Estado da Gestão para a Sustentabilidade de uma Liderança Engajada

2014

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

FDC

Núcleo de Sustentabilidade

O que é o estudo?

É uma avaliação bianual criada em 2012 pelo Núcleo de Sustentabilidade da FDC para observar o panorama da gestão para a sustentabilidade nas empresas brasileiras. Na edição de 2014, contamos com parcerias institucionais de peso, sem as quais o estudo não teria adquirido a dimensão que adquiriu, são elas:

O objetivo do estudo é monitorar o estado da gestão para a sustentabilidade no Brasil, por meio de uma análise de diversos aspectos ambientais, econômicos e sociais dentro da liderança, gestão e do desempenho de organizações que atuam em território nacional.

Qual é sua relevância?

O estudo serve como referência para a compreensão e evolução da sustentabilidade corporativa no Brasil, apontando as questões que já são levadas em consideração pelas empresas, e também aquelas que ainda precisam de certo desenvolvimento. Além disso, a metodologia utilizada na pesquisa pode ser replicada dentro de organizações que queiram avaliar e aprimorar sua gestão para a sustentabilidade, servindo assim como uma ferramenta de diagnóstico.

O que é este relatório?

Neste relatório, apresentamos uma análise das respostas daquelas empresas que apresentam uma liderança mais engajada na Sustentabilidade. Este material contém um resumo da avaliação realizada pela FDC e seus parceiros. A coleta de dados foi realizada durante julho e agosto de 2013. A apresentação dos resultado neste sumário será feita a partir da média, em uma escala de 1 a 7, obtida das respostas coletadas dos questionários.

Introdução

Como avaliamos as empresas?

A pesquisa utiliza como instrumento um questionário de 116 perguntas, abrangendo 7 aspectos da sustentabilidade corporativa. Com base nessa avaliação é possível classificar as organizações em 5 estágios, como mostrado abaixo.

Conceito de sustentabilidade

Como as empresas definem a sustentabilidade? Quais devem ser as ações e quais atores devem incentivá-las?

Liderança

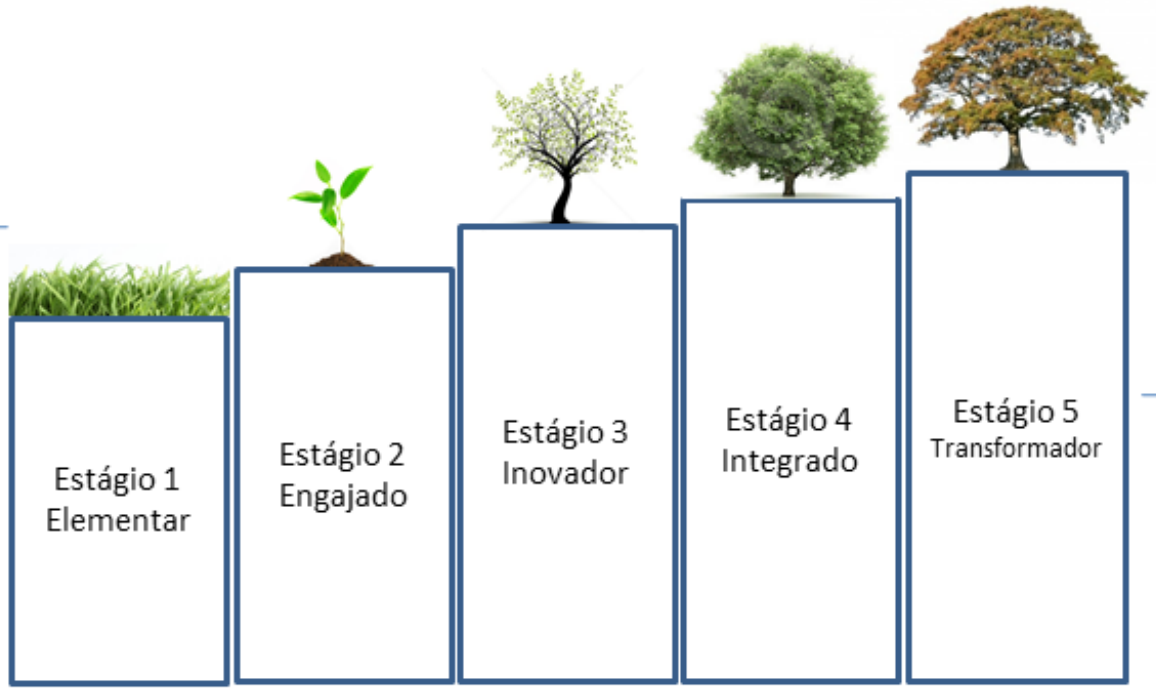
Qual o envolvimento da liderança e do conselho administrativo em questões relacionadas à sustentabilidade?

Intenção Estratégica

Como a sustentabilidade é vista dentro das empresas? O que a motiva? O que as empresas fazem em prol da sustentabilidade? Por que as empresas realizam parcerias para lidar com questões ambientais, econômicas e sociais?

Relacionamento com stakeholders

Qual é o envolvimento das empresas com comunidades economicamente desfavorecidas? Como a empresa se relaciona com seus colaboradores e clientes? Quais são as parcerias realizadas pelas empresas?



Estrutura

A sustentabilidade está alinhada e integrada aos negócios da empresa? Há metas, equipe, política e treinamentos para lidar com essas questões?

Capacidade de resposta

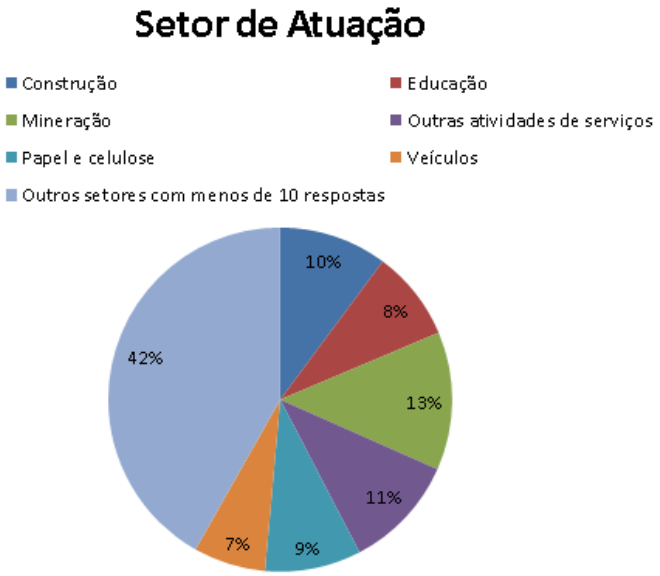
Quais são as áreas priorizadas pelas empresas no apoio à comunidade, em termos de recursos monetários? Qual deve ser o envolvimento dos negócios em questões de políticas públicas?

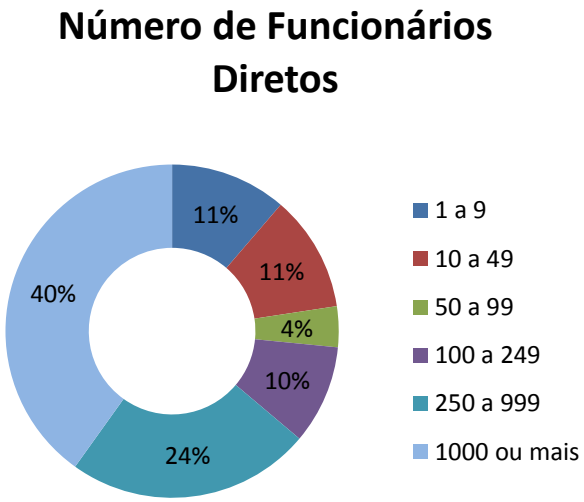
Transparência

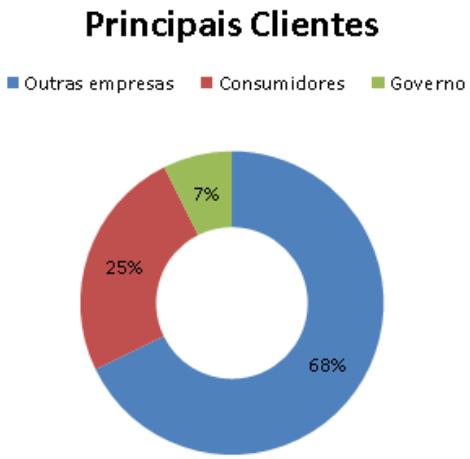
As iniciativas voltadas à sustentabilidade são reportadas? Os impactos positivos e negativos são mensurados pelas empresas?

Como foram selecionadas as lideranças mais engajadas?

Para desenvolvimento desse relatório, selecionamos as empresas com nível mais avançado de percepção do engajamento da alta liderança em questões de sustentabilidade. Selecionamos, então, aquelas respondentes que marcaram 6 ou 7 quanto a liderança do CEO dentro da agenda de sustentabilidade e quanto a aprovação do programa de sustentabilidade pelo conselho de administração.





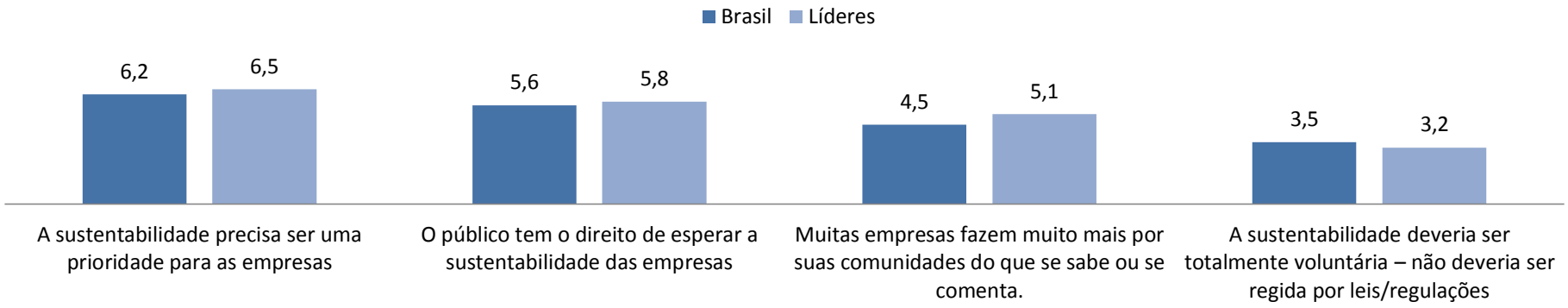


O estudo em números

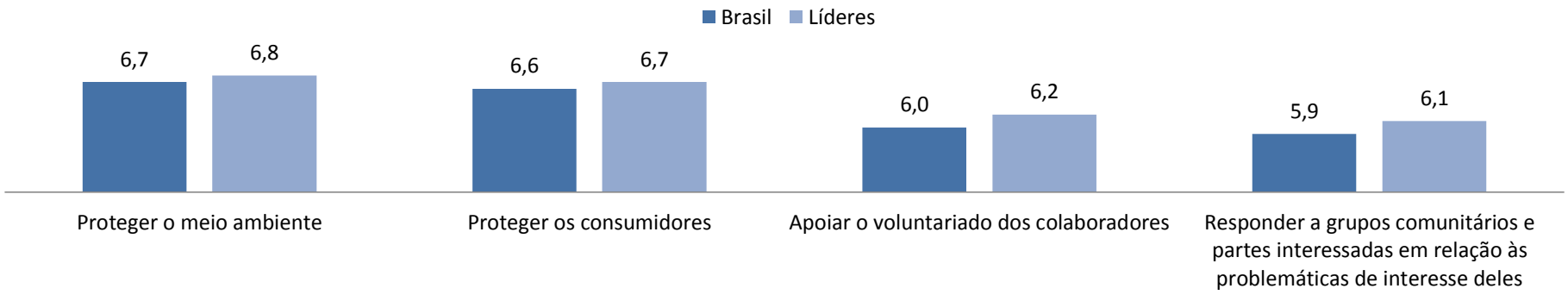
A maioria das empresas estudadas possui 1000 ou mais funcionários e os principais clientes são outras empresas. A variedade de setores econtrada foi alta, porém destacaram-se os de mineração, serviços e construção. Ao todo 177 respondentes foram selecionados de mais de 90 empresas brasileiras. O colaborador mais jovem a particar da pesquisa possui 21 anos, enquanto o mais velho possui 69 anos. Em média, os respondentes possuem 42 anos.

Resultados

Primeiras percepções sobre sustentabilidade

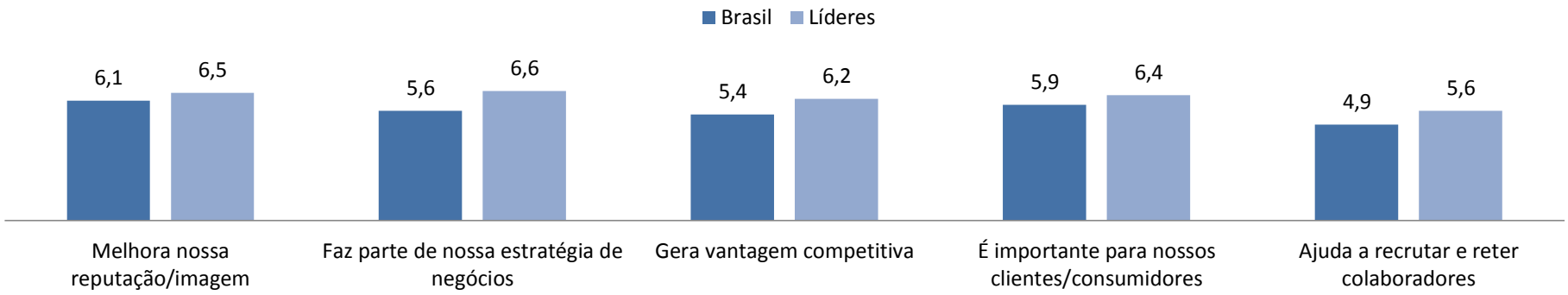


Os aspectos abaixo são importantes?



Quanto ao conceito de sustentabilidade corporativa, percebemos que não há muita diferança entre a média das empresas brasileiras e a amostra dos lideres de governança. Ambas as amostras percebem que a sustentabildiade deve ser regulada por algum tipo de legislação, e reconhecem que o tema é uma prioridade e que é direito do público esperar que as empresas estejam engajadas. Os líderes de governança, no entanto possuem uma percepção maior de que poucas empresas são reconhecidas por sua atuação sustentável. Assim como as percepções iniciais sobre o tema, as empresas possuem média similar quanto ao reconhecimento da importância dos aspectos acima.

Por que ser sustentável?



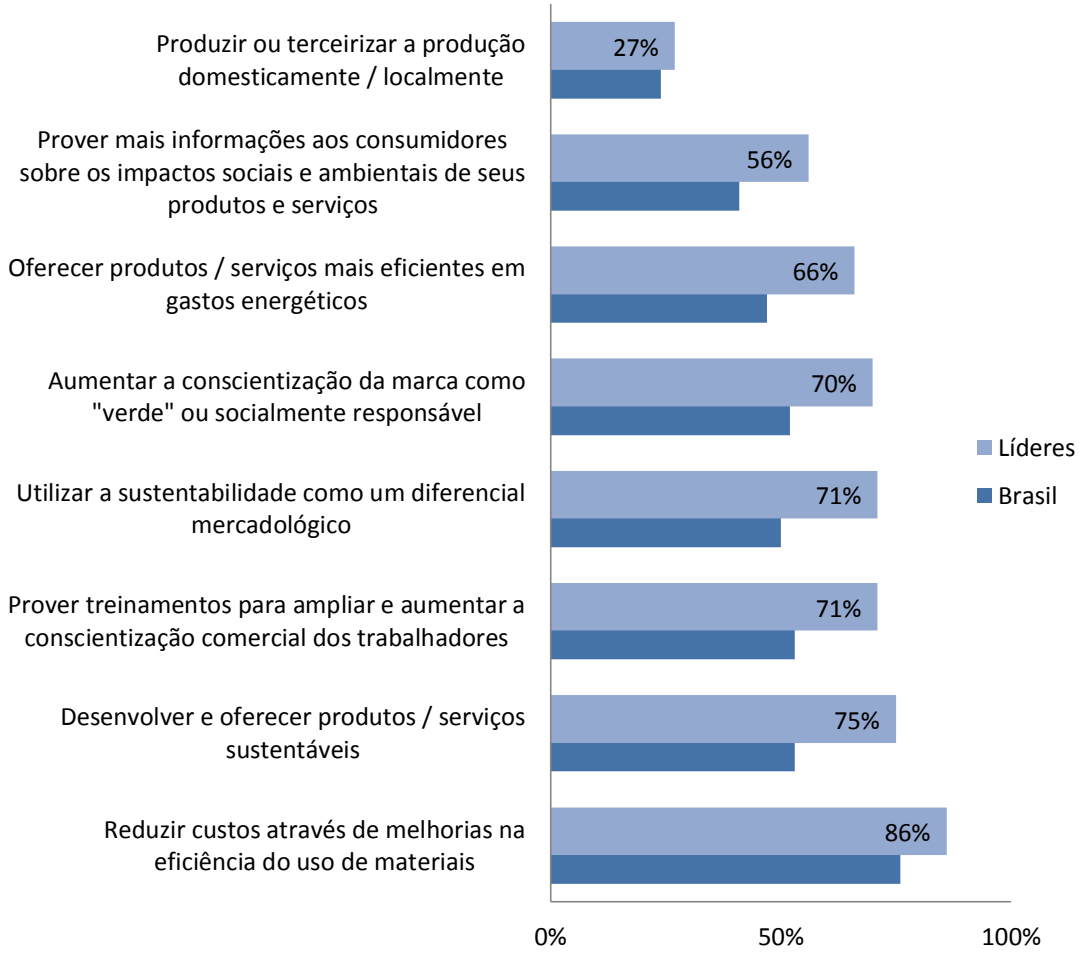
Motivação para Parcerias

Ao contrário da média das empresas brasileiras, que consideram a imagem como principal motivo de engajar na sustentabilidade, a maior razão dos líderes de governança adotarem a o tema é por ser parte da estratégia corporativa. No entanto, o ganho na reputação e a importância do tema para os consumidores também é de grande relevância para os líderes de governança. É possível observar, também, que as empresas brasileiras possuem menor percepção de que a sustentabilidade gera vantagem competitiva e auxilia na atração e retenção de novos colaboradores.

Quanto a motivação para realizar parcerias, os dados nos mostram semelhança nas respostas de ambas as amostras. O ganho de reputação e a busca por benefícios financeiros continuam como principais motivações. Os líderes de governança reconhecem que suas partes interessadas pressionam ainda menos que a média das empresas brasileiras para a realizar parcerias.

Intenção Estratégica

Iniciativas voltadas para a Sustentabilidade



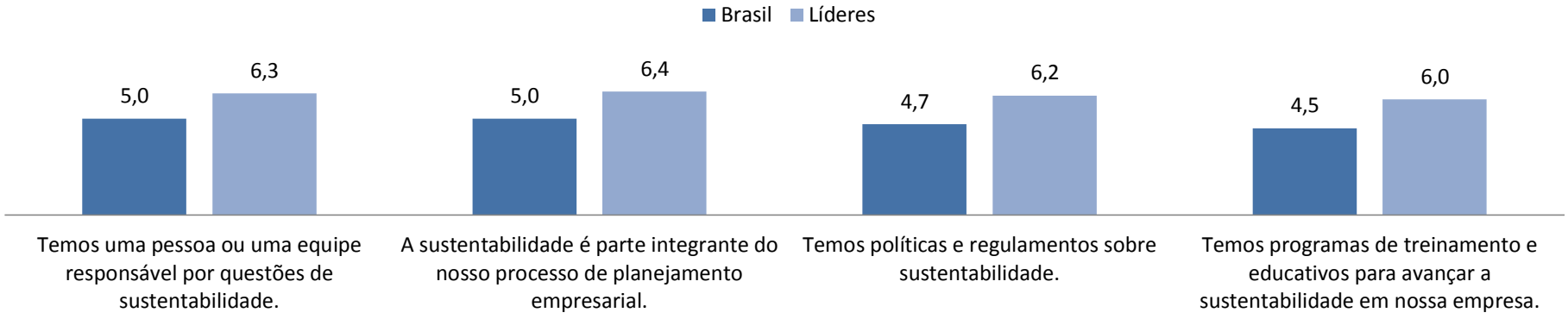
Das iniciativas voltadas para a aplicação da sustentabilidade nas empresas, percebemos que não houve diferença quanto à priorização das iniciativas. Outra semelhança percebida entre as amostras reside na constância das iniciativas praticadas. Desde ofertar produtos e serviços energeticamente eficientes a prover treinamentos para os colaboradores temos uma diferença de apenas 5%.

O que chama atenção é que as empresas líderes de governança realizam, em maior porcentagem, as iniciativas apresentadas. Assim como na amostra brasileira, líderes de governança priorizam a redução dos custos de seus processos, melhorando a eficiência no uso de materiais. Da mesma forma, produzir localmente e prover informações aos consumidores quanto aos impactos sociais e ambientais da empresa são as inciativas menos praticadas.

É importante chamar atenção para a diferença entre os líderes de governança e as empresas do Brasil quanto à oferta de produtos e serviços sustentáveis. 75% dos líderes de governança apresentam essa iniciativa enquanto somente 53% da amostra brasileira considera essa opção. Isso pode influenciar na capacidade de atender as demandas de seus consumidores, já que o tema é percebido pelas empresas como relevante para seus consumidores.

Iniciativas

Institucionalização da Sustentabilidade



Quando questionamos ambas as amostras sobre a institucionalização da sustentabilidade na empresa percebemos que as craques da liderança possuem desempenho mais avançado. Em média, elas consideram mais que o tema é central para seu planejamento estratégico e apresentam mais colaboradores responsáveis pela sustentabilidade. Além disso, possuem uma grande margem de diferença quanto a políticas e regulamentos sobre a atuação em sustentabilidade e realizam mais treinamentos com seus colaboradores, visando tratar mais eficazmente os desafios que o tema apresenta.

Porém, assim como a média das empresas brasileiras (MB), as líderes sustentáveis possuem um *gap* significativo quanto às metas para a empresa como um todo e para os gerentes. Em ambas as amostras, metas quanto à responsabilidade ambiental, desenvolvimento de produtos e serviços sustentáveis e trabalhar em conjunto com as comunidades locais são as que apresentaram diferença mais significativa. Inversamente, as metas quanto ao treinamento e educação dos colaboradores tiveram menor *gap* entre metas para a empresa e para os gerentes.

A sua empresa e seus gerentes possuem metas para essas questões?

Responsabilidade ambiental
- 6.3 - Empresa (MB:5.1)
- 5.0 - Gerentes (MB:3.6)

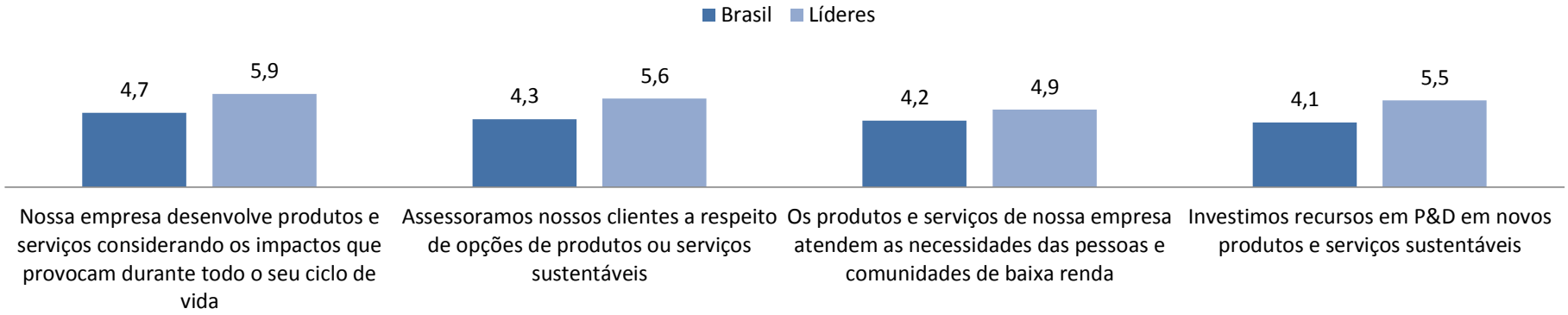
Educação, treinamento e progressão de carreira
- 6.0 - Empresa (MB:5.0)
- 5.4 - Gerentes (MB:4.2)

Produtos e serviços sustentáveis
- 6.0 - Empresa (MB:4.8)
- 4.7 - Gerentes (MB:3.4)

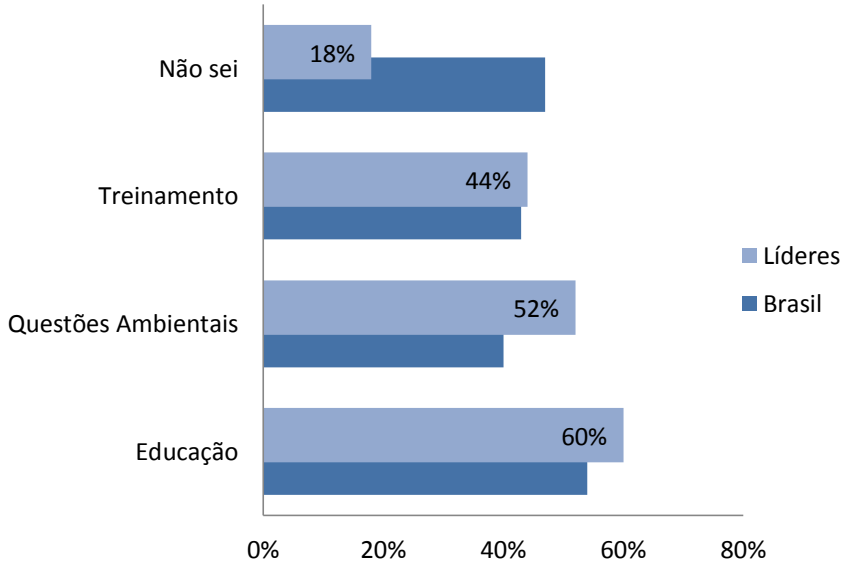
Apoio às comunidades
- 5.7 - Empresa (MB:4.5)
- 4.5 - Gerentes (MB: 3.3)

Estrutura

Produtos e Serviços



Áreas priorizadas de apoio



Aprofundando a análise da sustentabilidade nas empresas, percebemos que os líderes de governança possuem maior consideração quanto a seus impactos e provem mais informações a seus clientes sobre seus produtos e serviços. Além disso, a margem de diferença entre os investimentos dessa amostra e as empresas brasileiras, quanto à pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços inovadores e mais sustentáveis, é bastante significativa.

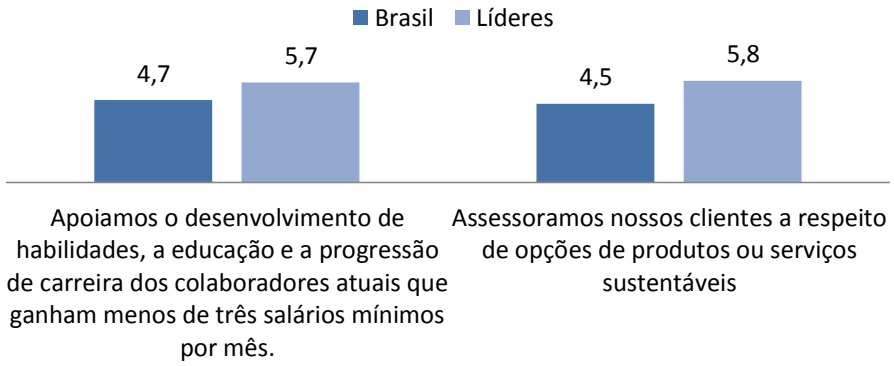
Com relação às áreas priorizadas de apoio à comunidade, assim como as empresas brasileiras, líderes de governança priorizam apoiar mais as áreas relativas à educação, meio ambiente e treinamento de colaboradores. A diferença mais significativa está no fato de somente 18% dos respondentes dos líderes de governança não souberam quais áreas eram realizados os investimentos de suas empresas. Na média brasileira esse valor foi de 47%.

Capacidade de resposta

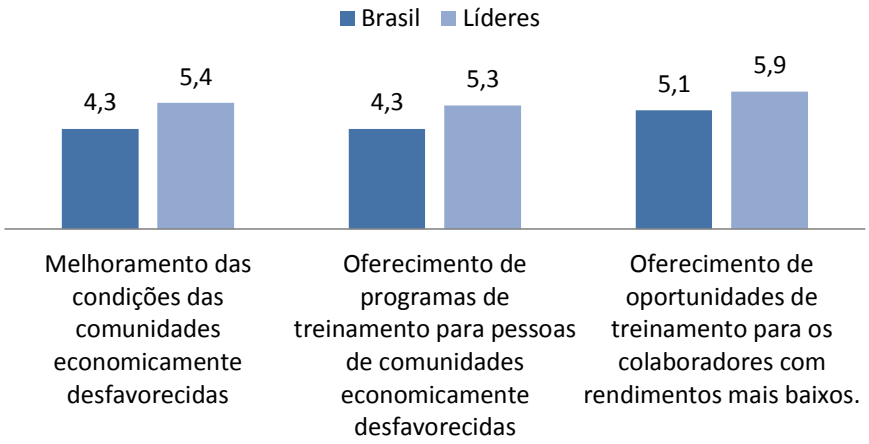
Diálogo

Nossos líderes de governança afirmam, em uma média de **6,0**, que suas empresas realizam diálogo sobre questões de sustentabilidade com seus colaboradores, em comparação com as a média das empresas brasileiras que foi de **4,6**. Com relação às com partes interessadas externas (ONGs, comunidades, clientes, etc.), foi obtida uma média de **5,8**. Nesse ponto, a média das empresas brasileiras foi, novamente, de **4,6** para apresentando assim uma diferença significativa entre as empresas.

Colaboradores



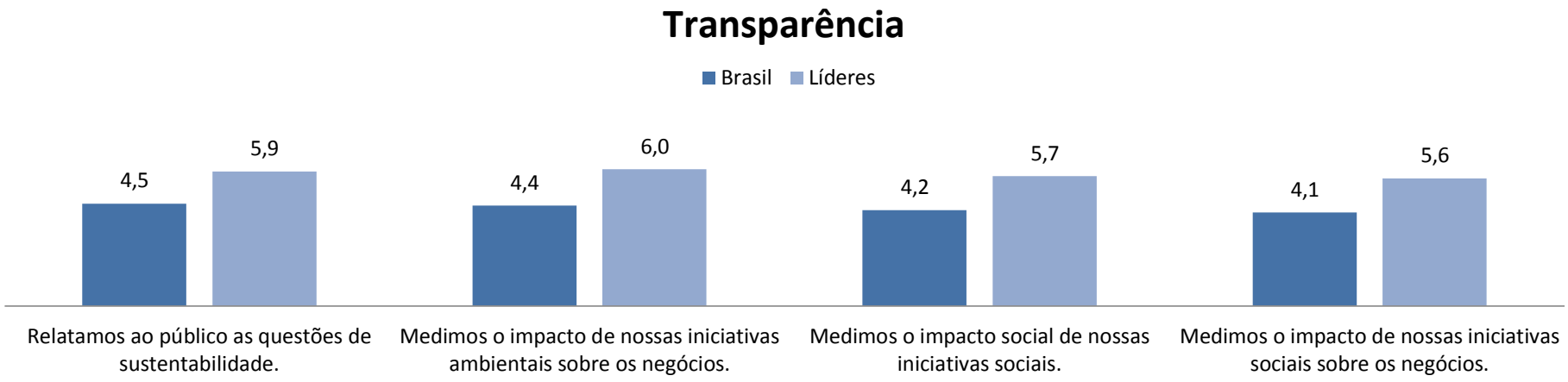
Comunidades

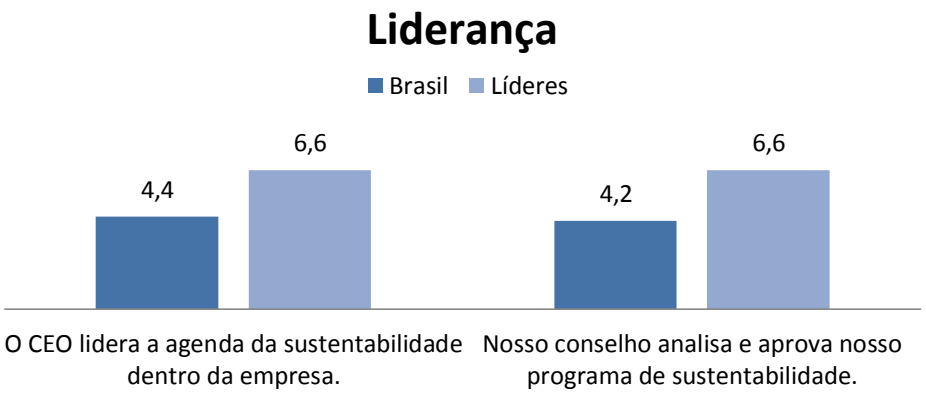


Parcerias

Os resultados nesse ponto foram bastante similares. Apesar disso, as lideranças sustentáveis possuem maior frequência de parcerias. As **escolas** são os maiores parceiros tanto das empresas brasileiras (**55%**) como líderes de governança (**72%**) em questões de sustentabilidade, enquanto as **empresas com atividades semelhantes** são os parceiros menos frequentes em ambas as amostras, sendo **30%** para as empresas brasileiras e **42%** para os craques da liderança.

Stakeholders





Observando como as empresas buscam atuar quanto à transparência, percebe-se que a amostra brasileira encontra significativamente abaixo da média encontrada em nossos líderes de governança. Esse grupo apresenta mais informações sobre a sustentabilidade ao público, além de mensurarem mais como suas iniciativas ambientais e sociais impactam tanto nos resultados corporativos como na sociedade.

Quanto à liderança, o gráfico ao lado, apresenta as duas questões que deram origem a este relatório. Dentre os 602 respondentes de mais de 400 empresas, selecionamos àqueles que marcaram 6 ou 7 nessas questões. É possível, então, vermos a grande diferença entre o grupo das líderes e a média brasileira, apesar dessa disparidade ser já esperada. O importante é analisar qual o impacto de uma liderança mais engajada no desempenho das empresas em outros aspectos.

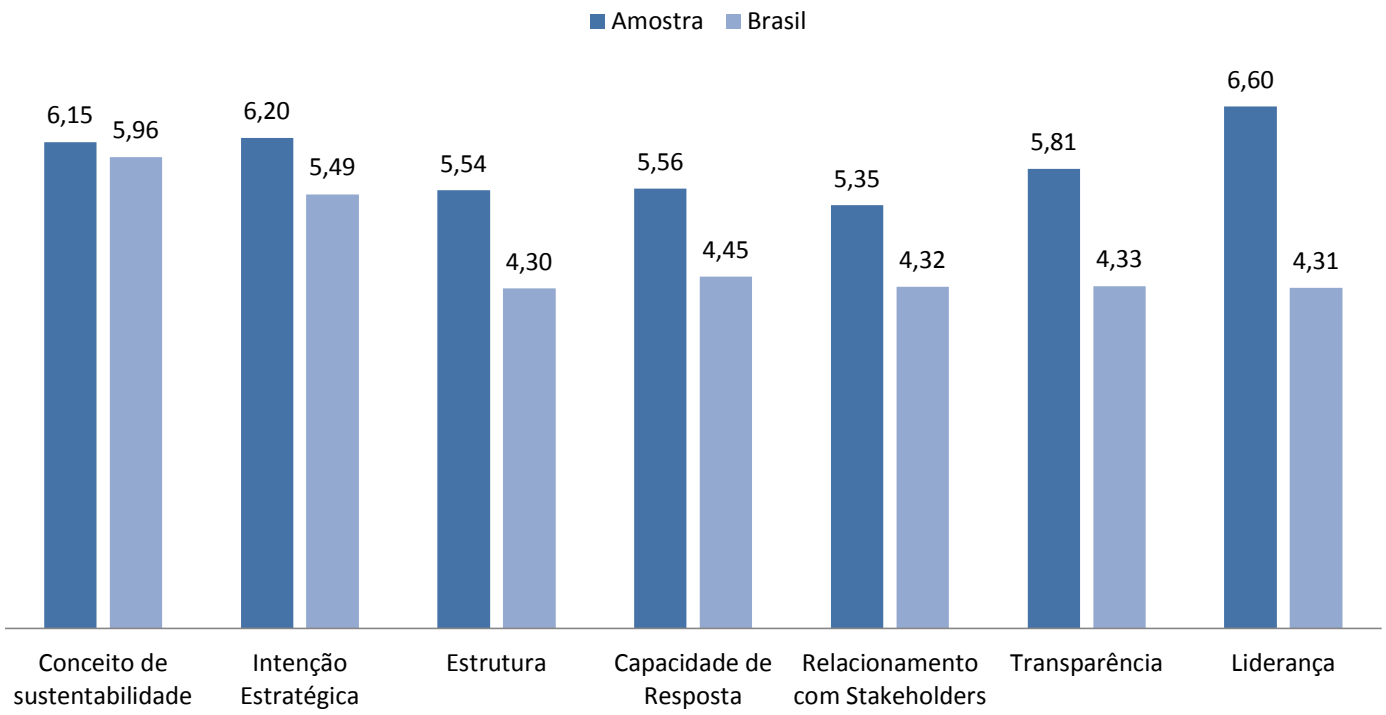
Transparência e Liderança

Comparação por Dimensão

Ao comparar o grupo de líderes de governança com o restante do país, é possível perceber a proximidade das médias encontradas entre as organizações nas dimensões iniciais da pesquisa. Ou seja, quanto ao conceito e a intenção estratégica das empresas para a sustentabilidade, questões que se relacionam mais à percepção do tema, nota-se que as empresas analisadas possuem resultados semelhantes. Isso pode ocorrer devido ao fato de o discurso das organizações, quanto à importância da sustentabilidade para os negócios já estar consolidado no Brasil.

No entanto, é interessante observar que ao se aprofundar na análise, partindo para o que as empresas estão fazendo e como buscam agir frente à sustentabilidade, percebe-se que o grupo de líderes sustentáveis está bastante à frente das empresas brasileiras, principalmente quanto à transparência e estrutura e alinhamento do tema à estratégia. Dessa maneira, as empresas craques em sustentabilidade trazem a sustentabilidade da estratégia para a ação, mensurando os resultados de suas inciativas e apresentando seus desempenhos publicamente.

Média por Dimensão



Em qual estágio os líderes de governança se encontram?

A teoria utilizada no estudo prevê que o comportamento das organizações é relativamente homogêneo quando se identifica o estágio em que estas se encontram, isto é, os aspectos avaliados se desenvolvem em grupo. Contudo, nas empresas brasileiras não é possível avaliar todos os aspectos em conjunto pelo fato, já mencionado, de que o discurso é muito mais forte do que a prática. Abaixo, é possível observar os aspectos e os estágios em que estes se encontram na atualidade nas empresas brasileiras.

Conceito de sustentabilidade

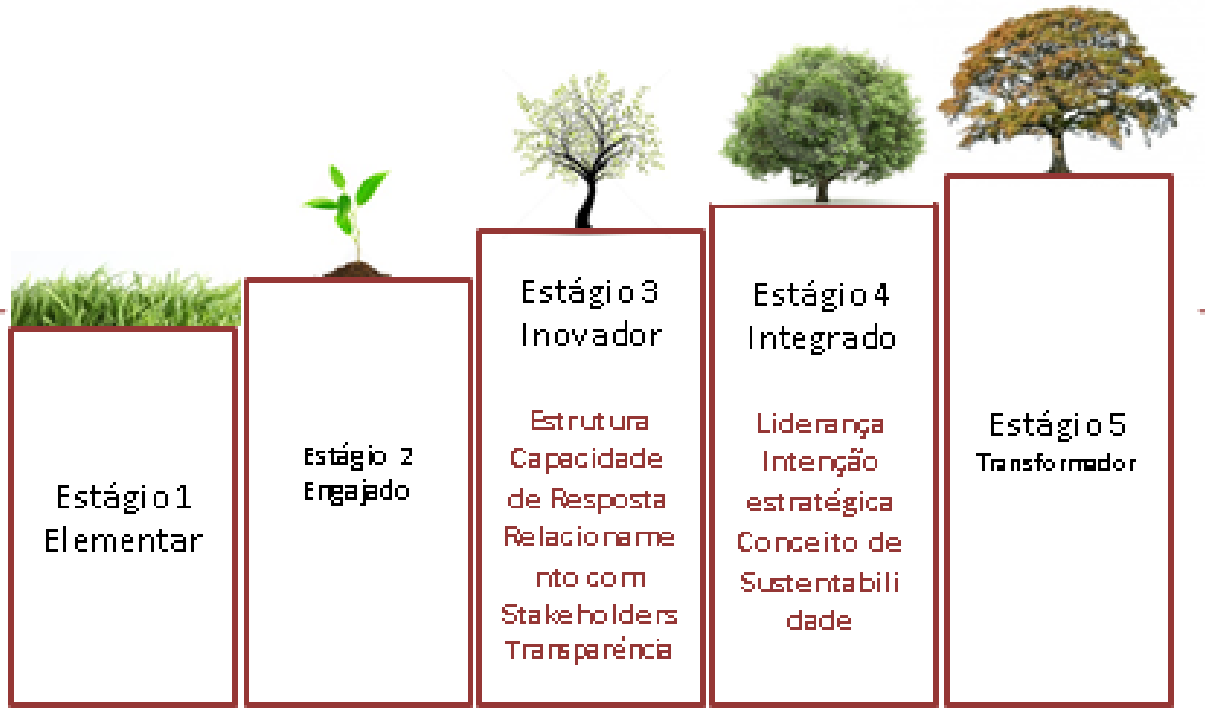
As organizações entendem que a sustentabilidade envolve aspectos econômicos e socioambientais, e que pode ser lucrativa se for incorporada de forma correta nos negócios.

Liderança

A liderança é engajada no tema e toma a frente das questões de sustentabilidade, ajudando a disseminá-lo pela empresa. A atuação dos líderes, então, impulsiona o desempenho da organização

Intenção Estratégica

As empresas começam a atentar para a importância do tema para seus consumidores para atuar em prol da sustentabilidade. Mas ainda se pautam, em grande parte, pela busca de reputação.



Relacionamento com stakeholders

São realizadas parcerias com partes interessadas externas e há bastante diálogo internamente. Porém, ainda é preciso que haja maior atenção às comunidades e outros stakeholders locais, e estabelecer benefícios mútuos

Estrutura

O discurso nos mostra que a sustentabilidade é fundamental e estratégica para grande as empresas, e existem metas para empresa e gerentes. Apesar disso, ainda há um gap significativo entre essas metas

Capacidade de resposta

Nesse aspecto, as empresas líderes de governança priorizam apoiar área educativa, e poucos colaboradores não conseguem afirmar quais são as áreas em que a empresa investe mais. Além disso, essas empresas estão mais atentas aos impactos de seus produtos e serviços e ao assessoramento de seus clientes.

Transparência

As iniciativas desenvolvidas são mais frequentemente reportadas. Além disso as empresas líderes de governança mensuram como suas ações ambientais impactam nos negócios. No entanto, há espaço para maior mensuração dos impactos sociais tanto na empresa como na sociedade.

Apesar de não ser possível classificar todas as empresas em apenas um grupo, avaliando-as de forma global, as principais práticas, desafios e barreiras que a sustentabilidade representa podem ser observadas. Nesse contexto, é possível enquadrar as empresas líderes de governança em um estágio de transição entre **Inovador** (3) e **Integrado** (4). Essas empresas já entendem que sustentabilidade precisa levar em consideração aspectos econômicos e socioambientais e já se posicionam estrategicamente de maneira inclusiva, levando a sustentabilidade da estratégia para a prática. Além disso, seus lideres tomam a frente das questões de sustentabilidade, modificando o papel da empresa na sociedade e impulsionando seu desempenho. Empresas nesse estágio possuem metas, indicadores-chave de desempenho e monitoramento contínuo.

Contudo, os líderes de governança ainda possuem o desafio de coordenar as atividades de sustentabilidade de seus setores, para que não atuem de maneira desvinculada da estratégia da empresa. Empresas nesse estágio já possuem uma visão mais ampla da sustentabilidade e atendem às demandas de maneira responsiva, reportando suas atividades publicamente. Além disso, possuem alto nível de aprendizagem e inovação, se comunicando e influenciando uma ampla gama de stakeholders. O grande desafio desse estágio é alinhar a estratégia da organização com os programas e processos que visam a sustentabilidade, gerando coerência entre as atividades das diversas áreas da empresa e a sustentabilidade.

A figura abaixo apresenta os estágios considerados e os comportamentos esperados pelas organizações de acordo com os aspectos avaliados. Marcados de azul são os estágios das empresas brasileiras e de verde os estágios dos líderes de governança.

	ESTÁGIO 1 Elementar	**ESTÁGIO 2** Engajado	**ESTÁGIO 3** Inovador	**ESTÁGIO 4** Integrado	**ESTÁGIO 5** Transformador
Conceito de sustentabilidade	Empregos, lucros e impostos	Filantropia, proteção ambiental	Gestão de stakeholder	Sustentabilidade ou Triple Bottom Line	Mudar o mercado
Intenção Estratégica	Cumprimento da legislação	Licença para operar	Casos de negócios	Proposta de valor	Criação de mercado ou mudança social
Liderança	Expressão verbal, indisponível.	Engajado, apoiador.	Auxilia os processos de sustentabilidade corporativa.	Campeão, à frente da sustentabilidade.	Visionário, à frente do seu tempo.
Estrutura	Marginal: direcionada à equipe	Propriedade Funcional	Coordenação Entrefunções	Alinhamento organizacional	Mainstream: Direcionada ao negócio
Capacidade de resposta	Defensivo	Reativo, políticas	Responsiva, programas	Sistemas, próativa.	Definidora
Relacionamento com stakeholders	Unilateral	Interativo	Influência mútua	Parceria	Alianças multi-organizacionais
Transparência	Proteção	Relações públicas.	Reporte ao público	Garantia	Transparência total

Os resultados encontrados no estudo apontam ainda algumas características das empresas do setor e do país:

Liderança engajada é fundamental:

A liderança engajada se mostrou um fator de extrema importância para impulsionar o desempenho das empresas brasileiras quanto a sustentabilidade. Este relatório nos permite observar que quando os líderes da empresa tomam a frente e enfrentam os desafios que tema traz ao âmbito corporativo, as empresas atuam de forma mais incisiva. O engajamento da liderança pode fazer com que a sustentabilidade seja disseminada entre os colaboradores, levando a uma atuação mais alinhada da empresa.

O que é mais importante: reputação ou consumidores?

Assim como as empresas brasileiras, os líderes em governança se mostraram preocupados com o ganho de reputação advindo da realização de práticas sustentáveis. No entanto, essas empresas já começam a reconhecer a importância do tema para seus consumidores, e buscam desenvolver produtos e serviços sustentáveis. Dessa forma, além do ganho reputacional os líderes da governança visam atender às demandas de seus consumidores.

Metas para os gerentes:

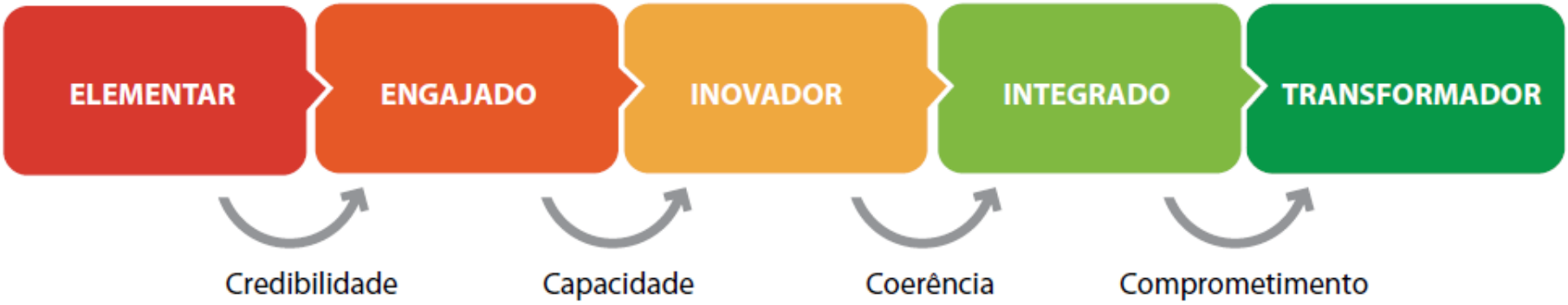
É possível observar que, da mesma maneira que a média das empresas brasileiras, a amostra de líderes da governança ainda possui diferenças entre as metas estabelecidas para a organização como um todo e para os gerentes. A falta de objetivos e metas claras pode fazer com que a atuação dos setores, quanto à sustentabilidade ocorra de forma desalinhada da estratégia da organização. Dessa maneira, apesar de passarem da estratégica para a ação, as empresas agem de maneira descoordenada.

Coloca-se em prática aquilo que é mensurado:

Observa-se relevância na mensuração das práticas ambientais e sociais e seus impactos nos negócios dos líderes da governança. A importância de se medir os impactos das ações realizadas reside no acompanhamento. É preciso acompanhar quais são os resultados das práticas desenvolvidas para possibilitar que as organizações possam avaliar suas ações e facilitar a realização de mudanças corretivas. Além disso, mensurar permite que as empresas avaliem se suas práticas desenvolvidas trazem alguma mudança significativa para seus negócios e para as partes interessadas.

Como as empresas podem avançar a partir daqui?

Em cada estágio de sustentabilidade existem “gatilhos” que mostram o desenvolvimento das organizações. Em um estágio elementar, o que marca a evolução das empresas é o ganho de credibilidade, enquanto no estágio engajado, o principal desafio é a criação de capacidades internas para a solução de questões ambientais e sociais. Já as empresas inovadoras buscam a coerência das atividades da sustentabilidade com as outras áreas da organização, enquanto o estágio integrado possui como meta garantir o comprometimento efetivo de todos na organização. Na figura a seguir os estágios e seus “gatilhos” são representados.



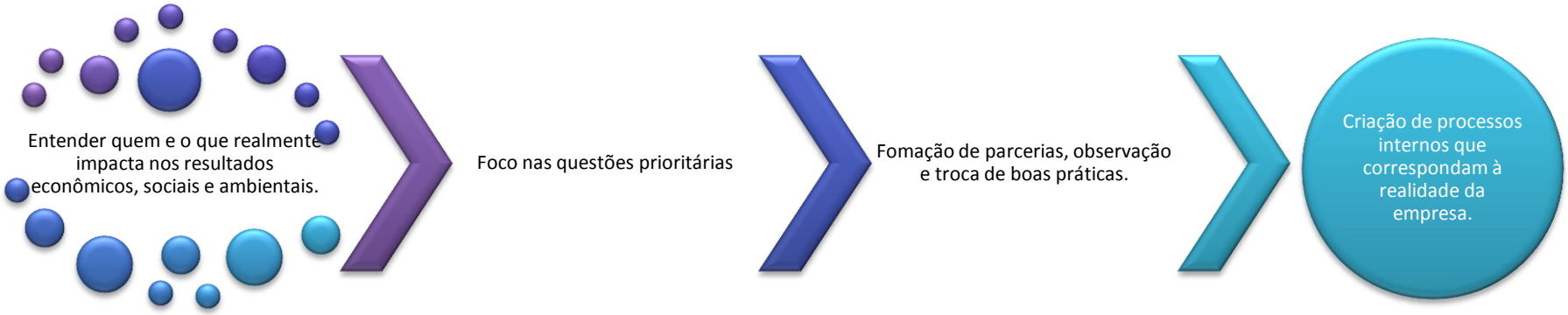
Quando as organizações começam a se engajar em questões de sustentabilidade, estas percebem a necessidade de ganhar **credibilidade** de seus principais stakeholders. A partir do momento em que o tema passa a ser trabalhado de forma efetiva nas organizações, passa-se a observar a necessidade de criação de **capacidades** para lidar com os diversos desafios que a sustentabilidade representa, com a criação de políticas, metas, equipes, diretrizes, métricas, dentre outras atividades relacionadas à sustentabilidade corporativa.

Nesse momento de “euforia”, com o surgimento de diversas frentes de trabalho para lidar com aspectos ambientais, econômicos e sociais, as múltiplas áreas das empresas começam a atuar de forma isolada, ou sem coordenação, mostrando assim a necessidade de se atingir **coerência** nessas atividades. Para que a sustentabilidade ganhe força internamente, e se torne estratégica para a organização, é preciso que haja uma linha contínua de planejamento, desenvolvimento, avaliação, correção e monitoramento de atividades.

Finalmente, quando há o alinhamento interno e uma frente clara e robusta de atuação em prol da gestão para a sustentabilidade, é preciso garantir o **comprometimento** de todos os colaboradores com a causa. Não basta a área de sustentabilidade, qualidade, gestão ambiental, relacionamento com comunidade, ou qualquer outra denominação que esta tenha, atuar na gestão do tema. É necessário que a estratégia atinja todos os níveis e áreas da empresa.

Como melhorar?

Cada organização possui desafios específicos referentes às suas realidades, mas ao considerar o resultado global encontrado no estudo, as organizações em um estágio engajado possuem a necessidade de construir capacidades internas para lidar com a sustentabilidade. Nesse sentido, o primeiro passo é organizar e entender quais são as partes interessadas (e consequentemente suas ideias, demandas e percepções) que impactam nas atividades da organização. Feito isso, a empresa terá um mapa no qual será possível entender quais os temas são prioritários na agenda para a sustentabilidade, o que dá foco às iniciativas voltadas ao tema. Nesse momento, a educação aparece como uma saída para a falta de conhecimento que – em geral – as empresas enfrentam. Parcerias com escolas, observação de boas práticas de empresas referência no tema, e ajuda de especialistas, podem diminuir a distância do discurso para a prática. A figura abaixo resume esse processo:



Cada organização possui necessidades diferentes, e existem, na atualidade, diversas ferramentas que podem auxiliar as empresas a entender e incorporar os pressupostos da sustentabilidade. O que se observa no estudo é que o tema é de interesse dos gestores, mas ao mesmo tempo um desafio quando se trata de aplica-lo à gestão empresarial e aos produtos e serviços das empresas. Percebe-se que no setor da construção, ainda é preciso que o tema seja aplicado ao desenvolvimento de produtos mais sustentáveis, que sejam eficientes em gastos energéticos e que atendam a necessidades das comunidades, sem deixar de beneficiar o meio ambiente.

Como melhorar?

Transforme sua empresa em uma campeã da sustentabilidade!

O Núcleo de Sustentabilidade da FDC oferece diversas avaliações que permitem entender e desenvolver a sustentabilidade corporativa em empresas específicas. O desenvolvimento de uma avaliação customizada aponta qual é o estágio de maturidade da gestão para a sustentabilidade da empresa. Dessa forma, é possível avaliar as práticas e ações da organização com relação ao tema, e identificar *gaps* e pontos de melhoria na gestão para a sustentabilidade.

Saiba mais sobre nossos produtos customizados, e torne a sustentabilidade um tema estratégico e lucrativo para sua organização.

Entre em contato conosco!
sustentabilidade@fdc.org.br

Confira outros relatórios de pesquisa, cadernos de ideias, artigos e materiais produzidos pelo Núcleo de Sustentabilidade da FDC, através do site: www.fdc.org.br

Não deixe de conferir os materiais da edição de 2012 e 2014 do estudo.

Ficha Técnica

TÍTULO: **"Estado da Gestão para a Sustentabilidade de uma Liderança Engajada – 2014"**
AUTORES: **João Henrique Dutra Bueno; Heiko Spitzeck.**

FDC – Núcleo de Sustentabilidade
São Paulo – Outubro de 2014
20 Páginas

Referências

BCCC. **Weathering the storm**: the state of corporate citizenship in the united States 2009, 2010. Disponível em: <http://www.bcccc.net/index.cfm?fuseaction=document.showDocumentByID&DocumentID=1333> Acesso em: 6 set. 2013.

ESQUER-PERALTA, Javier; VELAZQUEZ, Luis; MUNGUIA, Nora. 2008. **Perceptions of Core Elements for Sustainability**. In: Management Decision, vol. 46 p.1027-1038

HILL, Manuela Magalhães; HILL, Andrew. **Investigação por Questionário.** 2009.

LAURIANO, L.A; CARVALHAES, E.; OLIVEIRA, R.T. **Estágio da Sustentabilidade das Empresas Brasileiras**. 2012. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/publicacoes/Paginas/publicacao-detalhe.aspx?publicacao=16135> Acesso em: 20 ago. 2014.

LAURIANO, L.A. **As Empresas Brasileiras possuem Capacidades Internas para Responder aos Desafios da Sustentabilidade?** 2013. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/publicacoes/Paginas/publicacao-detalhe.aspx?publicacao=16139 > Acesso em: 20 ago. 2014.

LAURIANO, L.A. **Rumo à integração da Sustentabilidade no Sistema de Gestão Empresarial**. 2012. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/publicacoes/Paginas/publicacao-detalhe.aspx?publicacao=16067> Acesso em: 6 set. 2013.

LAURIANO, L.A; BUENO, J.H.D.; SPITZECK, H.H. Estado da Gestão para a Sustentabilidade no Brasil. 2014. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/publicacoes/Paginas/publicacao-detalhe.aspx?publicacao=18440> Acesso em: 29 set. 2014.

MIRVIS, P.H; GOOGINS, B. **Stages of Corporate Citizenship.** 2006. California Management Review. Vol. 48, Nº2, p.104-126

REA, Louis M.; PARKER, Richard A. **Designing and Conducting *Survey* Research**: A Comprehensive Guide. 1997.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

FDC Núcleo de Sustentabilidade

Apoios Institucionais:

abraps

creato

SECOVI SP
O SINDICATO DA HABITAÇÃO
Desde 1946

7ª edição
SUSTENTAR 2014
FÓRUM INTERNACIONAL PELO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL
CIDADES SUSTENTÁVEIS