeto mais conhecido pelos funcionários. Em 2013, todas as regionais tiveram como objetivo implementar pelo menos uma ação vinculada ao projeto, que poderia envolver o clube de carona ou bicicletário. No caso desse projeto, o percentual de conhecimento na pesquisa final diminuiu, comparando-se com a pesquisa piloto.

Em se tratando da participação, o envolvimento dos funcionários foi maior na pesquisa final (8%), comparado com os 5% na pesquisa piloto. Pode ser que a inclusão desse projeto nas metas não tenha gerado impacto no conhecimento do projeto, no entanto, mesmo que pequeno, houve um aumento no nível de participação das pessoas com o projeto.

Há que se considerar também que o projeto de coleta seletiva é extensivo a todas as pessoas, no caso dos clubes de carona, a meta estabelecida foi de implementação de “pelo menos um projeto” nas regionais, conforme comentou a coordenadora de sustentabilidade. Possivelmente, esse fato tenha caracterizado a ação como algo pontual, envolvendo um público restrito de funcionários, portanto, não reconhecido como projeto de sustentabilidade pela grande maioria.

Apesar de não ter sido feito um teste e avaliação estatística com relação ao quanto a definição das metas de participação nos projetos influenciam de fato na maior participação das pessoas, os dados encontrados, especialmente, em se tratando do projeto de coleta seletiva (que apresentou aumento significativo na participação dos funcionários), sugerem que pode haver sim um impacto na participação, quando metas são estabelecidas e há impacto na remuneração variável, o que confirma os apontamentos de Daily e Huang (2009).

Essa questão parece estar em concordância também com Linnenluecke e Griffiths (2010), que destacaram que o alinhamento de indicadores de desempenho ambiental com a avaliação dos empregados pode gerar um contexto que viabiliza mudanças nos valores e

crenças dos funcionários a ponto de envolvê-los de maneira mais efetiva ao longo do tempo. Num primeiro momento, esses funcionários podem se envolver em função dos indicadores de avaliação, porém, ao longo do tempo, pode ser que haja de fato uma mudança no comportamento, independentemente, da avaliação.

O plantio de árvores, 2º projeto mais citado (conhecimento e participação), também teve um aumento em termos de conhecimento (38%) e participação (19%), conforme Gráfico 8. Esse também foi um projeto mais divulgado e trabalhado no ano de 2013, segundo a coordenadora de sustentabilidade. Esses dados reforçam que a divulgação dos projetos também viabiliza um maior envolvimento e participação das pessoas e demonstram a importância da comunicação na implementação da sustentabilidade no contexto organizacional. (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008; DAILY; HUANG, 2009; LINNENLUECKE; RUSSEL; GRIFFITHS, 2009; VALADÃO JÚNIOR; OLIVEIRA, 2010).

O plantio de árvores é um projeto que acontece basicamente em dois momentos: 1) quando o funcionário é contratado, no momento em que participa de seu treinamento de integração, e isso apareceu nos dados qualitativos: “As plantações que a gente faz no programa de Integração” (RESPONDENTE 13); e 2) em eventos que a empresa promove nas diversas regionais e matriz, envolvendo um maior número de funcionários, familiares e convidados da própria comunidade.

Também foram incluídos no projeto “Redução de CO₂ / Plantio de árvores” as citações para o projeto Engeflora (que é um viveiro que está alocado na RDX Infraestrutura e disponibiliza mudas para o plantio). Dos 19 comentários feitos sobre esse projeto, 6 comentários referiram-se à Engeflora, todos de funcionários oriundos da RDX Infraestrutura: “Sei que tem o negócio ambiental, mudas. A gente tem mudas aqui no fundo da empresa” (RESPONDENTE 29); “Esse que eu te falei das mudas que eles dão para os associados plantarem” (RESPONDENTE 37). No caso desse projeto, que teve origem na RDX Infraestrutura, se for um projeto a ser mantido pela empresa, pode ser divulgado para os funcionários da RDX Telecom, visto que não foi citado por nenhum deles.

O projeto que apareceu em quarto lugar foi o Instituto RDX. Em comparação com os dados da pesquisa piloto, houve aumento no percentual de conhecimento, mas diminuição no percentual de participação. Não é possível saber ao certo o fator que provocou alterações

nesses índices. Talvez o fato de que outros projetos tiveram um maior foco e destaque em termos de comunicação, metas e remuneração variável.

É interessante destacar que, no estudo de Claro, Claro e Amâncio (2008), os autores apontaram, nos achados da pesquisa, que as práticas sociais exercem um impacto positivo sobre o entendimento do conceito de sustentabilidade. Nesse sentido, talvez seja interessante fortalecer as ações de sustentabilidade vinculadas à dimensão social, a fim de proporcionar um maior entendimento sobre o conceito de sustentabilidade.

No caso da RDX Telecom, como as práticas sociais são conduzidas essencialmente pelo Instituto RDX, talvez estejam sendo pouco divulgadas, o que foi visto, por exemplo, no conteúdo do website (que apresenta somente os aspectos gerais dos projetos) e da intranet (em que não se detectou conteúdos específicos sobre o Instituto).

Os projetos vinculados ao Instituto podem ser associados à dimensão ética proposta por Schwartz e Carroll (2003), isso porque, de acordo com o conceito proposto por esses autores, essas ações, se não realizadas, não fariam com que a empresa estivesse desrespeitando as leis, ou seus aspectos econômicos. São ações complementares, que envolvem aquilo que é justo e correto a ser feito. Essa dimensão é reforçada também pela percepção dos funcionários sobre a integridade e ética como valor importante da empresa, o que pode ser identificado nos seguintes comentários da Tabela 2: “transparência”; “posicionamento junto à sociedade”; “confiabilidade”; “ética”; “uma empresa de respeito”.

Com relação à parte qualitativa, foram 48 os comentários feitos sobre o Instituto RDX. Analisando-se esses dados, percebe-se que funcionários não demonstram um conhecimento claro do propósito do Instituto e de seus respectivos projetos. Um total de 22 comentários referem-se aos aspectos gerais do Instituto, o que pode ser visto em comentários como: “Aulas para crianças carentes” (RESPONDENTE 206); “Projetos educacionais” (RESPONDENTE 194); “Conheço esse negócio de escola. Nas escolas aqui de Franca. A sustentabilidade social” (RESPONDENTE 30).

Os demais comentários referem-se a algum projeto específico, ou a mais de um deles, porém sem demonstrar o conhecimento de toda a proposta do Instituto: “RDX Educa – parceria com a escola” (RESPONDENTE 289); “[...] RDX Lê, Clube de leitura” (RESPONDENTE 288); “Formação de professores” (RESPONDENTE 232).

Vale ressaltar que somente 10 pessoas, das 48 que fizeram algum tipo de comentário, citaram o RDX Incluir, que é o projeto que possibilita o envolvimento direto dos funcionários. Ainda assim, o projeto foi citado não pelo nome, mas a partir de suas características: “Voluntariado na parte social. No relacionamento com escolas, troca de cartas, lê livros, aulas, palestras, etc. Para sustentar o futuro” (RESPONDENTE 23).

Uma maior divulgação das ações, reforçando-se nome, características e outras informações, podem ser relevantes no sentido de expandir o conhecimento sobre o projeto e, consequentemente, o possível aumento na participação. Não se pode afirmar que esse tipo de divulgação gere maior participação das pessoas, porém ampliar o conhecimento sobre os projetos, apesar de ser uma ação ainda superficial, pode gerar um contexto que viabilize mudanças nos valores e crenças dos funcionários a ponto de envolvê-los de maneira mais efetiva ao longo do tempo, conforme afirmaram Linnenluecke e Griffiths (2010).

No website da empresa e na Intranet, somente as características gerais do Instituto são divulgadas. Apenas no website do Instituto é que os projetos aparecem de forma mais detalhada, com o significado do projeto, público atendido, dentre outras informações.

Há ainda vários outros projetos em que é possível haver maior envolvimento dos funcionários, conforme demonstrado no Quadro 4 e, em alguns deles, os índices são baixos tanto em nível de conhecimento, quanto de participação, conforme Gráfico 8, como, por exemplo, abastecimento com etanol, eficiência energética, redução do consumo de materiais, descarte correto de materiais, dentre outros projetos.

Com relação ao aspecto legal, proposto por Schwartz e Carroll (2003), identifica-se que a empresa segue as leis, o que é percebido, por exemplo, a partir do seguinte comentário no relatório anual de sustentabilidade (2012): no período de 2009 a 2012 a empresa não sofreu multa ou sanções não monetárias por não conformidade com as leis e regulamentos ambientais.

Os projetos identificados exclusivamente nessa perspectiva foram: descarte correto de materiais, gestão de resíduos e recuperação de produtos e embalagens, que seguem orientações legais. No entanto o conhecimento e participação dos funcionários nesses projetos apresentou índices muito baixos, além de que o aspecto legal não foi citado por nenhum dos funcionários. Em momento algum a sustentabilidade aparece como fator ligado às normas e

regulamentação. Mais uma vez, há necessidade de que a comunicação seja reforçada e que possa esclarecer as várias perspectivas da sustentabilidade.

A perspectiva econômica, de um modo geral, não é percebida pelos funcionários como perspectiva da sustentabilidade (SCHWARTZ; CARROLL, 2003). Ela aparece em alguns aspectos da pesquisa, como por exemplo, descrição da missão da empresa (Servir e integrar pessoas e negócios de forma sustentável), Comitê de gestão de risco e governança corporativa. Além disso, alguns funcionários apontam a preocupação da empresa com a saúde financeira do negócio. No entanto, todas as questões aparecem de forma isolada, como se não fossem parte integrante do conceito de sustentabilidade.

Esses achados reforçam os apontamentos de Claro, Claro e Amâncio (2008) que detectaram que os projetos vinculados à sustentabilidade econômica exercem efeito negativo sobre a interpretação e entendimento do significado da sustentabilidade plena (ambiental, social e econômica). Para estes autores, é necessário combinar alguns indicadores subjetivos de desempenho aos critérios econômicos adotados, um exemplo é alinhar a avaliação de desempenho dos funcionários à estratégia, levando em consideração os princípios de sustentabilidade.

No caso da RDX Telecom, essa vinculação ocorre em alguns âmbitos, como por exemplo, a vinculação das metas ambientais à remuneração variável. No entanto, a participação em projetos de sustentabilidade não faz parte dos itens da avaliação de desempenho de funcionários, o que pode ser um dos fatores que influenciam na baixa vinculação da sustentabilidade com a perspectiva econômica.

Vale destacar que os projetos conduzidos pela empresa seguem a tendência apontada por Schwartz e Carroll (2003), que enfatizam que, na maioria dos casos, o projeto não pode ser vinculado a apenas uma das perspectivas, por se enquadrar a mais de uma delas simultaneamente, no entanto, a maior parte parece estar vinculada a apenas duas dimensões e não três, conforme indicação principal desses autores.

Nas perspectivas legal e econômica, foram identificados os seguintes projetos: Tecnologia sustentável, eficiência energética, plantio de árvores, clubes de carona e abastecimento com etanol. Todos esses projetos geram redução de custos e ainda estão

relacionados a aspectos legais, como por exemplo, redução do consumo de energia e da emissão de gases de efeito estufa.

Sob as perspectivas legal e ética, pode-se apontar o projeto de coleta seletiva. Em se tratando das três perspectivas simultaneamente, a política ambiental tem essa proposta e envolve aspectos legais, econômicos e éticos.

Esse modelo contribui na identificação das ações de responsabilidade social conduzidas pela empresa (SCHWARTZ; CARROLL, 2003), mas, de fato, a ausência da perspectiva ambiental é um limitador do modelo, conforme apontaram Barbieri e Cajazeira (2009).

Pode-se dizer que a maior parte dos projetos da empresa são de natureza ambiental e parece que o programa de gestão da empresa enfatiza exatamente esse fator. A própria implementação da ISO 14000 demanda um programa estruturado de gestão ambiental (DAILY; HUANG, 2009), no entanto, ao estruturar esse programa, outros aspectos da sustentabilidade podem estar sendo desconsiderados.

Reforça-se a necessidade da estruturação do programa de gestão da sustentabilidade, que incorpore todas as perspectivas, mostrando os projetos e promovendo o incentivo à participação mais ampla dos funcionários.

Esse aspecto foi citado pela coordenadora de sustentabilidade, a qual aponta que a empresa possui várias iniciativas e projetos, que há bons projetos, porém que falta uma visão integrada entre essas iniciativas, bem como uma visão integrada do conceito de sustentabilidade na empresa:

Eu acho que a maturidade da gestão da sustentabilidade ela tem estágios. O estágio que a gente está, muito claramente, na minha opinião, é o estágio da gente ter muitas iniciativas, a gente está trabalhando fortemente a cultura, mas a gente precisa estar mais integrado [...]. As coisas, pra mim, não estão desconectadas. Está alinhado com a estratégia e ter, pra mim, uma visão de sustentabilidade mais integrada no conceito. Mas a gente ainda está... eu vejo, assim, como excelentes, mas ainda são iniciativas e a gente tem que convergir (COORDENADORA DE SUSTENTABILIDADE).

Quando questionada sobre como percebe o nível de conhecimento e envolvimento dos funcionários com os projetos de sustentabilidade, ela aponta que a causa sustentabilidade gera

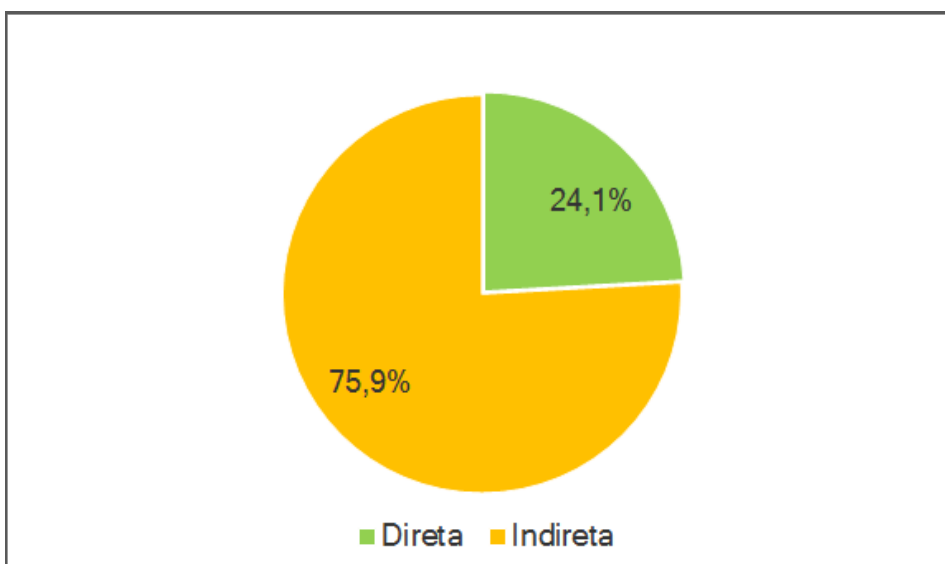
simpatia natural, que as pessoas gostam e querem conhecer e até se envolver com os projetos, porém ainda há níveis distintos de conhecimento:

Agora, as pessoas não sabem ainda o que fazer. Nem todo mundo tem o mesmo nível de conhecimento e engajamento e quando a empresa consegue promover e trazer esse conhecimento, eu percebo que isso inclusive, aumenta o valor percebido da empresa: ‘nossa, ela me ajuda a ser uma pessoa melhor por isso’. A gente tava falhando muito por não inserir as regionais, tanto que a resposta foi fantástica. Acho que esse foi um salto que a gente deu ano passado. Agora, a gente tem que estar sempre catequizando, lembrando e fazendo as evoluções (COORDENADORA DE SUSTENTABILIDADE).

Outra questão relevante que merece destaque refere-se ao quanto esses projetos estão vinculados à estratégia da organização. Em nenhum momento, foi possível identificar a relação entre esses dois aspectos, no entanto, essa vinculação é indicada por vários autores (CRANE, 2000; MARREWIJK; WERRE, 2003; BAUMGARTNER, 2009; JUNQUEIRA; MAIOR; PINHEIRO, 2011; KATRINLI; GUNAY, 2011) como uma das formas de implementação efetiva da sustentabilidade no contexto organizacional.

Com o intuito de aprofundar o entendimento sobre o nível de participação dos funcionários, questionou-se também se a participação deles seria direta ou indireta, sendo a primeira considerada quando o próprio funcionário propôs ou é um condutor direto da ação e, a segunda, quando a ação existe e ele se envolve indiretamente (Gráfico 10).

GRÁFICO 10: De que forma participa



Fonte: Elaborado pela autora.

Dos funcionários que disseram participar de algum projeto, 75,9% se envolvem de maneira indireta em projetos, como, por exemplo, coleta seletiva, plantio de árvores, política ambiental. Alguns dos projetos que foram considerados como forma de atuação direta foram: voluntariado (RDX Inclui) do Instituto RDX, abastecimento com etanol e clubes de carona.

Ao se analisarem esses dados, mais uma vez parece que ainda não foram internalizados de maneira tão intensa pelos funcionários. Buscou-se fazer uma análise entre conhecimento e participação, inferindo-se que, aqueles que participam e se envolvem com os projetos, talvez tenham também como valor pessoal a sustentabilidade e não somente a considerem um valor organizacional.

Adotar uma postura voltada para a sustentabilidade, participando dos projetos, poderia sugerir que a sustentabilidade pudesse ser um pressuposto básico para o indivíduo, conforme proposição de Schein (2009). No caso deste estudo, essa perspectiva não pode ser considerada aplicável por dois aspectos: 1) não há uma integração entre os membros da organização em se tratando dos vários aspectos avaliados na pesquisa (sustentabilidade comparada com os demais valores, e nível de conhecimento e participação nos projetos) e esse autor parte do princípio integracionista; e 2) mesmo fazendo-se essa ressalva sobre a perspectiva de integração, não encontrada aqui, não se poderia dizer que a sustentabilidade é um pressuposto básico para os funcionários. Há diferentes posturas com relação ao tema, havendo pessoas que parecem valorizá-lo, envolvendo-se com as ações, e outras pessoas que não se envolvem.

A perspectiva de cultura que parece acontecer em vários aspectos avaliados nesta pesquisa, parece ser a da diferenciação, o que confirma a proposta de Linnenluecke e Griffiths (2010) quando comentam que a integração é algo difícil de acontecer na prática, sendo uma visão mais realista aquela que considera a existência de subculturas dentro de uma mesma organização. Crane (1995) já indicava essa visão, enfatizando que a integração cultural tem um significado mais simbólico do que realista sobre a cultura organizacional.

Investigaram-se ainda os motivos pelos quais as pessoas se envolvem ou não com as ações de sustentabilidade da empresa. Para os que participam, as respostas foram agrupadas em 3 categorias: i) Decisão própria, em que foram considerados vários motivos (para um mundo melhor; para cuidar do futuro; posso contribuir com a minha parte; considero o tema importante; já faço isso fora do trabalho também; porque outras pessoas também estão fazendo; gosto desse tipo de atividade e porque é uma forma de integração entre as pessoas);

ii) Porque é uma atividade proposta pela empresa; e iii) Porque faz parte de minhas atividades diárias.

Os resultados mostram que 80% das pessoas apontaram o tópico “por decisão própria”, 15% disseram que participam dos projetos porque é uma proposta da empresa, em alguns casos, configurando-se como uma obrigação na percepção do funcionário e, por fim, 5% disseram que se envolvem com os projetos porque faz parte de suas atividades diárias.

Esses dados parecem demonstrar que há um interesse das pessoas em se envolverem mais porque veem sentido nos projetos do que por se sentirem obrigadas à participação. Esse aspecto parece confirmar a percepção da Coordenadora de sustentabilidade, quando comenta:

A causa já gera uma simpatia natural e as pessoas gostam e querem conhecer, ser mais sustentáveis. Eu vou te citar, dos 3000 e tantos associados³, eu vou te falar, só 1, exatamente 1, me falou ‘eu não vou fazer coleta seletiva, é muito difícil de levantar, eu quero minha lixeira aqui debaixo da minha mesa. Então a causa gera simpatia (COORDENADORA DE SUSTENTABILIDADE).

Ao avaliarem esses dados e identificar que o maior índice de justificativas reside na participação mais “voluntária” das pessoas, pode-se dizer que esse parece ser um fator positivo e facilitador nesse processo, o que demonstra indícios de que a sustentabilidade possa ser um valor pessoal e não só organizacional, ou que há disposição para se torne valor pessoal. De qualquer forma, seria necessária uma investigação mais aprofundada nesse sentido. O que se pode afirmar é que os funcionários, na grande maioria, não participam por obrigação, mas porque parecem enxergar a importância dos projetos. Por outro lado, não se pode desconsiderar aqui que esse alto índice de respostas para o motivo “por decisão própria” também pode ter sido influenciado pela questão de se dar uma resposta adequada ou a resposta que o entrevistado julgava ser a esperada.

Para aqueles funcionários que responderam não participar dos projetos de sustentabilidade, os motivos foram agrupados em quatro categorias: i) falta tempo; ii) falta oportunidade, sendo, nesse item, incluídas as respostas para aspectos como: não tenho informação, não fui convidado, aqui não há tantos projetos (referindo-se a regionais) ou porque atuo no campo (referindo-se a técnicos que trabalham fora do prédio da empresa); iii) não tenho interesse, em que se incluiu também o item já tem outras pessoas que fazem isso; e iv) não se aplica (para os casos em que os projetos citados como conhecidos não permitem o

³ Associados é a forma como são chamados os funcionários da empresa.

envolvimento direto das pessoas, como, por exemplo, o projeto Boi na Linha, descrito anteriormente).

Dos motivos apontados pelos que conhecem, mas não participam dos projetos, 44% foi justificado como “falta de tempo”, 40%, por falta de oportunidade, 11%, pelo motivo “não se aplica” e 5% disseram que não têm interesse em participar. Os percentuais encontrados não somam 100% em função de que o respondente podia apontar mais de um motivo pela não participação.

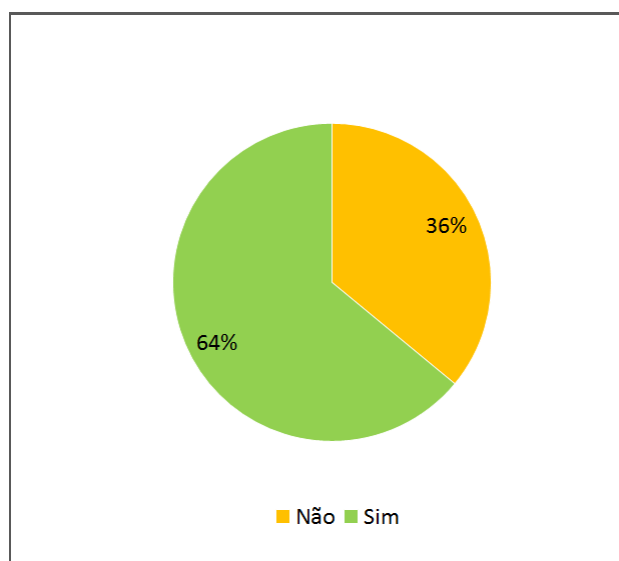
Também, nesse caso, pode ser que as respostas oferecidas pelos participantes tenham sido pensadas como as respostas mais adequadas a serem dadas para esse tipo de pergunta. Por outro lado, se foram de fato avaliadas e justificadas com os reais motivos, há um percentual significativo (40%) que pode ser envolvido e que não participa ainda por não ter os caminhos necessários para fazê-lo, justificados como falta de oportunidade.

Esse aspecto confirma a percepção da coordenadora de sustentabilidade quando aponta que as pessoas não sabem ainda o que fazer e que o nível de conhecimento e engajamento ainda é muito diferente entre as pessoas da empresa. Esses dados parecem mais uma vez confirmar que o conhecimento e participação nos projetos parece estar no nível de diferenciação, segundo Martin (2002).

Como último objetivo específico, buscou-se identificar e analisar os mecanismos de controle interno que ressaltam o significado da sustentabilidade. A fim de atender a esse aspecto, dois pontos centrais foram investigados: se o funcionário já participou de alguma capacitação sobre o tema sustentabilidade e, ainda, a percepção que esse tem com relação à atuação de seu líder imediato com relação ao tema.

Sobre a capacitação, os resultados são apresentados no Gráfico 11.

GRÁFICO 11: Participação em capacitação



Fonte: Elaborado pela autora.

Comparando-se os resultados sobre a capacitação entre a pesquisa final e a pesquisa piloto, percebe-se que houve um aumento no índice de respostas sim, de 53% (piloto) para 64% (final). Esse fator apareceu nos comentários, mostrando que parece ter ocorrido uma intensificação na divulgação das práticas de sustentabilidade, por meio de reuniões, treinamentos, palestras, dentre outros meios de capacitação.

Alguns comentários retratam reuniões feitas nas regionais, que tiveram como foco a divulgação dos projetos e a extensão dos projetos de coleta seletiva e carona legal para as regionais: "Tivemos uma palestra com a xxxx sobre sustentabilidade e sobre a coleta seletiva e como vai ser o programa de carona legal"⁴ (RESPONDENTE 98); "Palestra sobre sustentabilidade com o pessoal do TH e com uma pessoa do Comitê de sustentabilidade de BH"⁵ (RESPONDENTE 31).

Também aparecem, pelos comentários, pessoas que apontam canais de comunicação, por meio dos quais obtêm as informações sobre o tema: "Vejo algum informativo pela internet só" (RESPONDENTE 78); "Sempre vejo os e-mails que são passados sobre o assunto" (RESPONDENTE 56); "Tenho só lido a correspondência e alguns vídeos.

⁴ O nome da pessoa citada, representado por xxxx, foi omitido com intuito de se preservar sua identidade.

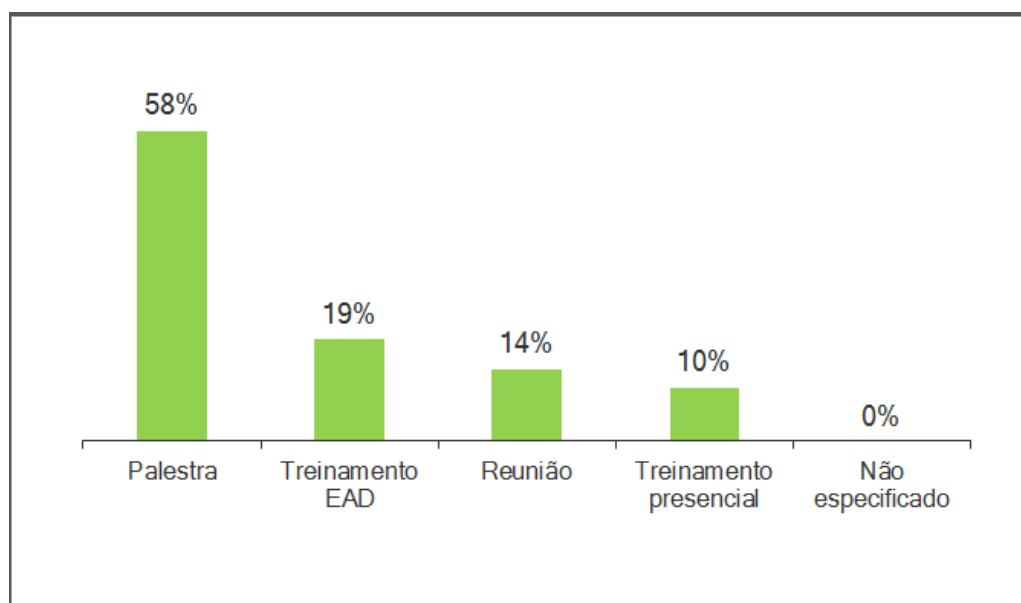
⁵ TH significa Talentos Humanos e refere-se à forma como a empresa denomina a área de Recursos Humanos.

Geralmente, eles mandam e-mails falando sobre o que é o projeto e as ações que a empresa tá desenvolvendo” (RESPONDENTE 32).

Destaca-se também alguns comentários sobre a não participação: “Nóis aqui é regional. Esse trem é complicado. Pra nós aqui é mais difícil de chegar, tem muitos treinamentos, mas não chega aqui” (RESPONDENTE 52 – regional Itumbiara, oriundo da RDX Infraestrutura); “Estamos no período de transição. Para nós aqui ainda não teve. Estamos caminhando pra melhorar. Por enquanto está muito conturbado” (RESPONDENTE 28 – oriundo da RDX Infraestrutura); “Já tive alguma coisa de foco do cliente, gestão de pessoas, mas sustentabilidade não” (RESPONDENTE 96, oriundo da RDX Infraestrutura).

O Gráfico 12 aponta os principais tipos de capacitação citados pelos respondentes.

GRÁFICO 12: Tipo de capacitação



Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados reforçam as ações que foram implementadas pela empresa em 2013, no sentido de intensificar a divulgação dos projetos, principalmente, nas regionais. Esse fator parece ter sido refletido nesses números, pois, quando se compara com o período da pesquisa piloto (início de 2013), os índices para participação em palestras, reunião e treinamento presencial eram menores, 45%, 3% e 0%, respectivamente. Somente o índice de participação

em EAD (Ensino à distância) foi menor na pesquisa final. No período da piloto, 32% das pessoas haviam apontado ter participado de capacitação por meio do EAD.

Talvez esse aspecto esteja vinculado ao fato de que, no ano de 2012, o curso de sustentabilidade em EAD compôs a lista de cursos que a empresa definiu como foco para realização, vinculando-o, inclusive, ao cumprimento dos objetivos individuais e ao pagamento da remuneração variável. Isso pode ter impactado na maior participação dos funcionários no período da pesquisa piloto e reforça os aspectos apontados Linnenluecke e Griffiths (2010) de que a vinculação de indicadores ligados à sustentabilidade com a avaliação dos empregados (nesse caso, considerando-se essa avaliação como cumprimento do objetivo) pode gerar um contexto viável para a mudanças de valores e crenças das pessoas, a ponto de envolvê-los de forma mais efetiva ao longo do tempo.

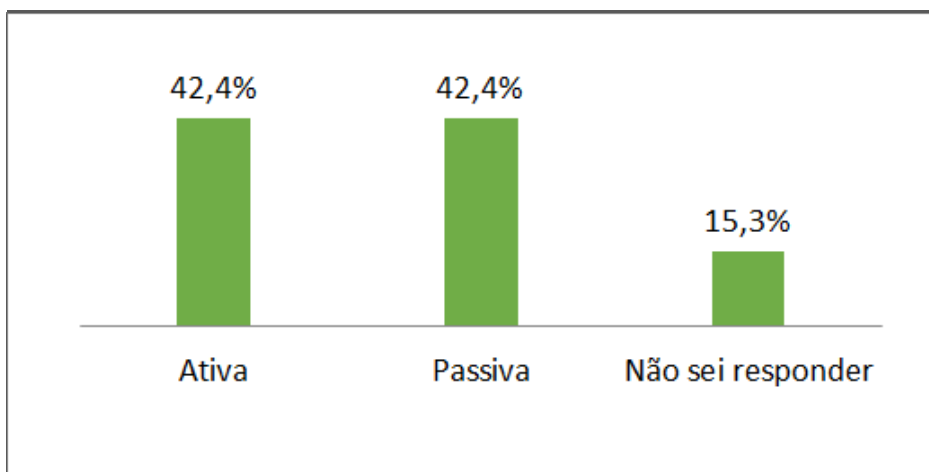
A fim de investigar mais profundamente se há relação entre a capacitação e nível de conhecimento e de participação nas ações de sustentabilidade, realizou-se o teste qui-quadrado. Os dados obtidos demonstraram que as proporções são estatisticamente diferentes. Dos funcionários que não participaram de capacitação, 77,9% conhecem algum projeto de sustentabilidade. Esse índice é de 93,5% em se tratando de pessoas que já participaram de alguma atividade de capacitação. Esses dados sugerem que a participação em treinamentos parece contribuir para um maior conhecimento das práticas de sustentabilidade, o que confirma a perspectiva de autores como Barbieiri (1997), Claro, Claro e Amâncio (2008); Daily e Huang (2009); Linnenluecke e Griffiths (2009) que destacam esse aspecto.

Em se tratando do envolvimento com os projetos de sustentabilidade e ter participado ou não da capacitação, os dados também demonstram que as proporções são estatisticamente diferentes. Do total, 57,7% de pessoas que não participaram de qualquer ação de capacitação, participam de algum projeto; no entanto, o índice é de 72,4% de participação com relação aos que se incluíram em algum treinamento sobre a sustentabilidade. Nesse sentido, pode-se destacar que é maior o índice de participação e envolvimento com os projetos de sustentabilidade daqueles funcionários que receberam capacitação e treinamento sobre o tema.

Conforme apontado anteriormente, um outro mecanismo de controle interno, que pode ou não ressaltar o significado da sustentabilidade e foi aqui investigado, foi a liderança. Nesse ponto, foram definidas três categorias, a saber: i) atuação ativa, que incluiu outros itens como,

por exemplo, “incentiva a participação da equipe” e “fala a respeito da sustentabilidade”; ii) atuação passiva, que envolveu os itens “não fala a respeito” e “faz o que a empresa propõe”; e iii) não sei responder. Os dados são apresentados no Gráfico 13.

GRÁFICO 13: Atuação do líder com relação à sustentabilidade



Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados quantitativos demonstram um equilíbrio quando se analisam os itens atuação “ativa” ou “passiva” do líder. No entanto, quando se avalia o item não sei responder, ele englobou respostas de pessoas que estão com um líder há pouco tempo e que, portanto, não souberam, de fato, responder em função do pouco tempo junto à liderança, porém outras pessoas comentaram não saber responder, por outros fatores, o que pode sugerir uma atuação passiva por parte do líder, já que essa atuação não recebeu destaque na percepção do funcionário.

Para esse último caso, não se pode descartar que o ‘não saber’ pode demonstrar também uma falta de interesse e atenção do próprio funcionário com relação ao tema. De qualquer forma, se por falta de atenção do funcionário ou se por falta de posicionamento mesmo da liderança, a atuação passiva, a partir dessas considerações, passa a ter um peso maior que a atuação ativa.

Essa questão foi a que mais gerou comentários espontâneos nas respostas dos participantes em se tratando dos aspectos qualitativos: 165 comentários. A partir da análise desses comentários, foi possível identificar algumas categorias de respostas, quais sejam: na atuação passiva (passiva; não faz parte do nosso trabalho; foco é financeiro ou é cliente; faz o

que a empresa propõe; repassa as informações); atuação ativa (ativa e incentiva a equipe); não sei responder (não sei; não sei porque o líder é novo na área).

Apesar de nem todos os funcionários terem feitos comentários, há que se considerar que os 165 comentários representam 57% da amostra. Analisando-se o conteúdo dos comentários e reclassificando-os em atuação ativa, passiva ou não sei responder, obtiveram-se 34%, 50% e 12%, respectivamente. Por se tratarem de tópicos não relacionadas à questão, 4% dos comentários foram desconsiderados. A partir dos dados qualitativos, pode-se perceber que a atuação passiva teve maior peso do que a ativa. Se somarmos ainda a atuação passiva com o item “não sei responder”, quando o comentário referiu-se ao não saber de um modo geral (e não por ser um líder recente), o percentual de envolvimento passivo por parte da liderança vai para 54%, reforçando ainda mais esse aspecto.

Na entrevista com o presidente, ele destacou também esse mesmo aspecto: “Mas é necessário que se tenha uma liderança. A alta direção precisa mostrar interesse nisso. Se mostrar, a turma aceita, porque é algo bom” (PRESIDENTE RDX TELECOM).

É importante ressaltar que o envolvimento da liderança não pode acontecer somente na alta administração. É preciso que haja um envolvimento em todos os níveis de liderança da empresa. Nesse sentido, há oportunidade de melhoria e envolvimento maior dos próprios líderes da empresa com relação à sustentabilidade. O Quadro 5 detalha essa categorização e quantificação das respostas qualitativas.

QUADRO 5: Atuação do líder – quantificação dos dados qualitativos

Categorias	Itens das categorias	Qdade	% item	% categoria
Passiva	Passiva	45	27%	50%
	Não faz parte do nosso trabalho	9	5%	
	Foco é mais financeiro / cliente	4	2%	
	Faz o que a empresa propõe	6	4%	
	Repassa	18	11%	
Ativa	Ativa	36	22%	34%
	Incentiva	20	12%	
Não sei	Não sei	6	4%	12%
	Não sei, o líder é recente	14	8%	
Comentários desconsiderados		7	4%	4%
Total		165	100%	100%

Fonte: Elaborado pela autora.

Alguns tipos de comentários que apareceram com relação à atuação passiva do líder são: “Esse tema está muito concentrado no TH e assessoria de comunicação” (RESPONDENTE 262); “Omissa” (RESPONDENTE 204); “Nunca comentou nada com a equipe” (RESPONDENTE 125).

Os dados do Quadro 5 demonstram que parte dos líderes não veem a sustentabilidade como um valor importante para a empresa, e, conseqüentemente, pelo menos ao que parece, também não o têm como valor pessoal. Se não é um assunto abordado, mesmo sendo um valor organizacional, parece ficar demonstrado que não tem significado para alguns.

Há outros itens que reforçam essa questão, o que pode ser identificado em comentários de funcionários que destacaram que não percebem a sustentabilidade como tema relacionado ao trabalho que exercem ou ao papel do líder: “Não temos contato com relação a isso. Nos preocupamos com o negócio fim da empresa” (RESPONDENTE 281); “Nem sei se ele tem conhecimento pra isso. Só tratamos de trabalho mesmo. Não é papel deles” (RESPONDENTE 289); “Eu não vejo participação alguma, nós não temos esse tema no nosso dia-a-dia” (RESPONDENTE 271).

Também aqui, parece que o assunto não é passado por algumas lideranças às suas equipes, de modo a demonstrar que a sustentabilidade também é um tema importante para a empresa e que está relacionada ao negócio. Pode-se perceber que o próprio conceito de sustentabilidade também é desconhecido. Afinal de contas, pelo menos, o fator econômico poderia estar relacionado ao negócio fim da empresa, conforme comentário do respondente 281, citado acima.

Há alguns que apontam a questão financeira, porém não relacionando-a à perspectiva financeira da sustentabilidade: “Ele se envolve bastante. É mais na parte de tudo o que pode reduzir custos para a empresa” (RESPONDENTE 95); “O foco é mais produtividade, em vez de sustentabilidade. Não é o foco da área. Não só do líder” (RESPONDENTE 47); “Agora quando a gente fala de sustentabilidade econômica, inovação, se a gente avaliar esse gráfico aqui, várias das coisas que estão no gráfico fazem parte do nosso cotidiano e são coisas que eles pregam, né? Mas não especificamente sobre sustentabilidade” (RESPONDENTE 21). Esses comentários também reforçam o desconhecimento do conceito, pelo menos em sua perspectiva econômica.

Com relação à percepção de que o líder apenas repassa ou faz o que a empresa propõe, há comentários como: “Ele fez os repasses quando teve a ISO” (RESPONDENTE 151); “Comenta bastante quando tem algum projeto” (RESPONDENTE 127); “Ele faz a divulgação de todas as ações que a empresa desenvolve” (RESPONDENTE 73); “Só faz repasses de acordo com a solicitação do RH” (RESPONDENTE 269); “Sempre que é chamada pela empresa, ela colabora ativamente” (RESPONDENTE 67).

Esses dois últimos fatores apontados (meu líder repassa as informações ou meu líder faz o que a empresa propõe) sugerem que os comentários demonstram uma atuação do líder que vai um pouco além dos aspectos anteriores sobre a atuação passiva do líder, de forma que, pelo menos, há envolvimento e/ou repasse das ações propostas pela empresa, mas, ainda assim, de forma reativa.

Com relação à atuação ativa do líder, identificaram-se comentários ligados diretamente à questão “ativa” e, ainda, comentários que enfatizaram que o líder incentiva a participação das pessoas com relação às questões de sustentabilidade. Esses dois aspectos são ilustrados a partir de comentários como: “Não apenas segue, como também é militante” (RESPONDENTE 181); “É bem ativo, leva muito a sério” (RESPONDENTE 166); “Ele conversa, orienta e exige que a equipe faça” (RESPONDENTE 162); “Participa, repassa, incentiva a gente quanto a essa questão de sustentabilidade. Hoje a gente tem de ficar ligado” (RESPONDENTE 158); “Ele também faz parte desses projetos e contribui ativamente para que isso aconteça aqui na regional, ele é exemplo disso também” (RESPONDENTE 41).

No intuito de verificar se a atuação da liderança tem relação com o conhecimento e participação dos funcionários nos projetos de sustentabilidade, realizou-se o teste qui-quadrado, a fim de se comparar se as proporções são estatisticamente diferentes. Com relação à atuação do líder e conhecimento dos projetos, não se observou diferença nas proporções, o que significa que o tipo de atuação da liderança não tem relação com o conhecimento ou não dos projetos por parte dos funcionários. Independentemente de o líder ter uma atuação ativa ou passiva com relação à sustentabilidade, o conhecimento dos projetos por parte dos funcionários, não é afetado.

Em se tratando da participação nos projetos de sustentabilidade e a relação dessa participação com o tipo de atuação da liderança, os resultados demonstraram que há diferença

nas proporções ($\alpha=0,05$). Dos funcionários que disseram perceber uma atuação ativa de seus líderes, 76,2% citaram que participam de alguma ação de sustentabilidade e 23,8% não participam. Com relação à atuação passiva da liderança, 65,1% participam e 34,9% não participam das ações de sustentabilidade. A partir desses dados, pode-se dizer que quanto mais ativa é atuação da liderança, maior parece ser o envolvimento de sua equipe com relação aos projetos de sustentabilidade.

Esse aspecto confirma a constatação de Valadão Júnior e Oliveira (2010). Ao realizarem uma pesquisa em uma empresa do setor de agronegócios, detectaram que em determinada unidade da empresa em que o líder se envolvia de forma sistemática com o tema sustentabilidade, a participação dos funcionários nos projetos era maior do que nas unidades em que o líder não tinha tal postura.

A influência da liderança sobre a cultura recebe destaque na perspectiva de integração, em que se incluem autores como Pettigrew (1979) e Schein (2009). No entanto, os resultados da pesquisa sugeriram que a sustentabilidade, na maior parte dos itens avaliados, não está integrada e pode ser entendida a partir da diferenciação. Nessa perspectiva, o papel da liderança não é fator chave na mudança organizacional (MEYERSON; MARTIN, 1987). Nesse sentido, os dados encontrados na pesquisa aparentemente sugerem incongruência – se na diferenciação o papel da liderança na mudança organizacional não é tão efetivo, como os resultados demonstram que a liderança mais ativa com relação à sustentabilidade pode gerar um maior envolvimento dos funcionários com relação ao tema?

Talvez em função de se referir não ao discurso do líder com relação à sustentabilidade e às definições da cultura corporativa, mas muito mais a seus comportamentos e exemplo prático. A demonstração de atitudes vinculadas às práticas de sustentabilidade, parece exercer muito mais influência sobre os funcionários do que aquilo que o líder fala.

Conforme apontado anteriormente, um dos objetivos específicos era identificar e analisar os mecanismos de controle interno que ressaltam o significado da sustentabilidade. Definiu-se pautar tal investigação nos fatores liderança e capacitação, no entanto, a partir dos resultados, detectou-se que há também outros fatores que parecem exercer influência sobre o conhecimento e envolvimento dos funcionários com projetos de sustentabilidade, que são a

comunicação e a vinculação da indicadores de desempenho ao envolvimento do funcionário com o tema.

Estes dois aspectos carecem de investigação mais aprofundada com o intuito de verificar como ocorre tal influência

4.3.3 Resultados estratificados – Pesquisa final

Neste item, serão apresentados os dados da pesquisa de forma estratificada, considerando-se os seguintes tópicos: empresa de origem, grupos regionais e grupos de cargos.

A análise dos dados de forma estratificada tem o objetivo de identificar se há diferenças nas percepções de cada um desses grupos ou se as percepções estão integradas, a fim de ampliar a discussão proposta no objetivo geral deste estudo.

A estratificação por empresa de origem apresenta os dados separados entre os funcionários oriundos da RDX Infraestrutura (17% da amostra), quando houve a incorporação desta empresa pela RDX Telecom, e funcionários contratados diretamente pela RDX Telecom (83% da amostra).

Com relação aos grupos regionais, 71,8% da amostra é da Matriz Uberlândia, 13,9%, das regionais de Concessão, e 14,1%, das regionais de Expansão. Quanto à estratificação por grupos de cargos, obtiveram-se na amostra 7,3% de gestores, 47,7% de funcionários da base, porém aqui considerada como nível intermediário, 20,1% de funcionários da base e 24,9% da amostra composta por técnicos.

A Tabela 3 apresenta os valores da empresa, apontados como os mais importantes na percepção dos funcionários, considerando as estratificações previstas.

TABELA 3: O que caracteriza a RDX Telecom (resultado percentual estratificado)

Características da empresa	EMPRESA DE ORIGEM		GRUPOS REGIONAIS			GRUPOS DE CARGOS			
	Telecom	Engeset	Matriz	Concessão	Expansão	Gestores	Intermediário	Base	Técnicos
Valorização de talentos humanos	35%	47%	37%	35%	34%	48%	35%	40%	38%
Cliente	32%	22%	30%	28%	27%	52%	29%	26%	28%
Modelo de gestão	21%	10%	22%	15%	7%	10%	22%	19%	17%
Ambiente de trabalho	17%	18%	17%	10%	29%	10%	20%	16%	18%
Integridade	9%	24%	12%	18%	2%	29%	10%	5%	15%
Inovação	8%	2%	7%	5%	5%	5%	10%	5%	3%
Sustentabilidade	6%	4%	4%	13%	5%	0%	5%	10%	4%
Regionalidade	6%	4%	5%	10%	2%	5%	6%	7%	4%
Competitividade	3%	4%	4%	3%	0%	5%	4%	2%	3%

Fonte: Elaborado pela autora.

A valorização de talentos humanos é o valor mais importante para praticamente todas as estratificações, exceto, para o grupo de cargos de gestores, em que cliente apareceu em primeiro lugar. Se considerarmos a perspectiva de colocação e ranqueamento dos valores apontados (Tabela 4), parece haver certo consenso de que esse valor é o mais importante da empresa. Se olharmos os percentuais atribuídos a essa característica em cada grupo, percebem-se diferenças. Essas diferenças numéricas não foram testadas estatisticamente, a ponto de possibilitar a afirmação de que os números são de fato distintos ou não (Tabela 3).

TABELA 4: O que caracteriza a RDX Telecom (resultado ranking estratificado)

Características da empresa	EMPRESA DE ORIGEM		GRUPOS REGIONAIS			GRUPOS DE CARGOS			
	Telecom	Engeset	Matriz	Concessão	Expansão	Gestores	Intermediário	Base	Técnicos
Valorização de talentos humanos	1	1	1	1	1	2	1	1	1
Cliente	2	3	2	2	3	1	2	2	2
Modelo de gestão	3	5	3	4	4	4, 5	3	3	4
Ambiente de trabalho	4	4	4	6, 7	2	4, 5	4	4	3
Integridade	5	2	5	3	7, 8	3	5, 6	7, 8	5
Inovação	6	9	6	8	5, 6	6, 7, 8	5, 6	7, 8	8, 9
Sustentabilidade	7, 8	6, 7, 8	8, 9	5	5, 6	-	8	5	6, 7
Regionalidade	7, 8	6, 7, 8	7	6, 7	7, 8	6, 7, 8	7	6	6, 7
Competitividade	9	6, 7, 8	8, 9	9	-	6, 7, 8	9	9	8, 9

Fonte: Elaborado pela autora.

O ranqueamento (Tabela 4) será utilizado como referência para a discussão e comparação dos dados. A Tabela 4 mostra que, para os valores cliente e valorização de pessoas, parece que de fato há um consenso maior nas respostas. O modelo de gestão e ambiente de trabalho demonstram uma variação um pouco maior nas percepções, mas, ainda assim, parece haver certo consenso na percepção dos respondentes, de modo que estes últimos ficaram, principalmente, entre a 3ª e 4ª posições.

A partir do valor integridade, o que se pode perceber é que o consenso não mais aparece, e há uma diversidade maior na posição que lhe é atribuída. A sustentabilidade aparece entre a 5ª e 9ª posições. No grupo de cargo Gestores, a sustentabilidade não foi citada de maneira espontânea, por isso não há percentual demonstrado na Tabela 4.

Mais uma vez, os dados confirmam que a sustentabilidade não é consenso entre os membros dos diversos grupos. Ao se retomar o objetivo geral deste estudo, percebe-se que há diferentes percepções com relação ao tema. Comparando-se os dados entre os grupos, há um certo consenso apenas no sentido de que a sustentabilidade não está entre os valores mais importantes (6%, 4%, 4%, 13%, 5%, 0%, 5%, 10% e 4%), considerando-se os resultados na ordem em que os grupos aparecem na Tabela 3. Nesse sentido, pode-se dizer que a sustentabilidade está no nível da diferenciação. Ao se comparar a sustentabilidade com os demais valores, porém, pode-se dizer que não há consenso quase nenhum, sugerindo, nesse sentido, a fragmentação.

É importante ressaltar que essas perspectivas de cultura não são situações estáticas; elas acontecem. Situações diversas podem influenciar e impactar no contexto da organização a ponto de influenciar e alterar as percepções das pessoas. Dentro da mesma organização, os três perspectivas podem estar presente, dependendo do momento ou do tema considerado (MEYERSON; MARTIN, 1987).

Percebe-se que, com relação aos valores da RDX Telecom, diferentes perspectivas de cultura podem ser apontadas, conforme Meyerson e Martin (1987). Por exemplo, o valor cliente ficou na primeira posição e com alto índice percentual, na percepção dos participantes da amostra, conforme Gráfico 7. Nesse sentido, seria possível dizer que esse valor está no nível de integração. O mesmo valor, analisado sob outra forma, pode sugerir a diferenciação quando, por exemplo, se avaliam os percentuais de importância atribuídos na Tabela 4, ou

seja, há certo consenso, mas esse não é total. O valor aparece entre as posições 2 e 3, de acordo com os diferentes tipos de estratificação.

Com relação à sustentabilidade, tema central de avaliação da presente pesquisa, também podem-se perceber diferentes perspectivas de cultura, dependendo da análise realizada. Comparando-se com os demais valores, a sustentabilidade parece estar relacionada à perspectiva da fragmentação, mas, quando vista de forma específica, parece haver um certo consenso, o que pode sugerir a diferenciação.

Essas questões confirmam a perspectiva apontada por Meyerson e Martin (1987) de que os três paradigmas podem ocorrer simultaneamente numa única organização, dependendo da perspectiva de análise e do conteúdo analisado.

Ao avaliar a hierarquia de valores (Tabela 5), cliente e valorização de talentos humanos aparecem novamente, de maneira quase que comum a todos os públicos, na 1ª e 2ª posições. Com relação à sustentabilidade, há divergências de posição, quando se compara os diversos públicos.

A sustentabilidade econômica para a área de Expansão ocupou as posições 2,3, enquanto que, nas demais estratificações, ficou entre as posições 5 e 9. Talvez essa diferença se dê em função de que a área de Expansão é mais recente para a empresa e caracteriza-se essencialmente como uma área comercial, que tem o objetivo fim de geração de lucros para a organização.

As perspectivas social e ambiental apareceram nas últimas posições, porém também com grande variação de posição, de acordo com o público. A sustentabilidade social, por exemplo, é percebida por técnicos e gestores como 7º e 8º valor mais importante da empresa. Em se tratando dos cargos da base e intermediários, foi hierarquizada em 10º e 11º lugares. Sobre a sustentabilidade ambiental, há diferença significativa entre a percepção dos funcionários oriundos da RDX Telecom (12ª posição) e daqueles originários da RDX Infraestrutura (posições de 6 a 9). Para as pessoas da matriz e de expansão, há semelhante percepção de hierarquia, sendo que a sustentabilidade ambiental ficou em 12ª posição, o que nas regionais de concessão foi tratado de maneira muito diferente, ficando entre as posições 3 a 5.

TABELA 5: Hierarquia de valores (resultado estratificado)

Características da empresa	EMPRESA DE ORIGEM		GRUPOS REGIONAIS			GRUPOS DE CARGOS			
	Telecom	Engeset	Matriz	Concessã o	Expansão	Gestores	Intermedi ário	Base	Técnicos
Cliente	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Valorização de Talentos Humanos	2	2	2	2	5	2	2	2	2
Integridade	3	5	3	6, 7	2, 3	3	3	3	6
Inovação	4	12	4	9, 10, 11	7, 8	9, 10, 11	4	5	9, 10
Qualidade de vida	5	3, 4	5	3, 4, 5	4	5, 6	5	4	4
Sustentabilidade econômica	6	6, 7, 8, 9	8	6, 7	2, 3	5, 6	6	9	5
Educação	7	3, 4	7	3, 4, 5	6	7, 8	7, 8	7	3
Relacionamentos duradouros	8	6, 7, 8, 9	6	9, 10, 11	10	4	7, 8	6	12
Sustentabilidade social	9	6, 7, 8, 9	9, 10	8	9	7, 8	10	11	7
Sustentabilidade ambiental	12	6, 7, 8, 9	12	3, 4, 5	12	12	11	10	9, 10
Crença no Brasil	10, 11	10	9, 10	9, 10, 11	11	9, 10, 11	9	12	8
Cultura	10, 11	11	11	12	7, 8	9, 10, 11	12	8	11

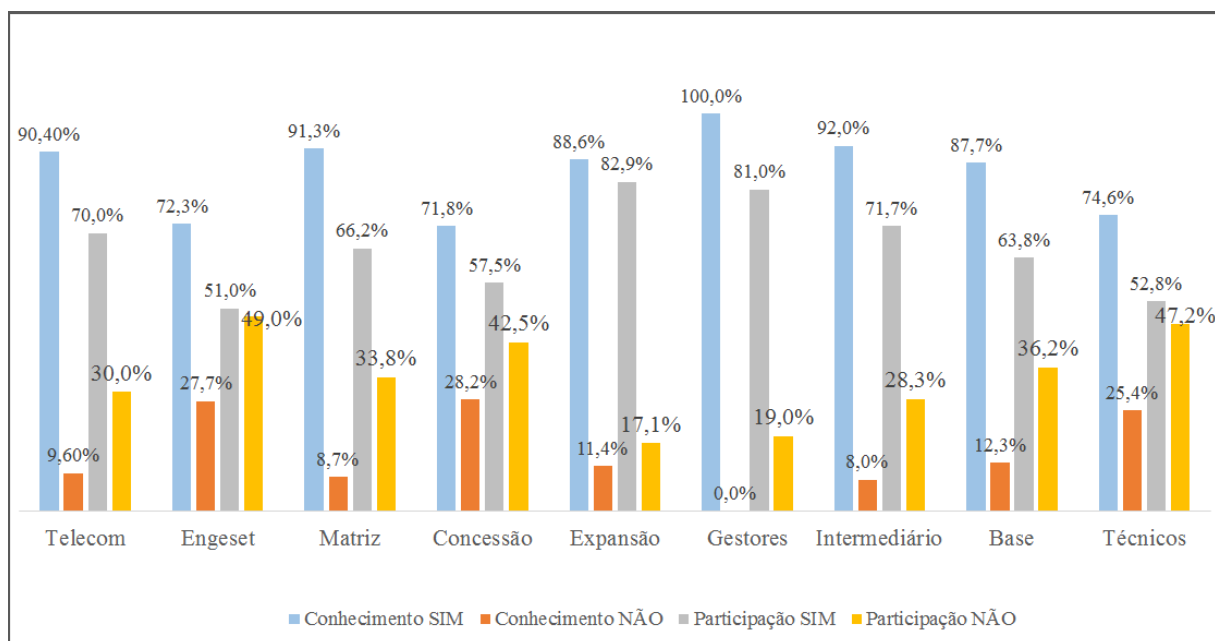
Fonte: Elaborado pela autora.

Retomando-se o objetivo geral deste estudo, que buscou verificar se a sustentabilidade é um valor compartilhado pelos funcionários da RDX Telecom ou pela maior parte deles, ou se coexistem diferentes percepções e atuações relacionadas ao tema, a partir da existência de subculturas dentro da organização, conforme parâmetros de análise propostos por Martin (2002), esses dados demonstram que há sim diferentes percepções que podem estar associadas às diferentes subculturas (ser da matriz, ser de regional, ter determinado cargo ou papel, dentre outras categorias). Nesse sentido, a diferenciação, como perspectiva de cultura (MEYERSON; MARTIN, 1987), pode ser apontada como referência.

Além disso, ao se avaliarem os dados a partir do primeiro objetivo específico da pesquisa, que buscou identificar os valores organizacionais implícitos e explícitos e confirmar o valor sustentabilidade como um desses valores, a partir da percepção dos membros da organização, é possível notar que a sustentabilidade ainda não é percebida como um valor forte e entre os mais importantes da organização.

Ao se verificar o nível de conhecimento e envolvimento dos membros da organização com relação aos projetos de sustentabilidade, como forma de atender ao terceiro objetivo específico desta pesquisa, percebe-se que há diferenças no nível tanto de conhecimento, quanto de envolvimento, de acordo com a estratificação realizada. O Gráfico 14 apresenta tais resultados.

GRÁFICO 14: Conhecem x participam (resultado estratificado)



Fonte: Elaborado pela autora.

Realizou-se o teste qui-quadrado para a verificação das proporções e checagem se são estatisticamente diferentes, no que tange aos seguintes aspectos: i) conhecimento e empresa de origem; ii) conhecimento e grupos regionais; iii) conhecimento e grupos de cargos; iv) participação e empresa de origem; v) participação e grupos regionais; vi) participação e grupos de cargos.

No primeiro item, conhecimento e empresa de origem, observou-se que há diferença estatística nas proporções, o que parece demonstrar que a empresa de origem tem relação com o conhecimento dos projetos. Na RDX Telecom, o conhecimento dos projetos é por 90,4% dos funcionários e, na RDX Infraestrutura, 72,3%, conforme apresentado no Gráfico 14. Esse aspecto parece confirmar que os funcionários da RDX Infraestrutura conhecem menos sobre os projetos do que os funcionários originários da RDX Telecom.

Em se tratando do nível de participação e empresa de origem, também verificou-se que as proporções são estatisticamente diferentes. Esse fator é resultante da questão anterior e segue a referência de uma maior participação dos funcionários da RDX Telecom (70%), com relação aos da RDX Infraestrutura (51%).

Pode ser interessante para a empresa realizar uma comunicação direcionada para os diferentes públicos, visto que há variações nos níveis de conhecimento dos projetos e envolvimento com os mesmos, o que sugere a existência de subculturas. Linnenluecke, Russel e Griffiths (2009) confirmam essa perspectiva, apontando que a comunicação do conceito de sustentabilidade corporativa precisa ser dirigida e customizada de acordo com os diversos entendimentos e para que os funcionários com diferentes perspectivas sobre o conceito possam compreendê-lo melhor.

Ao se realizar o teste qui-quadrado para a verificação das diferenças de proporções entre conhecimento dos projetos e grupos regionais, detectou-se que as diferenças são estatisticamente significativas. O maior percentual de conhecimento encontrado foi na Matriz (91,3%), seguido das regionais de Expansão (88,6%) e, por fim, nas regionais de Concessão (71,8%). Esses dados confirmam o pressuposto inicial de que o maior conhecimento dos projetos é na Matriz. Percebe-se, porém, que as ações e campanhas desenvolvidas no ano de 2013, no sentido de estender os projetos para as regionais, parece ter surtido maior efeito nas regionais de Expansão.

Sobre a relação entre a participação nos projetos e os grupos regionais, o teste qui-quadrado demonstrou que as proporções não são significativamente diferentes. Além disso, um dos itens não alcançou o número mínimo necessário para a realização do teste. Nesse sentido, pode-se dizer que não há relação entre participar de algum projeto e estar na Matriz ou regionais.

Avaliando-se a relação entre os grupos de cargos e o conhecimento dos projetos, bem como os grupos de cargos e a participação nos projetos, pode-se apontar os seguintes resultados: para os dois casos, as proporções encontradas são estatisticamente diferentes, o que significa que há relação entre o grupo de cargo e o conhecimento, bem como entre o grupo de cargo e a participação com os projetos de sustentabilidade. O grau de conhecimento e participação são maiores para os cargos de gestores, seguidos do nível intermediário, base e, por último, os técnicos.

Todos esses fatores analisados parecem confirmar a perspectiva da diferenciação encontrada nos vários itens do valor sustentabilidade para a RDX Telecom. Há diferenças significativas entre o nível de conhecimento e participação nos projetos de sustentabilidade,

de acordo com as possíveis subculturas da empresa (empresa de origem, tipos de cargos, localidade de atuação).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sustentabilidade é uma temática que deverá estar cada vez mais presente nos diversos contextos da sociedade e percebe-se que esse movimento tem acontecido, porém com velocidade e intensidades diferentes, em se tratando dos diversos países e nos diversos âmbitos: político, econômico, empresarial, dentre outros.

Nesse sentido, para que a sustentabilidade se estabeleça de maneira efetiva nesses diversos contextos, serão necessárias mudanças profundas na forma de atuação das pessoas, nos níveis individual e coletivo. Em termos individuais, pressupõe-se que a sustentabilidade seja um valor pessoal, para que possa de fato provocar ações efetivas das pessoas em prol das questões sociais, econômicas e ambientais da sustentabilidade, o que poderá se refletir nos contextos coletivos onde atuam os indivíduos.

Nota-se que o desafio da sustentabilidade como valor pessoal extrapola as fronteiras da organização e representa um gap geral na sociedade atual. Elkington (2012), ao questionar se o século XXI poderá ser considerado um século sustentável, responde que, possivelmente, não, em função de várias questões que podem ser políticas, econômicas, competitivas, dentre outras, mas que, na essência, podem representar um desafio comum, que envolve a questão do valor pessoal. Será que a sustentabilidade é um valor para as pessoas? Em se tratando das diversas instituições, será que a preocupação com o futuro da humanidade na Terra, com a qualidade de vida e com o ambiente natural tem significado para seus dirigentes e tomadores de decisão? E para os membros que compõem tais instituições?

Esses questionamentos são aplicáveis aos diversos contextos de atuação humana, sendo um deles o ambiente empresarial. Se a sustentabilidade for uma decisão da empresa e fizer parte da cultura corporativa, porém não permear o contexto organizacional, a ponto de influenciar seus membros para ações sustentáveis, a mudança efetiva e a transição para um contexto mais sustentável será mais difícil e até inefetiva.

O objetivo desta pesquisa foi verificar se a sustentabilidade é um valor compartilhado pelos funcionários da RDX Telecom ou pela maior parte deles, ou se coexistem diferentes percepções e atuações relacionadas ao tema, a partir da existência de subculturas dentro da organização, conforme parâmetros de análise propostos por Martin (2002).

Identificou-se que a sustentabilidade, quando comparada a outros valores da organização, especialmente, “clientes” e “valorização de talentos humanos”, está no nível da fragmentação/diferenciação. É ainda muito baixo o reconhecimento dos funcionários de que a empresa tem como valor, pelo menos sob a perspectiva de uma hierarquização, a sustentabilidade.

Além disso, quando se analisa exclusivamente o valor sustentabilidade na RDX Telecom, bem como os projetos sustentáveis que a empresa adota e o conhecimento e nível de envolvimento de seus funcionários com esses aspectos, pode-se apontar a perspectiva de diferenciação, proposta por Meyerson e Martin (1987). Esse fator aparece ainda com mais clareza nos resultados estratificados, sugerindo a existência de subculturas e, entre elas, divergências no nível de consenso e compartilhamento por parte dos membros da organização.

Tais resultados confirmam a perspectiva de Linnenluecke e Griffiths (2010), de que a integração é algo difícil de acontecer na prática, sendo uma visão mais realista aquela que considera a existência de subculturas dentro de uma mesma organização.

Segundo esses autores, membros de diferentes subculturas adotam diferentes posturas e entendimento sobre a sustentabilidade corporativa, o que ficou evidente nos dados encontrados nesta pesquisa, visto que há grupos que parecem estar mais envolvidos com o tema e outros, menos. O reconhecimento e a identificação dessas diferentes posturas e subculturas pode contribuir para que a organização direcione tanto a comunicação, quanto as ações a serem desenvolvidas para cada subcultura.

Todos esses aspectos reforçam que não se pode apontar a cultura organizacional como algo estático e engessado; ao contrário, é algo em movimento, dinâmico. Além disso, as várias perspectivas de cultura propostas por Meyerson e Martin (1987) podem coexistir dentro da mesma organização, dependendo do aspecto que está sendo tratado e também do contexto organizacional. As perspectivas encontradas neste estudo, ora de quase integração (valores clientes e valorização de talentos humanos), ora de diferenciação (sustentabilidade em vários de seus aspectos), ora de fragmentação (sustentabilidade hierarquizada entre os valores da cultura corporativa), ilustram a coexistência das três perspectivas acontecendo simultaneamente na organização, ou seja, elas acontecem e podem ser movimentos transitórios. E, reconhecidas dessa forma, podem viabilizar um maior entendimento com relação aos movimentos ocorridos na organização e na cultura organizacional.

Identificou-se também, com esta pesquisa, que ainda não há clareza sobre o significado da sustentabilidade em sua plenitude. Ela é percebida, algumas vezes, a partir da perspectiva ambiental; em outras, a partir da social e, em poucas situações, reconhecida a partir da perspectiva econômica. Faz-se necessário que o conceito seja difundido de maneira mais ampla e completa.

É necessário que, para isso, o discurso organizacional também esteja mais integrado. A comunicação precisa estar alinhada, em qualquer que seja o canal utilizado, além disso, a estrutura dos projetos também poderia ser revisada à luz de um maior equilíbrio entre o volume de projetos e o conteúdo publicado a respeito dos mesmos. Independente de se ter um Instituto que é responsável pela condução das ações sociais, elas precisam ser uma referência da sustentabilidade e isso precisa ser explicitado de maneira mais constante. Com relação à perspectiva econômica, por se tratar de um aspecto vinculado de maneira direta ao negócio, é considerado importante para a empresa, no entanto, não percebido como fator integrante do Triple Bottom Line. Da forma em que está estruturado atualmente, o programa de sustentabilidade demonstra uma priorização maior da questão ambiental.

É interessante destacar, ainda, que o termo sustentabilidade parece ser melhor compreendido pelos funcionários a partir das práticas gerenciais sociais, como destacado por Claro, Claro e Amâncio (2008). No entanto, na RDX Telecom, em função de o Instituto RDX conduzir tais ações, parece que a sustentabilidade social é pouco divulgada e trabalhada dentro da organização, talvez por acreditarem que já estejam endereçadas com o trabalho realizado pelo Instituto. Há, porém, uma grande oportunidade de se fortalecer o envolvimento dos funcionários com tais ações e, dessa forma, viabilizar espaço para que a sustentabilidade transite de valor organizacional para valor pessoal.

Nesse sentido, apesar de não ter sido encontrada a perspectiva da integração, representada por autores como Schein (2009), os conceitos por ele apresentados são importantes para complementar a análise da sustentabilidade como valor no contexto da RDX Telecom. No nível de artefatos da cultura, foi possível identificar os vários projetos de sustentabilidade e ideias sobre o tema trabalhados pela organização. Há elementos em toda a empresa que ilustram aspectos da sustentabilidade – os quadros com valores organizacionais (distribuídos em todas as localidades e em várias salas), a estrutura de coleta seletiva de lixo, a comunicação veiculada nos canais como website da empresa, intranet, abordando o tema, dentre outros meios.

Os artefatos de forma isolada, porém, não asseguram que o tema seja considerado importante para os membros da organização. Nesse sentido, o nível de crenças e valores expostos permite um entendimento do discurso organizacional e das justificativas expostas pela organização. Dessa forma, a sustentabilidade na RDX Telecom parece estar configurada de maneira mais intensa nessa perspectiva e ainda não é algo consolidado e assumido naturalmente pelos funcionários, ou seja, não pode ser considerada a partir do conceito de suposições básicas de Schein (2009). Possivelmente, é uma suposição básica para alguns membros e alguns grupos, mas ainda não para vários outros, representando, para estes últimos, um valor organizacional, mas não, pessoal.

Essas questões apareceram ao longo da pesquisa, quando se trata, por exemplo, de ações simples que poderiam fazer parte de práticas comuns das pessoas (como a coleta seletiva do lixo, preocupações com as questões energéticas, redução da emissão de gases de efeito estufa, por exemplo), porém ainda não são adotadas naturalmente por um grande número de pessoas, pelo que se pode detectar com os dados desta pesquisa. Todas essas práticas, não necessariamente, deveriam ser ações institucionais, porém ainda precisam ser formalizadas nas diversas organizações e instituições, provavelmente, porque as pessoas ainda não têm a sustentabilidade como um valor pessoal.

Nessa direção, a empresa exerce o seu papel ao assumir responsabilidades na contribuição para que o valor sustentabilidade não seja somente da organização, mas que tenha significado para os indivíduos.

Sobre os demais aspectos investigados, no intuito de reconhecer os mecanismos de controle interno que ressaltam o significado da sustentabilidade, os dados encontrados sugerem que há relação entre a atuação da liderança com o nível de participação e envolvimento dos funcionários com a sustentabilidade, e esse último aspecto também parece estar relacionado com a participação em ações de capacitação.

A perspectiva da influência da liderança é destacada por Linnenluecke e Griffiths (2010) e compartilhada por Katrinli e Gunay (2011), quando afirmam que, para que a organização tenha uma atuação voltada para a sustentabilidade, seus líderes precisam ser dirigidos também por valores sociais e ambientalmente responsáveis. Nesse sentido, sugere-se que a empresa fortaleça ações que possam viabilizar um maior envolvimento dos líderes em prol da sustentabilidade como forma de se fortalecer também um maior envolvimento dos demais funcionários.

Vale destacar aqui que o papel da liderança na mudança organizacional é central quando se tem uma perspectiva de cultura de integração, conforme proposta por Pettigrew (1979) e Schein (2009), o que não se aplica a este estudo, em função dos resultados obtidos na pesquisa. Ao ressaltar, porém, que a atuação do líder tem relação com o maior ou menor envolvimento das pessoas com a questão da sustentabilidade, intenta-se destacar que esse não será o único fator e aspecto central que poderá viabilizar o fortalecimento da sustentabilidade como um valor para as pessoas, porém poderá contribuir, juntamente com outros aspectos para que isso ocorra. Na diferenciação, há que se considerar a força que as próprias subculturas têm com relação ao processo de mudança (MEYERSON; MARTIN, 1987).

Com relação à participação em ações educacionais sobre a sustentabilidade, Linnenluecke e Griffiths (2010) as consideram mudanças em níveis superficiais, mas que podem promover um contexto favorável para mudanças nos valores dos funcionários. Por mais que a organização ainda não esteja no nível das suposições básicas, ela tem promovido ações que podem viabilizar esse contexto, futuramente. Esse aspecto da capacitação recebe destaque também em estudos como o de Barbieiri (1997), Claro, Claro e Amâncio (2008) e Daily e Huang (2009).

Com relação à organização estudada, espera-se que este estudo possa contribuir com um entendimento mais aprofundado de como a sustentabilidade está sendo percebida pelos funcionários, de um modo geral e nas diversas subculturas da organização. Esse entendimento poderá proporcionar ações mais direcionadas aos diversos grupos, no intuito de reduzir as inconsistências e ambiguidades com relação ao tema.

Além disso, pode permitir uma revisão na forma como a sustentabilidade está estruturada na empresa e como estão compostos os projetos em cada uma das perspectivas do *Triple Bottom Line*. E tudo isso, com o intuito de que o envolvimento das pessoas com as práticas de sustentabilidade possa aumentar a ponto de se tornar um valor pessoal e não somente organizacional.

O presente estudo buscou ampliar as discussões sobre a sustentabilidade e a influência que a Cultura Organizacional exerce nesse processo. A compreensão desses aspectos poderá contribuir para que a SC se torne uma prática cada vez mais comum nas organizações e, principalmente, assumida como um valor para seus funcionários.

Por ser um estudo de caso, não é possível falar em generalização dos dados dessa pesquisa para outras organizações, em se tratando de populações ou universos, conforme

ênfatiza Yin (2005), no entanto, é possível apontar a transferibilidade de alguns aspectos relacionados à proposições teóricas.

Nesse sentido é possível apontar que: a capacitação, a comunicação, e liderança são aspectos que exercem importante papel na implementação da sustentabilidade. As duas primeiras permitem ampliar o conhecimento a respeito do tema e dos projetos adotados pela organização. Com relação ao fator liderança, destaca-se que o exemplo de atitudes sustentáveis dos líderes, influencia os funcionários a também se envolverem com a sustentabilidade.

Além disso, identificou-se que a definição de metas de sustentabilidade vinculadas à remuneração variável dos funcionários, parece exercer influência na maior participação e envolvimento das pessoas com os projetos. No entanto, este aspecto precisa ser investigado de maneira mais aprofundada.

Estudos futuros que considerem amostras de outras organizações são sugeridos para fins comparativos e que possam complementar as análises sobre a relação entre a cultura organizacional e a sustentabilidade. Sugere-se ainda o aprofundamento do estudo sobre a associação entre os fatores: liderança, capacitação, comunicação, vinculação de incentivo com a participação em projetos e o conhecimento e envolvimento das pessoas com a sustentabilidade. Vistas em conjunto, alguma dessas variáveis exerce influência positiva no conhecimento e participação?

As limitações desta pesquisa referem-se ao fato de ser um estudo de caso, e que, a partir daí, não se podem generalizar os dados para outras organizações, conforme comentado anteriormente. Outro aspecto a ser apontado é o fato de a pesquisadora fazer parte do grupo empresarial, o que pode ter influenciado tanto na coleta dos dados, quanto nas análises realizadas.

REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 64-77, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902003000200005>. Acesso em: 23 out. 2013.
- ALVESSON, M. **Understanding Organizational Culture**. London: Sage, 2007.
- ANDRADE, M.M. de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação - noções práticas**. 6 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- ANDRADE, J.C.S.; COSTA, P. Mudança climática, Protocolo de Kyoto e Mercado de Créditos de Carbono: desafios à Governança Ambiental Global. **O & S**, v. 15, n. 45, 2008.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELECOMUNICAÇÕES. **O setor de telecomunicações no Brasil: uma visão estruturada**. 2013. 46 p. Disponível em: <http://www.telebrasil.org.br/panorama-do-setor/o-setor-de-telecomunicacoes>. Acesso em 05 mar. 2014.
- BARBIERI, J. C. **Desenvolvimento e Meio Ambiente: as estratégias de mudanças da Agenda 21**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- _____. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. 2 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.
- BARBIERI, J. C.; SILVA, D. da. Desenvolvimento sustentável e educação ambiental: uma trajetória comum com muitos desafios. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 03, p. 51-82, 2011. Edição especial.
- BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável: da teoria à prática**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.
- BARBOSA, L. N. de H. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista Administração de Empresas**, v. 36, n. 4, p. 6-19, 1996.
- BAUER, M.W., GASKELL, G., ALLUM, N. C. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som – um manual prático**. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.
- BAUMGARTNER, R. J. Organizational cultures and leadership: preconditions for the development of a sustainable corporation. **Sustainable development**, v. 17, p. 102-113, 2009.
- BIGNÉ, E.; CHUMPITAZ, R.; ANDREU, L.; SWAEN, V. Percepción de la Responsabilidad Social Corporativa: un análisis cross-cultural. **Universia Business Review**, Madrid-Espanha,

n. 5, p.14-27, 1º tri. 2005.

CALEGARI, M. G. A.; SILVA JÚNIOR, N. da. Progresso, desenvolvimento sustentável e abordagens diversas do desenvolvimento: uma sucinta revisão de literatura. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, n. 24, p. 39-56, 2011.

CARROLL, A. B. A. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, Julho-Agosto, 1991.

_____. Three-Dimensional Conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v.4, n.4, p. 497-505, 1979.

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

Comisión de las Comunidades Europeas. **Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas**. Bruxelas, 18 jul. de 2001. Disponível em http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0366es01.pdf. Acesso em 16/06/2013.

COUTINHO, R. B. G.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. Gestão estratégica com responsabilidade social: arcabouço analítico para auxiliar sua implementação em empresas no Brasil. **RAC**, v. 6, n. 3, p. 75-96, 2002.

CRANE, A. Rhetoric and reality in the greening of organizational culture. **Greener management International**, v.12, p. 49-62, 1995.

_____. Corporate Greening as Amoralization. **Organization Studies**, v.21, n. 4, p. 673-696, 2000.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa – métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAILY, B. F.; HUANG, S. Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n.12, p. 1539-1552, 2009.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, p. 130-141, 2002.

DONAIRE, D. Considerações sobre a influência da variável ambiental na empresa. **Revista de Administração de Empresas**, v.34, n.2, p. 68-77, 1994.

ECCLES, R. G.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. **Harvard Business Review**, v. 12, n. 35, p. 1-46, 2013.

EGRI, C. P.; PINFIELD, L.T. As organizações e a biosfera: ecologia e meio ambiente. In:

Clegg, S. R.; Hardy, C; Nord, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. 363-399.

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of Twenty-First Century Business**. Oxford: Capstone, 1997.

_____. Enter the Triple bottom line. In: HENRIQUES, A.; RICHARDSON, J. (Ed.). **The Triple Bottom line: Does it all add up?** London: Earthscan, 2004. p. 1-16.

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

FLEURY, M. T. L. Cultura organizacional - os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. **Revista de Administração**, v. 24, n.1, p. 3-9, 1989.

FONSECA, J. S. da.; MARTINS, G.de A. **Curso de estatística**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FREITAS, M. E. de. **Cultura Organizacional: Evolução e Crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GUEDES, B.; BASTOS, R. **Contos da lua vaga**. Rio de Janeiro: Emi-Odeon, 1982.

GUIMARÃES, R.P. A ecopolítica da sustentabilidade e tempos de globalização corporativa. In: GARAY, I.; BECKER, B.K. (org.). **Dimensões humanas da biodiversidade**. Petrópolis: Vozes, 2006. p. 23-56.

HARRIS, L. C.; CRANE, A. The Greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 15, n. 3, p. 214-234, 2002.

HENRIQUES, A.; RICHARDSON, J. (Ed.). **The Triple Bottom line: Does it all add up?** London: Earthscan, 2004.

HOWARD-GRENVILLE, J. Inside the "black box": How organizational culture and subcultures inform interpretations and actions on environmental issues. **Organization & Environment**, v. 19, n.1, p. 46-73, 2006.

HUSTED, B. The relationship of work culture to environmental sustainability. In: ENCONTRO ANPAD, XXVII, 2003, Atibaia. **Anais ENANPAD**. Atibaia: 2003. CDROM.

JUNQUEIRA, L. A. P.; MAIOR, J. S.; PINHEIRO, F. P. sustentabilidade: a produção científica brasileira entre os anos 2000 e 2009. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 5, n. 3, p. 36-52, 2011.

KATRINLI, A.; GUNAY, G. Corporate social responsibility, strategy and culture: Bati Anadolu Group Case. **International Journal of Business Strategy**, v. 11, n.2, p. 32-38, 2011.

LINNENLUECKE, M. K.; GRIFFITHS, A. Corporate sustainability and organizational culture. **Journal of World Business**, v.45, p. 357-366, 2010.

LINNENLUECKE, M. K.; RUSSELL, S. V.; GRIFFITHS, A. Subcultures and sustainability on understanding corporate sustainability. **Business Strategy and the Environment**, v.18, p. 432-452, 2009.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

MARREWIJK, M. van; WERRE, M. Multiple levels of Corporate Sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 44, p. 107-119, 2003.

MARTIN, J. **Organizational culture: mapping the terrain**. London: Sage Publications, 2002.

MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2001, v. 2, p. 219-251.

MEDEIROS, C.R. de O.; VALADÃO JÚNIOR, V.M. Masculinidade e feminilidade na Ameas: holograma, ilhas de clareza ou uma selva desconhecida? **Cadernos Ebape**, v. 9, n. 1, p.79-96, 2011.

MEYERSON, D.; MARTIN, J. Cultural change: an integration of three different views. **Journal of Management Studies**, v. 24, n.6, p. 623-647, 1987.

NASCIMENTO, L. F. Quando a gestão social e a gestão ambiental se encontram. In: ENANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Enanpad 2007**. Rio de Janeiro: Anpad, 2007, p. 01-09.

OLIVEIRA, A. C. de. **Responsabilidade Socioambiental e integração: o caso Cargill Agrícola S/A - Complexo Industrial de Uberlândia - Minas Gerais**. 2007. 126 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2007.

PARRA FILHO, D; SANTOS, J. A. **Apresentação de trabalho científico: monografia - TCC - teses - dissertações**. 4 ed. São Paulo: Futura, 2000.

PETTIGREW, A. M. On Studying Organizational Cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

QUINN, R. E.; KIMBERLY, J. R. Paradox planning, and perseverance: Guidelines for managerial practice, In: KIMBERLY, J. R.; QUINN, R. E. (Eds.) **Managing organizational transitions**, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1984.

RELATÓRIO ANUAL DE SUSTENTABILIDADE RDX TELECOM, 2012. Disponível em:

<<http://www8.RDXtelecom.com.br/ri/list.aspx?idCanal=sPyH5Z9OOw4UJ3UdKMeFTA==>>
Acesso em: 08 jan. 2014.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 34. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2007.

SACHS, I. **Desenvolvimento includente, sustentável e sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SATER, A. **Terra de Sonhos**. Rio de Janeiro: Velas Novodisc, 1994.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SCHROEDER, J. T.; SCHROEDER, I. Responsabilidade social corporativa: limites e possibilidades. **RAE-Eletrônica**, v. 3, n. 1, p. 1-10, 2004.

SCHWARTZ, M. S.; CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility: a three-domain approach. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, n. 4, p. 503-530, 2003.

SILVA, A. M.; PINHEIRO, M. S. D. F.; FRANÇA, M. N. **Guia para normalização de trabalhos técnico-científicos: projetos de pesquisa, trabalhos acadêmicos, dissertações e teses**. 5 ed. Uberlândia: Edufu, 2008.

SILVA, S. S. da; REIS, R.P.; AMÂNCIO, R. Paradigmas ambientais nos relatos de sustentabilidade de organizações do setor de energia elétrica. **Revista de Administração Mackenzie**, v.12, n.3, p. 146-176, 2011. Edição especial.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and analysis organizational. **Administrative Science Quartely**, v. 28, n. 3, 1983.

TACHIZAWA, T.; POZO, H. Passivo e balanço socioambiental: desenvolvimento de um modelo de diagnóstico de sustentabilidade. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v.3, n3, p. 38-55. 2009. Quadrimestral.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

RDX UNIVERSIDADE DE NEGÓCIOS, **Valores RDX**. Disponível em <<http://www.rdxuniversidadedenegocios.com.br/intranet/culturaRDX/interna.aspx?id=9#sustentabilidade>> Acesso em: 19 fev. 2014.

VALADÃO JÚNIOR, V. M.; OLIVEIRA, A. C. M. de. Responsabilidade socioambiental e integração: o caso Cargill Agrícola S/A - Complexo industrial de Uberlândia-MG. **Revista Alcance - Eletrônica**, v. 17, n.1, p. 34-47, 2010.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e

possível. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n.2, p. 20-30, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WHELLER, D.; COLBERT, B.; FREEMAN, E. Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder approach in a Network World. **Journal of General Management**, v. 28, n. 3, p. 1-28, 2003.

WCED – World Commission on Environment and Development. **Our Common Future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.

APÊNDICE A – Tópico-guia utilizado na pesquisa piloto

Data: ____ / ____ / ____ Tempo de empresa: _____

Cargo/CR (área): _____

Cidade: _____

1) Para você, o que é mais importante e caracteriza a RDX Telecom?

2) No círculo apresentado, hierarquize os valores da organização, do mais importante para o menos importante, numerando-os de 1 a 12 (sendo 1, o mais importante e 12, o menos importante):



- () Sustentabilidade social
- () Sustentabilidade Ambiental
- () Sustentabilidade Econômica
- () Cliente
- () Cultura
- () Educação
- () Valorização de Talentos Humanos
- () Crença no Brasil
- () Integridade
- () Inovação
- () Qualidade de vida
- () Relacionamentos duradouros

3) Conhece algum projeto de sustentabilidade da empresa? Qual (is)?

4) Participa ou já participou de algum desses projetos? (Sim / Não)

5) Vc participou de alguma atividade de capacitação para a sustentabilidade? Se sim, que tipo de atividade? (Sim / Não)

6) Como vc vê a atuação do seu líder com relação à sustentabilidade? (Ativa / Passiva / Não sei responder)

Fonte: adaptado de Oliveira (2007).

APÊNDICE B – Tópico-guia utilizado na pesquisa final

Data: ____ / ____ / ____ Tempo de empresa: _____

Cargo/CR (área): _____

Cidade: _____

- 1) Para você, o que é mais importante e caracteriza a RDX Telecom?
- 2) No círculo apresentado, hierarquize os valores da organização, do mais importante para o menos importante, numerando-os de 1 a 12 (sendo 1, o mais importante e 12, o menos importante):



- () Sustentabilidade social
- () Sustentabilidade Ambiental
- () Sustentabilidade Econômica
- () Cliente
- () Cultura
- () Educação
- () Valorização de Talentos Humanos
- () Crença no Brasil
- () Integridade
- () Inovação
- () Qualidade de vida
- () Relacionamentos duradouros

- 3) Conhece algum projeto de sustentabilidade da empresa? (Sim / Não)
 - 3.1) Qual ou quais?
- 4) Participa ou já participou de algum desses projetos? (Sim / Não)
 - 4.1) Se não, por quê não?
 - 4.3) Se sim, de que forma participa? (Direta / Indireta)
 - 4.4) Por quê você participa dessa maneira?
- 5) Vc participou de alguma atividade de capacitação para a sustentabilidade? (Sim / Não)
 - 5.1) Se sim, que tipo de atividade?
- 6) Como vc vê a atuação do seu líder com relação à sustentabilidade? (Ativa / Passiva)

APÊNDICE C – Tópico-guia utilizado para registro dos dados da pesquisa final

Empresa de origem (RDX Telecom / RDX Infraestrutura)

Sexo (Masculino / Feminino)

Tempo de empresa (Até 1 ano / 1 ano e 1 dia a 4 anos / 4 anos e 1 dia a 7 anos / 7 anos e 1 dia a 10 anos / acima de 10 anos e 1 dia)

Cidade de atuação (Belo Horizonte / Brasília / Campinas / Coromandel / Curitiba / Franca / Goiania / Ituiutaba / Itumbiara / Pará de Minas / Patos de Minas / Ribeirão Preto / Rio de Janeiro / São José do Rio Preto / São Paulo / Uberaba / Uberlândia)

Cargo (Assistente / Estagiário / Instalador e Reparador de Linhas e Aparelhos (IRLA) / Vendedor varejo / Consultoria Interna / Analista / Técnico / Especialista / Engenheiro / Consultor de Vendas / Supervisor / Coordenador / Diretor)

1) Para você, o que é mais importante e caracteriza a RDX Telecom? (Empresa familiar / Competitividade / Gente servindo Gente / Comunicação / Crença no Brasil / Valorização de Talentos Humanos / Cliente / Inovação / Integridade / Modelo de gestão / sustentabilidade / Qualidade dos serviços e atendimento / Foco / Credibilidade / Ambiente de trabalho / Valores da empresa / Outros ____)

2) No círculo apresentado, hierarquize os valores da organização, do mais importante para o menos importante, numerando-os de 1 a 12 (sendo 1, o mais importante e 12, o menos importante):



- () Sustentabilidade social
- () Sustentabilidade Ambiental
- () Sustentabilidade Econômica
- () Cliente
- () Cultura
- () Educação
- () Valorização de Talentos Humanos
- () Crença no Brasil
- () Integridade
- () Inovação
- () Qualidade de vida
- () Relacionamentos duradouros

3) Conhece algum projeto de sustentabilidade da empresa? (Sim / Não)

3.1) Qual ou quais? (Instituto RDX / Abastecimento com etanol / Descarte correto de materiais / Telefone verde / Redução do consumo de materiais / Tecnologia sustentável / Eficiência energética / Redução de CO2 – plantio de árvores / Gestão de resíduos / Eco ponto – coleta seletiva de lixo / Qualificação dos fornecedores / Política ambiental / Clubes de carona / Projeto Boi na linha / Recuperação de produtos e embalagens / Comitê de auditoria e gestão de riscos / Governança Corporativa / Outros ____)

3.2) Quantidade de projetos citados: (0 / 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / Mais de 10)

4) Participa ou já participou de algum desses projetos? (Sim / Não)

4.1) Se não, por quê não? (Aqui não temos tantos projetos - regional / Falta de tempo / Não fui convidado / Falta de informação / Não se aplica / Não sei / Outros ____)

4.2) Se sim, quantidade de projetos que participa: (0 / 1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / Mais de 10)

4.3) Se sim, de que forma participa? (Direta / Indireta)

4.4) Por quê você participa dessa maneira? (Cada um deve fazer a sua parte / Porque as outras pessoas estão fazendo / Já faço isso fora do trabalho também / Gosto desse tipo de atividade / Acredito que posso contribuir com essas questões / Faz parte das minhas atividades diárias / É uma exigência da empresa / Meu chefe incentiva e-ou também participa / Considero o tema sustentabilidade muito importante / Precisamos cuidar do nosso futuro / É uma forma de integração entre os associados / Outros ____)

5) Vc participou de alguma atividade de capacitação para a sustentabilidade? (Sim / Não)

5.1) Se sim, que tipo de atividade? (Palestra / Treinamento presencial / A distância / Reunião / Outros ____)

6) como vc vê a atuação do seu líder com relação à sustentabilidade? (Incentiva a participação da equipe / ativa / passiva / fala à respeito / não fala à respeito / faz o que a empresa propõe / não sei responder)