

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL**  
**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**DOUTORADO**

**Darticléia Almeida Sampaio da Rocha Soares**

**RELAÇÃO ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E OS  
INDICADORES DE DESEMPENHO ECONÔMICO, AMBIENTAL E  
SOCIAL DE SUSTENTABILIDADE DO *TRIPLE BOTTOM LINE (3BL)*:  
UM ESTUDO NAS COMPANHIAS DE ENERGIA ELÉTRICA.**

**São Caetano do Sul**  
**2016**

**DARTICLÉIA ALMEIDA SAMPAIO DA ROCHA SOARES**

**RELAÇÃO ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E OS  
INDICADORES DE DESEMPENHO ECONÔMICO, AMBIENTAL E  
SOCIAL DE SUSTENTABILIDADE DO *TRIPLE BOTTOM LINE (3BL)*:  
UM ESTUDO NAS COMPANHIAS DE ENERGIA ELÉTRICA.**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Administração.

Área de concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

**São Caetano do Sul  
2016**

## FICHA CATALOGRÁFICA

SOARES, DARTICLÉIA ALMEIDA SAMPAIO DA ROCHA

Relação entre a Cultura Organizacional e os indicadores de desempenho Econômico, Ambiental e Social de Sustentabilidade do *Triple Bottom Line* (3LV): um estudo nas companhias de energia elétrica. / Darticléia Almeida Sampaio da Rocha Soares. São Caetano do Sul, USCS, 2015. 175p.

Orientação: Prof.Dr.Eduardo de Camargo Oliva

Tese (Doutorado) – USCS, Universidade Municipal de Sap Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2015.

1.Cultura Organizacional. 2. Sustentabilidade. 3. *Triple Bottom Line*. 4. *Global Reporting Initiative-GRI*. I. Oliva, Eduardo de Camargo. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

**REITOR DA UNIVERSIDADE MUNICIPL DE SÃO CAETANO DO SUL**  
**Prof.Dr. Marcos Sidnei Bassi**

**PRÓ-REITORA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**  
**Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria do Carmo Romeiro**

**GESTORA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**Prof.Dr<sup>a</sup>. Raquel da Silva Pereira**

Tese defendida e aprovada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof.Dr. Eduardo de Camargo Oliva (orientador) – USCS

Prof.Dr. Leandro Campi Prearo – USCS

Prof.Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo - USCS

Prof<sup>a</sup>.Dr<sup>a</sup>. Neusa Maria Bastos Fernandes Santos – PUC-SP

Prof<sup>a</sup>.Dr<sup>a</sup>. Maria Tereza Saraiva de Souza – FEI – SP

## DEDICATÓRIA

Jairo, Angélica e Bruno, Raquel e Pedro:  
Compartilho com vocês esta conquista.  
Momentos especiais são desfrutados com pessoas especiais.  
Vocês foram valiosos neste momento de minha vida!  
Agradeço de todo o meu coração.  
Jamais esquecerei o que vocês fizeram.  
Retribuirei com muita dedicação e apreço,  
Orgulhosa por tê-los ao meu lado.

## AGRADECIMENTOS

“Ao Senhor pertence a terra”, a Ele pertencem “a terra e tudo que nela existe”. Por isso, Deus proíbe-nos a pretensão de posse absoluta: “Nenhuma terra será vendida definitivamente, porque a terra Me pertence, e vós sois apenas estrangeiros e meus hóspedes” (Sagradas Escrituras).

Ao Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva, grata sou pelo seu apoio entusiasmante, neste modesto projeto, com seu adiantamento de calma e competência, sem os quais não haveria nenhuma compreensão para traçar um caminho seguro para que chegasse ao meu ideal acadêmico.

Aos professores Dr. Leandro Campi Prearo e Dra. Neusa Maria Bastos Fernandes Santos, pelas valiosas críticas e sugestões, durante a fase de qualificação.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS, São Paulo, na Linha de Pesquisa, Gestão e Inovação Profissional (L2), pela dedicação.

Ao INPES, na figura do Prof.Dr.Leandro Campi Prearo e colaborador Daniel. Ajuda inegável. Pontual. Precisa. Muito obrigada.

USCS - minha origem acadêmica. Da graduação ao projeto de doutorado. Ao corpo docente, aos discentes e funcionários, meus sinceros agradecimentos. À Marlene, por dividir comigo e tornar mais leve a minha caminhada.

Às queridas colegas Alba, Thais e Irani, sempre presentes de forma encorajadora e marcante – ora alegre, ora estressante - nesta minha jornada. Vocês foram demais. A José Roberto e José Luiz, colegas inesquecíveis no quesito publicações. Maria Helena, Raul e Edenis, colegas que jamais esquecerei. Fabrício, meu colega e meu professor.

Às companhias que fizeram parte da amostra, representadas por pessoas tão competentes e comprometidas, que me permitiram realizar a pesquisa de campo, sem restrições e tão bem-sucedida. Jamais as esquecerei.

Ao Prof.Dr. José Goldemberg (USP), Prof. Dra. Virginia Parente (USP), Gláucia Terreo (GRI), Luiz Leite, Juliana Mariê, Karen Tanaka e Maria Helena, que contribuíram prontamente, de modo relevante, nas suas respectivas competências, para um melhor andamento da pesquisa.

Aos meus pais, Claudemiro e Almerinda (*in memorian*), aos meus irmãos, Otoniel e Odiel (*in memorian*), e às minhas irmãs, Eunice, Gildázia, Ione e Idene, amigas inseparáveis. Um agradecimento especial à Ione, que viu o início deste projeto, cuja saúde a debilitou nesta jornada, mas continua forte em nosso coração. Geraldo, Zenilde, familiares sempre presentes. Rebeca que está no coração.

Dedico este trabalho a meu marido Jairo, que está no meu coração dividindo o amor e carinho com minhas filhas e genros. Jairo (meu cúmplice) que sempre soube, com aquela palavra firme, me dizer quando era hora de retirar-me da mesa de estudos (onde olhava nas horas vagas da janela a beleza da Pauliceia desvairada) para me acolher de braços abertos no mundano ruído do lar.

Obrigada, meu Deus! É tua face, Senhor, que eu procuro.

## **Conselhos ecológicos do Padre Cícero Romão (1844-1934)**

O Padre Cícero Romão Batista, um dos ícones religiosos do povo nordestino e brasileiro, teve, ainda no início do século XX, uma sensível percepção ecológica. Elaborou preceitos que ensinavam que ensinavam aos sertanejos, válidos até hoje:

- não derrube o mato, nem mesmo um só pé de pau;
- não toque fogo nem no roçado nem na caatinga;
- não cace mais e deixe os bichos viverem;
- não crie o boi nem o bode soltos: faça cercados e deixe o pasto descansar para se refazer;
- não plante em serra acima nem faça roçado em ladeira muito em pé; deixe o mato protegendo a terra para que a água não a arraste e não se perca a sua riqueza;
- faça uma cisterna no oitão de sua casa para guardar água da chuva;
- represe os riachos de cem em cem metros, ainda que seja com pedra solta;
- plante cada dia pelo menos um pé de algaroba, de caju, de sabiá ou outra árvore qualquer, até que o sertão seja uma mata só;
- aprenda a tirar proveito das plantas da caatinga, como a maniçoba, a favela e a jurema; elas podem ajudar a conviver com a seca;
- se o sertanejo obedecer a estes preceitos a seca vai aos poucos se acabando, o gado melhorando e o povo terá sempre o que comer;
- mas se não obedecer, dentro de pouco tempo o sertão todo vai virar um deserto só.

Todas estas dicas teóricas (mente) e práticas (mãos) podem nos conferir a esperança de que é possível alcançar a sustentabilidade da vida, da humanidade e da Terra. As atuais dores não são de morte, mas de parto, de um novo nascimento. A Terra e a humanidade vão continuar e vão ainda irradiar, pois para isso existimos dentro do processo da evolução em aberto. BOFF (p.182-183, 2012).



## RESUMO

Esta tese é uma inserção de questões fundamentais atinentes à Cultura Organizacional e à Sustentabilidade. Diante da crescente demanda de formular novos modelos de gestão, mensurar dados confiáveis à sociedade e disponibilizar resultados com o propósito de dar continuidade sustentável aos negócios, as ferramentas de gestão Cultura Organizacional e Sustentabilidade tornam-se cada vez mais imbricadas. Não se podem dissociar essas ferramentas do seu contexto, pois, estando alinhadas, disponibiliza informações para as chamadas “partes interessadas” (ou *stakeholders*), isto é, os diversos públicos que exercem algum tipo de influência na companhia ou que são influenciados por ela, além de novas frentes de atuação na gestão empresarial na perspectiva da Cultura Organizacional e da Sustentabilidade. Este é, portanto, um dos expressivos desafios para as companhias e seus gestores: buscar relações balanceadas entre a Cultura Organizacional e a Sustentabilidade nas dimensões (i) econômica, (ii) ambiental e (iii) social. Esta pesquisa insere neste cenário as companhias hidrelétricas brasileiras que constituem um segmento desafiador de gestão em, pelo menos, duas vertentes: escassez de recursos renováveis e ação estratégica para o país, com abrangência de 65% da matriz energética brasileira. Esta pesquisa tem por objetivo identificar as relações entre os perfis culturais e as dimensões econômica, ambiental e social com foco na abordagem *Triple Bottom Line* (3BL) das companhias brasileiras do setor de energia elétrica. Este estudo tem natureza quantitativa com caráter descritivo e correlacional, considerando-se o *ranking* (38) das Companhias Brasileiras de Energia Elétrica – 2014 – publicado pela *Global Reporting Initiative – GRI*. Foram visitadas 18 companhias que estavam aptas ao escopo da amostra, com vistas ao levantamento das informações. Destas, oito estão sediadas na região Sudeste, cinco, na região sul, e cinco, na região Nordeste. Dessa forma, a pesquisa foi efetiva em três regiões brasileiras, chegando-se a um total de 741 questionários válidos, dos quais participaram sete companhias. A coleta de dados foi efetivada por uma pesquisa quantitativa do tipo *survey*, com a finalidade de coletar os dados primários. Como critério de seleção do modelo que melhor representa o processo da relação entre a Cultura Organizacional e Sustentabilidade, utilizou-se a estatística Desvio Quadrático Médio – DQM. Os resultados encontrados confirmam três relações relevantes: R<sup>1</sup>: Há uma relação positiva entre a Cultura forte (equilibrada) e o total de índices reportados (93,2%), ou seja, em todas as seis dimensões, quer nos Adicionais ou nos Essenciais, as médias de reporte foram maiores que as da Cultura não equilibradas, que totalizaram (73,4%). R<sup>2</sup>: A dimensão dominante da análise para a Cultura forte (equilibrada) foi a Dimensão Econômico-Essencial com (95,7) de índices reportados, e para a Cultura não equilibrada foi a Dimensão Econômico-Adicional com (80,0%) de reporte. R<sup>3</sup>: A dimensão Desempenho Social-Adicional tem o *score* de menor percentual reportado (66,7), no que se refere às médias entre a Cultura forte equilibrada e a não equilibrada.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Sustentabilidade. *Triple Bottom Line* (3BL). *Global Reporting Initiative – GRI*.

## ABSTRACT

*This thesis inserts fundamental questions related to Organizational Culture and Sustainability. In view of the growing demand for the creation of new management models, measurement of reliable data for society, and for offering results in order to provide sustainable continuity to businesses, the management tools of Organizational Culture and Sustainability are becoming increasingly more connected. It is impossible to dissociate these tools from their context. When aligned, they make information available to stakeholders, i.e. the several interested parties that exercise some kind of influence on the company or that are influenced by it, besides offering new approaches to corporate management under the perspective of Organization Culture and Sustainability. Therefore, one of the major challenges for companies and managers is: to seek balanced relations between organizational culture and sustainability from the (i) economic, (ii) environmental, and (iii) social aspects. This research includes Brazilian hydroelectric power companies in this scenario. A defying management segment when considering, at least, two aspects: the lack of renewable resources and its strategical importance to the country, since they are responsible for 65% of Brazilian energy sources. This research aims to identify the relations between the cultural profiles and the economic, environmental, and social aspects focusing on the Triple Bottom Line (3BL) approach of Brazilian companies of the electric energy sector. This is a descriptive and correlational study of quantitative nature that considered the ranking (38) of Brazilian Energy Companies – 2014 – published by the Global Reporting Initiative – GRI. Visits were made to 18 companies able to be included in the sample scope for the purpose of collecting information. From those, eight are located in the Southeast region, five in the South region, and five in Northeast region. Thus, the research was effective in three Brazilian regions, reaching 741 valid questionnaires with the participation of seven companies. The data collection was made by means of a quantitative survey for capturing primary data. The criteria used for the selection of the model that better represents the relation process between Organizational Culture and Sustainability was the Mean-Square Deviation. The results found confirm three relevant relations:  $R^1$ : There is positive relation between Strong culture (balanced) and the totality of reported indexes (93.2%), that is, to all six dimensions, whether in the Additional or Essential dimensions, the report averages were higher than in Non-balanced cultures, where they totaled (73.4%).  $R^2$ : The dominant dimension of the analysis for Strong culture (balanced) was the Essential-Economic Dimension with (95.7) reported indexes, and for the Non-balanced culture the Additional-Economic Dimension with report of (80.0%).  $R^3$ : The Additional-Social Performance Dimension has the lowest reported score (66.7) among the averages of Strong culture (balanced and non-balanced).*

*Keywords: Organizational Culture . Sustainability. Triple Bottom Line ( 3BL ) . Global Reporting Initiative - GRI .*

## LISTA DE ABREVIATURAS

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica

BRICs – Brasil, Rússia, Índia e China

3BL – *Triple Bottom Line*

BIG – Banco de Informações de Geração

CERES – *Coalition for Environmentally Responsible Economies*

CNUMAD – Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento

CMMAD - Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento

CSIN – *Canadian Sustainability Indicators Network*

CVF – *Competing Values Framework*

CVM - *Competing Values Model*

DF – Demonstrações Financeiras

DQM – Desvio Quadrático Médio

GRI – *Global Reporting Initiative*

IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais

IIRC – *International Integrated Reporting Council*

OCAI - *Organizational Culture Assesment Instrument*

ONU – Organização das Nações Unidas

PNEUMA – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

SPSS- *Statistical Package for the Social Sciences*

UICN - União Internacional de Conservação da Natureza

WCED – *World Comission Environment and Development*

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Meios e métodos para alcance dos resultados.....	36
Quadro 2 - <i>Os dois principais fundamentos disciplinares da cultura organizacional</i> .....	54
Quadro 3 - Várias categorias usadas para descrever cultura.....	55
Quadro 4 - Opinião de autores na visão Hofstede.....	56
Quadro 5 - O <i>Triple Bottom Line</i> .....	81

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Empreendimentos em operação .....	98
Tabela 2 - Resumo da situação atual dos empreendimentos .....	99
Tabela 3 - Distribuição da capacidade instalada por estado .....	100
Tabela 4 - Especificação dos regimes jurídicos de geração de energia elétrica .....	102
Tabela 5 - Companhias que compõem a amostra .....	104
Tabela 6 - Composição do resultado final da amostra .....	108
Tabela 7 - Total de casos da pesquisa .....	115
Tabela 8 - Respostas obtidas na pesquisa .....	116
Tabela 9 - Estimador Alfa de Cronbach .....	117
Tabela 10 - Perfil Cultural da companhia A .....	120
Tabela 11 - Perfil Cultural da companhia B .....	122
Tabela 12 - Perfil Cultural da companhia C .....	123
Tabela 13 - Perfil Cultural da companhia D .....	124
Tabela 14 - Perfil Cultural da companhia E .....	125
Tabela 15 - Perfil Cultural da companhia F .....	126
Tabela 16 - Perfil Cultural da companhia G .....	128
Tabela 17 - Perfil Cultural Dominante das Companhias .....	129
Tabela 18 - Perfil cultural dominante das companhias consolidado .....	130
Tabela 19 - Correspondência entre perfil cultural e áreas .....	132
Tabela 20 - Dimensões do <i>Triple Bottom Line</i> (3BL) .....	134
Tabela 21 - Consolidação dos resultados do relatório de sustentabilidade .....	134
Tabela 22 - Desvio Quadrático Médio por companhia .....	144
Tabela 23 - Grupos culturais forte (equilibrados) e não equilibrados .....	145
Tabela 24 - Análise do <i>link</i> : força cultural e média de índices reportados .....	146
Tabela 25 - Link para indicadores da abordagem <i>Triple Bottom Line</i> .....	147
Tabela 26 - Análise das correlações da hipótese 1 .....	149
Tabela 27 - Análise das correlações da hipótese 2 .....	150
Tabela 28 - Síntese das análises das hipóteses da pesquisa .....	151

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tipologia cultural de Cameron e Quinn .....	58
Figura 2 - Principais dimensões do modelo e os tipos de Cultura Organizacional .....	60
Figura 3 - Principais dimensões da Estrutura de Valores Competitivos.....	62
Figura 4 - Liderança na organização, critério de eficácia e teoria da organização.....	67
Figura 5 - Aspectos da gestão da qualidade total .....	68
Figura 6 - Aspectos da gestão de recursos humanos .....	69
Figura 7 - A relação entre liderança, desempenho efetivo e criação de valor.....	70
Figura 8 - Desenho da pesquisa .....	95
Figura 9 - Modelo teórico conceitual da pesquisa .....	96
Figura 10 - Companhias da amostra distribuídas por estado .....	106
Figura 11 - Cenário da amostra .....	107
Figura 12 - Resultado final da amostra .....	109

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Empreendimentos em operação.....	98
Gráfico 2 - Capacidade instalada no país .....	101
Gráfico 3 - Número de agentes.....	102
Gráfico 4 - Perfil cultural da companhia A.....	121
Gráfico 5 - Perfil cultural da companhia B.....	122
Gráfico 6 - Perfil cultural da companhia C.....	123
Gráfico 7 - Perfil cultural da companhia D.....	124
Gráfico 8 - Perfil cultural da companhia E.....	126
Gráfico 9 - Perfil cultural da companhia F.....	127
Gráfico 10 - Perfil cultural da companhia G.....	128
Gráfico 11 - Perfil cultural dominante das companhias consolidado.....	131
Gráfico 12 - Apuração dos resultados do relatório de sustentabilidade da companhia A....	135
Gráfico 13 - Apuração dos resultados do relatório de sustentabilidade da companhia B....	136
Gráfico 14 - Apuração dos resultados do relatório de sustentabilidade da companhia C ...	137
Gráfico 15 - Apuração dos resultados do relatório de sustentabilidade da companhia D ...	138
Gráfico 16 - Apuração dos resultados do relatório de sustentabilidade da companhia-E ...	139
Gráfico 17 - Apuração dos resultados do relatório de sustentabilidade da companhia-F....	140
Gráfico 18 - Apuração dos resultados do relatório de sustentabilidade da companhia G ...	141
Gráfico 19 – Padrão de equilíbrio.....	145
Gráfico 20 - Link para abordagem dos indicadores do <i>Triple Bottom Line</i> .....	147

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>31</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	31
1.2 DEFINIÇÕES DOS OBJETIVOS DA PESQUISA .....	35
1.3 HIPÓTESES DA PESQUISA .....	37
1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA .....	38
1.5 DEFINIÇÕES TEÓRICAS E CONCEITUAIS DAS VARIÁVEIS PRINCIPAIS .....	39
1.6 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	43
1.7 ESTRUTURA DO ESTUDO.....	44
<b>2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>47</b>
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	47
2.1.1 Reflexões sobre cultura .....	48
2.1.2 Aspectos antropológicos e sociológicos da cultura .....	49
2.1.3 Conceito de cultura e cultura organizacional .....	55
2.1.4 Modelo teórico proposto por Cameron & Quinn .....	57
2.1.4.1 Principais dimensões do <i>C.V.M</i> e estrutura de valores competitivos .....	60
2.1.4.2 Confiabilidade e validade do instrumento .....	66
2.1.4.3 Aplicabilidade .....	66
2.1.4.4 Criação de Valor .....	70
2.1.4.5 Cores.....	71
2.1.4.6 A construção de um perfil de Cultura Organizacional.....	71
<b>3. SUSTENTABILIDADE.....</b>	<b>75</b>
3.1 A HISTÓRIA RECENTE DO CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE.....	75
3.2 SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL .....	79
3.3 RESULTADO FINAL <i>TRÍPLICE (TRIPLE BOTTOM LINE)</i> .....	80
3.4 INDICADORES DE DESEMPENHO RELATIVOS À SUSTENTABILIDADE E <i>GRI</i> .....	81
3.5 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E ENERGIA .....	88
3.6 A ENERGIA DO BRASIL.....	90



<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>92</b>
4.1 TIPO DE PESQUISA.....	92
4.2 MODELO TEÓRICO CONCEITUAL DA PESQUISA.....	96
4.3 DEFINIÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA .....	97
4.4 DEFINIÇÃO DOS CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DA AMOSTRA.....	103
4.5 MÉTODOS DE COLETA DE DADOS .....	109
4.6 VERIFICAÇÃO DA CONFIABILIDADE E DA VALIDADE DOS CONSTRUCTOS .....	111
4.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	113
4.8 RESULTADOS DA COLETA DOS DADOS, INCLUINDO A ANÁLISE PRELIMINAR DOS DADOS COLETADOS .....	114
4.9 CONFIABILIDADE DOS CONSTRUCTOS E DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	117
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>119</b>
5.1 ANÁLISE DOS DADOS DESCRITIVOS E IDENTIFICAÇÃO DAS COMPANHIAS QUANTO À CULTURA .....	119
5.2 ANÁLISE DOS DADOS DESCRITIVOS E IDENTIFICAÇÃO DAS COMPANHIAS QUANTO À SUSTENTABILIDADE .....	133
5.3 ANÁLISE DOS DADOS DESCRITIVOS E IDENTIFICAÇÃO DAS COMPANHIAS QUANTO À RELAÇÃO ENTRE OS CONSTRUCTOS CULTURA ORGANIZACIONAL E SUSTENTABILIDADE .....	142
5.3.1 Análise da força cultural .....	142
5.3.2 Força cultural forte (equilibrada) no contexto da sustentabilidade .....	143
5.3.3 Análise do <i>link</i> : força cultural e média de índices reportados .....	146
5.4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS – ANÁLISE DAS HIPÓTESES .....	148
5.4.1 Hipótese 1.....	149
5.4.2 Hipótese 2.....	149
5.4.3 Síntese e discussão geral das hipóteses .....	150
5.5 COMENTÁRIOS GERAIS A RESPEITO DA CULTURA E O SETOR DE ENERGIA.....	152
<b>6 CONCLUSÕES .....</b>	<b>154</b>
6.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS OBJETIVOS PROPOSTOS.....	154
6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	158
6.3 PESQUISAS FUTURAS .....	158
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>160</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>170</b>



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

As empresas precisam tornar-se muito mais preocupadas com a necessidade de, em um mundo cuja população caminha para 9 bilhões de pessoas e o ecossistema global está começando a se esfalear, criar estruturas de negócios, modelos empresariais, modelos econômicos e tecnologias que, não apenas sejam melhores, mas que sejam transformadores. (ELKINGTON, 2010, p.73 *in* MAZUR, 2010).

As empresas precisam liderar. Se as empresas não se engajarem, quando têm tanta influência tanto para o bem quanto para o mal, e não fizerem coletivamente uma correção de rumo como um sistema industrial, será o fim para a humanidade. E isso é apenas uma questão de tempo. (ANDERSON, 2010, p.13 *in* MAZUR, 2010).

A sustentabilidade realmente pode, e deve, estar no centro do planejamento atual das companhias em termos de, por exemplo, para onde os mercados vão convergir e quais serão alguns dos fatores de risco futuros. Neste nível fundamental, a sustentabilidade significa para uma empresa se ela será capaz de continuar nos negócios. (JUNIPER, 2010, p.159 *in* MAZUR, 2010).

Esse anseio ascendente por novas posturas, diante dos desafios das esferas supracitadas, acabou por se refletir nas companhias, levando-as a repensar e a rediscutir suas atribuições, as quais podem assumir diferentes formatos, dentre os quais, o mais expressivo restringe o papel das companhias apenas à ação precípua dos últimos tempos - gerar retorno para aqueles que nela investiram seu capital, os donos ou acionistas – e é amparada na definição de *stakeholder*, que para Hitt e colaboradores (2008), essas são pessoas ou grupos cujas reivindicações, no que tange à performance da empresa, podem atingir os resultados estratégicos obtidos.

Questionamentos atuais estabelecem as funções das companhias baseadas em um momento desafiador que inclui competências outrora não consideradas ou participação nos desafios das esferas econômica, social e ambiental, inseridas em uma perspectiva da continuidade de desempenho das estratégias atuais, como

participar do contexto BRICs- Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul <sup>1</sup>, que se destacam no cenário mundial como países em desenvolvimento, contudo, sem causar a ausência de expectativa que conduza ao desenvolvimento sustentável.

Nesse sentido, emerge nas companhias a necessidade de identificar, mensurar e avaliar o fio condutor de novos padrões de desempenho, tornando essa perspectiva um importante subsídio para a tomada de decisões no cenário atual, extremamente competitivo, e que outrora, em alguns aspectos, se relegou a um plano de menor relevância: as questões da Cultura Organizacional e da Sustentabilidade. Tais questões mantêm um estreito relacionamento com a companhia e, uma vez absorvendo-lhe o valor, passam a exercer uma série de forças sobre ela, de diferentes formas, não somente direcionadas ao presente, mas também ao futuro desempenho dessa companhia.

Portanto, e na visão de Hourneaux Jr. (2010) as organizações deixaram de colocar foco apenas nas questões de âmbito econômico e financeiro porque sabe-se que sozinhas não garantem a continuidade dos negócios empresariais. Avaliza-se o que foi exposto em Kaplan e Norton (2001) onde, mesmo que a organização não esteja passando por crises, é preciso que se aceitem formas diversificadas de fazer negócios.

Com a contextualização e a já percebida ampliação desses novos temas, as companhias vêm a ser, simultaneamente, o foco de cobrança da sociedade que exige uma constante atualização de seu nível de transparência- *disclosure*- e, mais que isso, a possibilidade de rever seu estilo cultural o qual norteará e conduzirá o comportamento da companhia em certo período, constituindo-se, assim, numa Cultura contributiva para a Sustentabilidade. A esse respeito Schein (2009) afirma que para se ter uma compreensão de nós mesmos, é necessário apreender de forma mais eficiente a cultura, para que possamos definir quem somos e entendermos “forças que agem em nós”. Desse modo, nos identificaremos com os grupos dos quais almejamos participar e nos identificaremos com eles.

Cumprе acrescentar que a discussão sobre o papel das organizações na sociedade não é recente. Há autores que defendem as organizações como uma cidadania organizacional. Segundo Robbins (2004), embora não haja uma exigência

---

<sup>1</sup> O acrônimo foi cunhado e amplamente usado pelo economista *Jim O'Neill*, chefe de pesquisa em economia global do grupo financeiro *Goldman Sachs*, em um estudo de 2001 intitulado "*Building Better Global Economic BRICs*".

por parte da empresa no que diz respeito ao “comportamento discricionário”, tal procedimento pode auxiliar na eficácia das suas atividades.

Existe também outra linha de raciocínio que considera cada organização como elemento crítico da responsabilidade socioempresarial, em que é importante que a empresa concilie a ética e a transparência aos seus objetivos, com todos os públicos com os quais se relaciona, mas sempre visando ao desenvolvimento sustentável da sociedade. (ETHOS, 2014)

Nessa retórica de busca por resultados, tão acentuada entre as instituições que se deparam com um mercado cada vez mais competitivo, Hourneaux Jr.(2010), diz que as organizações são essenciais para a sociedade, elas enfrentam modificações e desafios que lhes são impostos no decorrer dessas mudanças.

Ressalta-se, assim, como é relevante entender os resultados do desempenho econômico, os quais se relacionam com a organização e, tornando-se possível uma maior conscientização de sua influência, passam a ser exercidos com outra perspectiva.

Observa-se, então, que são vários os pontos de vista e correntes ideológicas adotados. Para Hourneaux Jr. (2010) as organizações só poderão gerir de forma mais eficaz, se conhecerem os resultados de suas ações, ao qual, buscando no eixo da transdisciplinaridade, Boff (2012) responde que as mudanças significativas da história têm origem nos sonhos e na consciência dos indivíduos e, assim, surgem ações eficazes que resultam de novos pensamentos e diferentes níveis de percepção.

Pelo que se expôs e, considerando o que explicam os autores, podemos avaliar que Cultura Organizacional e Sustentabilidade empresarial se mostram relacionadas e, muitas vezes, interdependentes.

Por conseguinte, o que se intenciona, por parte das companhias, é um imperativo de se recorrer a modelos e ferramentas no desejo de se moldar a uma inédita realidade e, dessa forma, buscar garantir continuidade e afirmar novos patamares em termos de desempenho.

Desse modo, uma nova estratégia para as companhias provém dessa mudança de cenário: ao invés de se considerarem as tradicionais formas de mensurar e reportar os importantes resultados descritos nas Demonstrações

Financeiras – DFs <sup>2</sup>, avança-se nas diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade, contendo os desempenhos econômico, ambiental e social com uma proposta rotineira e passível de comparação com os relatórios financeiros.

E ainda, importa destacar que as companhias se deparam com ambientes culturais cada vez mais complexos, cuja meta, perante os vários públicos que com elas se relacionam ou que nelas têm algum interesse, tem sido uma questão de expressivas discussões, tanto na literatura administrativa quanto nos discursos das companhias dos mais diversos setores. Paralelamente, se afirma que, em virtude dos mercados globalizados, há a necessidade de normalização do desenho organizacional, dos sistemas e procedimentos internos. No entanto, os gestores também estão sob pressão para adaptar suas organizações às características locais do *marketing*, da legislação, do regime fiscal, do sistema sociopolítico e do sistema cultural. Tal equilíbrio entre consistência e adaptação é essencial para o sucesso empresarial (TROMPENAARS & HAMPDEN-TURNER, 2012, p.5).

Então, tendo em mente que é necessário ter um conhecimento consistente sobre Cultura Organizacional e Sustentabilidade empresarial, sob a ótica das dimensões econômica, ambiental e social com enfoque no *Triple Bottom Line (3BL)*, justifica-se um estudo que procure relacionar temas de relevância tanto acadêmica quanto prática. Assim sendo, o que se buscou, por meio desta pesquisa, foi responder ao seguinte **problema**: “quais são as relações entre os perfis culturais e as dimensões econômica, ambiental e social com foco na abordagem do *Triple Bottom Line (3BL)* das companhias do setor de energia elétrica que se reportam na metodologia do Relatório de Sustentabilidade da *GRI*?”

Para oferecer aporte a essa questão, partiu-se de uma revisão da literatura existente sobre as bases teóricas relativas a cada constructo e os respectivos modelos selecionados para serem utilizados no estudo empírico relacionado ao problema, como: (i) perspectivas da sustentabilidade quanto à gestão das organizações, com foco na abordagem *Triple Bottom Line*; e (ii) conceitos sobre Energia e a inclusão de metodologias tradicionais e também daquelas focadas nos temas pesquisados.

---

<sup>2</sup> [www.cpc.org.br](http://www.cpc.org.br) – Comitê de Pronunciamentos Contábeis-CPC. Pronunciamento Conceitual Básico CPC 00 (R1): Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil Financeiro.

Quanto à pesquisa de campo, pode-se afirmar que foi de natureza quantitativa com caráter descritivo e correlacional, uma vez que descreve as relações entre Cultura Organizacional e os índices de desempenhos econômico, ambiental e social com foco no *Triple Bottom Line* (3BL). A coleta de dados foi realizada por uma pesquisa do tipo *survey*, da qual fizeram parte as companhias do setor elétrico brasileiro, a cujos participantes foi aplicado um questionário sobre cultura organizacional. Os materiais utilizados para se reportar às dimensões econômica, ambiental e social se basearam na análise dos dados da *GRI*, por meio da análise documental dos relatórios de sustentabilidade, nos quais foi feito um mapeamento das companhias que fizeram parte da amostra.

Nos itens seguintes serão apresentadas a definição dos objetivos, as duas hipóteses e justificativa da pesquisa, as definições teóricas e conceituais fundamentais para sua realização e a delimitação do estudo. Finaliza-se este capítulo apresentando a estrutura completa do trabalho.

## **1.2 Definições dos objetivos da pesquisa**

O objetivo geral desta pesquisa é buscar relações entre a Cultura Organizacional e os indicadores de desempenhos econômico, ambiental e social de Sustentabilidade em companhias energéticas brasileiras, disponibilizando resultados para uma gestão eficaz dessas companhias e, conseqüentemente, seus efeitos econômicos.

Como proposta, de modo geral, tencionou-se descrever os traços presentes no perfil cultural e entender os conceitos, processos e ferramentas envolvidos na sua estruturação, bem como sua aplicabilidade. A abordagem seguinte foi verificar como se deu a leitura das relações entre os perfis culturais e as dimensões econômica, ambiental e social com foco na abordagem do *Triple Bottom Line* (3BL) das companhias do setor de energia que se reportam à metodologia do relatório da *GRI*.

Também foram considerados três objetivos específicos para a execução da pesquisa em questão, quais sejam:

1. Identificar os perfis culturais das companhias, de acordo com o conhecimento dos seus empregados sobre ela.
2. Identificar os indicadores de desempenhos econômico, ambiental e social com foco na abordagem do *Triple Bottom Line* (3BL) das companhias do setor de energia que se reportam à estrutura de relatório da *GRI*.
3. Relacionar os perfis culturais e os indicadores de desempenho nas dimensões econômica, ambiental e social com a intenção de identificar as evidências da relação que há entre o perfil cultural traçado e sua contribuição a Sustentabilidade.

Depois de analisados os três objetivos levantados durante o desenvolvimento da pesquisa, acredita-se contribuir de forma eficaz para a ampliação teórica e prática do tema, e a pesquisadora já considera as possibilidades de alcançar os objetivos propostos e que serão apresentados no Quadro 1, a seguir, por meio de seus meios e metas.

**Quadro 1 - Meios e métodos para alcance dos resultados**

OBJETIVOS	MEIOS E MÉTODOS
1. Identificar os perfis culturais das companhias, de acordo com o conhecimento dos seus empregados sobre ela.	Os dados primários foram coletados de acordo com a disponibilidade da pesquisadora, elaborando-se um cronograma de visitação (pré-combinado com as companhias). Dessa forma, a pesquisa de campo foi otimizada beneficiando a qualidade da pesquisa proposta.
2. Identificar os indicadores de desempenhos econômico, ambiental e social com foco na abordagem do <i>Triple Bottom Line</i> (3BL) das companhias do setor de energia que se reportam à estrutura de relatório da <i>GRI</i> .	Durante a análise documental dos relatórios, foram levantados os dados secundários e feito um mapeamento das dimensões econômica, ambiental e social sob a ótica do <i>Triple Bottom Line</i> (3BL) de cada companhia presente na amostra.
3. Relacionar os perfis culturais e os indicadores de desempenho nas dimensões econômica, ambiental e social com a intenção de identificar as evidências da relação que há entre o perfil cultural traçado e sua contribuição a Sustentabilidade. relação entre a existência de uma cultura contributiva à sustentabilidade.	De posse dos dados primários e secundários, procedeu-se a relação entre eles através do Desvio Quadrático Médio (DQM).

Fonte: a autora, 2015.



Conforme demonstrado no Quadro 1, os meios para alcançar os resultados foram desenhados e seguiram uma sequência lógica para a sua realização. Dessa forma, as fases para execução do trabalho são complementares e fundamentais para se atingir o objetivo.

### 1.3 Hipóteses da pesquisa

A importância das relações entre a Cultura Organizacional e a Sustentabilidade insere as companhias em uma crescente demanda em prospectar novas formas de negócio. É nesse sentido que novas relações são buscadas. A resultante desta relação se reverterá para os *stakeholders* como aporte para delinear uma gestão eficaz.

A escolha deste tema de pesquisa foi motivada em averiguar, por meio das hipóteses formuladas, se a companhia responde ao ambiente interno (Cultura Hierárquica ou Clã) ou ambiente externo (Inovativa ou Racional), ao buscar uma relação com a sustentabilidade.

Também, os objetivos específicos e o problema desta pesquisa levam à seguinte suposição: a cultura organizacional tem uma relação com os indicadores de desempenhos econômico, ambiental e social com foco na abordagem do *Triple Bottom Line* (3BL) no que se refere às evidências da relação entre a existência de uma cultura contributiva à sustentabilidade.

Segundo Chauí (1994), a ciência desconfia da veracidade de nossas certezas, de nossa adesão imediata às coisas, da ausência de crítica e da falta de curiosidade. Ou seja, os indivíduos observam os fatos de maneira distinta da ciência que distingue os obstáculos que devem ser analisados, esclarecidos e, muitas vezes, afastados.

Conforme explicam Sampieri; Collado; Lucio (2010), deve-se levar em conta que hipóteses não são explicações definitivas sobre um fenômeno pesquisado, apenas tentativas de comprovar o que está sendo analisado.

Assim, foram construídas as seguintes hipóteses que nortearão a execução da pesquisa, seguindo o seu modelo e os objetivos. São elas:

**Hipótese 1:** Há um reporte menor nos quadrantes Clã (Colaborar) e Hierárquica (Controlar), levando-se em conta a Cultura Organizacional, deixando claro que as companhias são mais eficazes ao demonstrarem estabilidade e controle, e ainda, por indicarem menor número de índices de sustentabilidade reportados.

**Hipótese 2:** Há um reporte maior nos quadrantes Inovativa (Criar) e Racional (Competir), caracterizados pela Cultura Organizacional, demonstrando que as companhias são mais eficientes, ao demonstrarem flexibilidade e adaptabilidade, e ainda, por assinalarem maior número de índices de sustentabilidade reportados.

#### 1.4 Justificativa da pesquisa

A Cultura Organizacional e a Sustentabilidade estão imbricadas como temas relevantes no contexto global. Ampliaremos a nossa reflexão de suas atribuições, diante da incessante busca no meio acadêmico e empresarial sobre a cultura e, mais recentemente, sobre sustentabilidade. Esta tese se justifica, também, pela sua interdisciplinaridade.

Iniciamos aqui pela definição clássica de Schein (2009, p.3): “Cultura é uma abstração, embora as forças que são criadas em situações sociais e organizacionais que dela derivam sejam poderosas e, se não entendermos a operação dessas forças, nos tornamos suas vítimas”.

Identificar os perfis culturais, de acordo com o conhecimento de seus empregados sobre o ambiente em que atuam, tem sido uma prática muito comum das companhias em seus planos estratégicos, nos tempos atuais.

Já a Sustentabilidade (ou Desenvolvimento Sustentável) “é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer as gerações futuras a atenderem as suas próprias necessidades.” (CMMAD,1988,p.46 *in* SOUZA,2000,p.16). Por constituírem forças fundamentais da sociedade, as organizações de todos os tipos têm um papel significativo a desempenhar para alcançá-la. Entretanto, nesta era de crescimento econômico sem precedentes, atingir tal objetivo pode parecer mais uma aspiração do que uma realidade. À medida que as economias se tornam cada vez

mais competitivas, surgem oportunidades e desafios para gerar prosperidade, riqueza e qualidade de vida, por meio do compartilhamento dos saberes e do acesso irrestrito à tecnologia. Esses acessos nem sempre estão disponíveis para uma população que não para de crescer e, ao mesmo tempo, com o fenômeno novo de uma maior expectativa de vida, são acompanhados de novos riscos à estabilidade do meio ambiente. Um dos principais desafios do desenvolvimento sustentável é, portanto, a exigência de escolhas inovadoras (que se ajustem a todos) e novas formas de pensar. (GRI, 2006, p.2).

Esta pesquisa se justifica por abordar um tema atual e relevante, pelo exposto no item 4.3, considerando à capacidade de geração do Brasil, fontes de energias exploradas no país, capacidade instalada por estado, capacidade instalada no país, agentes de geração e Planejamento Estratégico 2014 a 2017.

Para tanto, é preciso que se relacione Cultura Organizacional e Sustentabilidade empresarial, sempre do ponto de vista econômico, ambiental e social, ou seja, sob a ótica proposta pelo *Triple Bottom Line* (3BL).

### **1.5 Definições teóricas e conceituais das variáveis principais**

Para a efetivação do estudo, foi necessário definir os conceitos que servirão como base para as discussões vindouras. Abordaremos, pois, as definições teóricas e as devidas definições operacionais tomadas.

#### **Cultura organizacional:**

O termo “cultura organizacional” foi usado inicialmente como sinônimo de clima, na literatura de língua inglesa, em 1960. Na década de 1970, surgiu a expressão “cultura de corporação” e que foi divulgada em um livro que teve bastante êxito, da autoria de Terrence Deal e Allan Kennedy, em 1982, nos Estados Unidos. A partir daí uma ampla literatura sobre o tema propagou o termo que se tornou comum, por meio de um livro publicado também em 1982 pela mesma equipe da McKinsey/Harvard Business School, Thomas Peters e Robert Altman, *In Search of Excellence*.

A Teoria das Organizações vem dando ênfase ao tema cultura organizacional. Embora presente na literatura anterior à década de 1980, a maior incidência de pesquisas, conferências, cursos, publicações, começou a ocorrer a partir de 1983, quando as revistas *Administrative Science Quarterly* e *Organizational Dynamics* dedicaram edições especiais ao assunto (FREITAS, 1991).

Em Hofstede (1991) temos a abordagem sobre *cultura e programação mental*. Para o autor, cada pessoa está em aprendizagem contínua, uma vez que carrega consigo, potencialmente, ideias e sentimentos.

Há outras abordagens para definir e estudar cultura: HOFSTEDE, Geert (1991) e (1999); CAMERON, Kim S. e QUINN, Robert E. (2006), (2011) e (2014); REIS, A.C.F (2007) e SCHEIN, Edgar H. (2009) e (2012). Em distintas abordagens, a cultura representa a força vital da organização, a alma de seu corpo físico e pode ser proporcional a um grau tal em que ela iluda a consciência (MINTZBERG *et a.*, 2000, p.195).

Fleury (1987) sugere haja consistência entre a cultura e outras variáveis organizacionais, prevendo assim o sucesso da organização, onde a cultura é concebida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos seus membros.

Nesta abrangência, uma proposta que pretende abarcar a base teórica de cultura organizacional está explicada no trabalho de CAMERON e QUINN (2006) através do Modelo *Competing Values Framework – CVF*. A relevância da escolha desta fonte bibliográfica é fundamentada quando os autores abordam como única sua capacidade de identificar o tipo, a congruência e a força cultural da organização, quesitos que equivalem aos objetivos propostos neste estudo.

### **Sustentabilidade:**

O termo sustentabilidade é amplamente empregado atualmente, tendo destaque em muitas áreas do conhecimento. Como princípio, e conforme citado por Pereira (2013), em meados da década de 1920, surgiram as preocupações ambientais, publicadas no *Economics of Welfare* (Pigou). Daí teve origem o princípio do “poluidor-pagador”, pois os tributos ambientais passaram a ser aplicados sobre externalidades, ao se considerar que os recursos naturais se constituem em bens públicos.

As discussões ambientais se seguiram. A Carta da Terra, um dos documentos mais inspiradores dos inícios do século XXI, adveio de uma consulta feita durante oito anos (1992-2000) a milhares de pessoas de muitos países, culturas, povos, instituições, religiões, universidades, cientistas, sábios e remanescentes das culturas originárias. De acordo com Boff (2012), ela é inspiração para um novo sentido de vida para a humanidade, além de encher de esperança, valores e princípios que vislumbram um futuro próspero neste ameaçado planeta.

Um significativo marco sobre a sustentabilidade pode ser observado no relatório da Primeira-ministra norueguesa *Gro Harlem Brundland*, com o sugestivo título “Nosso futuro comum”, chamado também simplesmente de *Relatório de Brundland*. É nesse relatório que aparece claramente a expressão “desenvolvimento sustentável”, definido como “aquele que atende as necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atenderem as suas necessidades e aspirações”. Esta definição tornou-se clássica e se impôs em quase toda a literatura a respeito do tema (BOFF, 2012, p.34).

### ***Triple Bottom Line:***

John Elkington afirmou que alguém envolvido nos primeiros estágios da SustainAbility<sup>3</sup> lhe dissera algo que o havia marcado: a sustentabilidade é como o indicador de uma bússola, pois fornece amplo senso e direção. Ela não necessariamente especifica com precisão o que você deve fazer, caso trabalhe numa companhia química ou no Ministério da Indústria ou em qualquer outro lugar. Foi por isso que ele propôs, em 1994, a noção do tripé de resultados finais, algo em que vinha trabalhando havia dezoito meses (ELKINGTON, 2010, p.70 in MAZUR, 2010).

Relatando quanto aos seus progressos, de acordo com o autor quando aborda sobre a *GRI*, “são agrupados em categorias para refletir as três partes do *Triple Bottom Line*: (i) ambiental; (ii) social e (iii) econômica. Dentro de cada categoria, uma série de aspectos é delineado, com indicadores específicos agrupados por relevantes aspectos”. (SAVITZ, 2006, p.213).

---

<sup>3</sup> Empresa da qual John Elkington foi cofundador em 1987 (presidente de 1995 até 2005).

### **Global Reporting Initiative – GRI:**

No Brasil, há uma série de grupos de indicadores utilizados por organizações que se destinam a dar diretrizes para um desempenho sustentável em nível organizacional: (i) Balanço Social **IBASE**; (ii) Indicadores **ETHOS** de Responsabilidade Social Empresarial, (iii) *Global Reporting Initiative (GRI)* e (iv) Aplicação do **Relato Integrado**.

Explica-se na GRI (2006, p.3) que “elaborar relatórios de sustentabilidade é a prática de medir, divulgar e prestar contas para *stakeholders* internos e externos do desempenho organizacional visando ao desenvolvimento sustentável. “Relatório de sustentabilidade” é um termo amplamente utilizado para descrever os impactos econômicos, ambientais e sociais (*Tripple Bottom Line*) de uma organização, tais como o relatório de responsabilidade social empresarial, o balanço social, etc.”

Um relatório de sustentabilidade baseado nas Diretrizes da *GRI* divulga os resultados obtidos dentro do período relatado, no contexto dos compromissos, da estratégia e da forma de gestão da organização. Entre outros propósitos, pode ser usado como: (i) **Padrão de referência** (*benchmarking*) e avaliação do desempenho de sustentabilidade com respeito a leis, códigos, padrões de desempenho e iniciativas voluntárias; (ii) **Demonstração** de como a organização influencia e é influenciada por expectativas de desenvolvimento sustentável; (iii) **Comparação** de desempenho dentro da organização e entre organizações diferentes ao longo do tempo (*GRI*, 2006, p.3).

Segundo a *GRI* (2006, p.26-30 *passim*) quando trata sobre as dimensões do relatório:

“a **dimensão econômica** da sustentabilidade, refere-se aos impactos da organização sobre as condições econômicas de seus *stakeholders* e sobre sistemas econômicos nos planos local, nacional e global”;

“a **dimensão ambiental** da sustentabilidade se refere aos impactos da organização sobre sistemas naturais vivos e não vivos, incluindo ecossistemas, terra, ar e água. Os indicadores ambientais abrangem o desempenho relacionado a insumos (como material, energia, água) e produção (emissões, efluentes, resíduos). Além disso, abarcam o desempenho relativo à biodiversidade, à conformidade ambiental e outras informações”;

“a **dimensão social** da sustentabilidade se refere aos impactos da organização nos sistemas sociais nos quais opera. Os indicadores de desempenho social da *GRI* identificam aspectos fundamentais, referentes a práticas trabalhistas, direitos humanos, sociedade e responsabilidade pelo produto”.

## 1.6 Delimitação do Estudo

Segundo Gil (2004) a delimitação deve se ater a dois critérios: o espacial e o temporal. O espacial é essencial, haja vista o lócus da observação ser determinante para o resultado e a conclusão do estudo, obtidos por meio dos dados pesquisados. Importa, assim, que é preciso delimitar o local onde o fenômeno ocorre. Exemplifica o autor: “Um estudo que trate da violência urbana, por exemplo, pode comportar diversos recortes espaciais - um município, uma área metropolitana, uma região, etc.”. O outro critério a ser considerado é o temporal, ou seja, a época em que o que se está pesquisando ocorreu. Pode ser um acontecimento presente ou um fato que tenha se passado nos últimos anos, como uma investigação sobre empresas que pode ser delimitada de acordo com o período abrangido (Real ou Cruzado, por exemplo). Tudo depende do objetivo da pesquisa e do recorte escolhido pelo pesquisador.

Sobre o mesmo assunto, Rudio (1986) acrescenta que, para definir o campo de observação, além dos dois critérios – espacial e temporal - deve-se considerar a população a ser estudada.

Assim, como delimitação desta pesquisa, devem ser enfatizados os pontos que a pesquisa contempla, em função da proposta da tese quanto ao escopo, objetivos e metodologia.

- O desenvolvimento da pesquisa está restrito a população formada pelos empregados das companhias de energia elétrica que compõem a amostra em diferentes estados do Brasil - Bahia, Brasília, Ceará, Espírito Santo, Pernambuco, Paraná, Rio Grande do Norte, Rio de Janeiro, Santa Catarina, São Paulo, Rio Grande do Sul e Minas Gerais.

- Esta pesquisa tem como foco identificar os quatro tipos dominantes de cultura da companhia: Clã, Inovativa, Racional e Hierárquica. Ademais, ser capaz de analisar a força cultural.

- Não foi intuito da pesquisa apresentar ou descrever os processos utilizados na gestão das organizações que focuem a Cultura Organização e a Sustentabilidade. Caso necessário, verificaremos sua utilização ou não e sua contribuição para a relação entre os constructos.

- O enfoque desta pesquisa foi de caráter descritivo e correlacional. Não contempla discutir estratégias, e sim, identificar e relacionar suas práticas, consubstanciadas nas teorias consideradas.
- Trata-se de uma pesquisa de cunho científico-acadêmico. Não visou defender nenhuma linha política ou ideológica quanto às práticas adotadas pelas companhias.
- Por ser um trabalho de natureza quantitativa, houve limitações e restrições no tocante às técnicas estatísticas empregadas na amostra pesquisada.
- Os índices de desempenhos econômico, ambiental e social foram apenas relatados. Não é escopo desta pesquisa analisá-los nem elevá-los à discussão dos possíveis papéis da companhia na sociedade.
- A pesquisa, nesta fase, não investigou o resultado da aplicação do Relato Integrado promovido pelo *International Integrated Reporting Council - IIRC*. “O Relato Integrado foi criado para melhorar a prestação de contas, gestão e confiança, bem como para aproveitar o fluxo de informação e transparência dos negócios que a tecnologia trouxe para o mundo moderno. Oferece aos investidores as informações que precisam para tomar decisões mais eficazes de alocação de capital facilitando um melhor retorno de investimento de longo prazo” (IIRC, 2016).

As transcrições ou sumários de textos originais no idioma inglês, utilizados neste trabalho, foram traduzidos livremente para o idioma português pela autora, sendo de sua inteira responsabilidade as traduções.

## 1.7 Estrutura do Estudo

Este trabalho está estruturado em seis capítulos. No **primeiro**, já apresentado, abordaremos não somente a contextualização e a visão geral deste estudo, como também seus objetivos gerais e específicos. Consideraremos, ainda, a hipótese da pesquisa e a justificativa para a sua realização, além das definições teóricas e conceituais das variáveis principais e das delimitações definidas para o estudo.



O **segundo capítulo** trata da fundamentação teórica mediante ampla revisão da literatura, em que se relatam os principais conceitos, tipologias, modelos e comentários quanto a um dos temas do estudo, propostos por influentes autores em suas áreas de conhecimento que é a Cultura Organizacional. Abordaremos conceitos da Arqueologia. Considerando o modelo teórico proposto, discutiremos os dois principais fundamentos da Cultura Organizacional, quais sejam a Antropologia e a Sociologia como um aporte ao tema.

No **terceiro capítulo**, de acordo com sua natureza, é abordar assuntos que se referem à gestão das organizações, disponibilizando resultados para uma administração eficaz das companhias e, conseqüentemente, verificando seus efeitos econômicos. Assim, discorreremos sobre três temas que versam sobre a sustentabilidade: a história recente do conceito; sustentabilidade empresarial; e a perspectiva chamada *Triple Bottom Line*. Porém, como o seu objetivo é buscar relações entre a Cultura Organizacional e os indicadores de desempenhos econômico, ambiental e social de Sustentabilidade em companhias energéticas brasileiras, é fundamental introduzir a história e os conceitos, visão sobre um desenvolvimento sustentável e energia, além dos principais pontos relacionados a esse tema, a energia do Brasil, para posterior atrelamento entre essas áreas da ciência, na continuação do trabalho.

No **quarto capítulo**, busca-se submeter à apreciação da comunidade acadêmica, visando aos objetivos a que se propõe esta tese, duas reflexões: apresentar o modelo teórico utilizado como referência no estudo mediante uma síntese do pensamento de Cameron e Quinn (2006), no qual os autores fundamentam e apresentam o modelo de mensuração de cultura organizacional; e discutir os aspectos metodológicos do estudo, expondo o tipo da pesquisa, o modelo teórico conceitual da pesquisa, o universo considerado, definição dos critérios para escolha da amostra, métodos de coleta e tratamento dos dados, como também a verificação da confiabilidade e da validade dos constructos, limitações da pesquisa, resultados alcançados na coleta de dados, incluindo a confiabilidade dos constructos e do instrumento de coleta de dados. Mostra-se também o modelo conceitual da pesquisa, ilustrado graficamente.

No **quinto capítulo**, trataremos sobre a análise dos resultados obtidos na pesquisa que foram compilados de forma quantitativa e apresentados em quadros, gráficos e tabelas, a fim de demonstrar o que o trabalho permitiu verificar, e discutidos à luz do referencial teórico, objetivos e hipóteses apresentadas. Primeiramente, descreveremos os resultados alcançados na pesquisa de campo, mediante processo de coleta de dados, incluindo a análise preliminar desses dados. Em seguida, exporemos a discussão dos resultados descritivos e as análises realizadas, utilizando técnicas estatísticas ajustadas com o desenho da pesquisa, direcionando-as para as respostas às perguntas deste estudo. Finalmente, os resultados principais foram sumarizados, por meio da análise dos dados descritivos e identificação das companhias quanto à cultura organizacional, sustentabilidade e respectivas relações.

No **sexto capítulo**, sintetizam-se os resultados deste estudo, apresenta as principais considerações quanto aos objetivos propostos e tecem-se alguns comentários de natureza profissional quanto a recomendações para novos estudos no campo da Cultura Organizacional e da Sustentabilidade, apresentando os conceitos e afinidades sempre amparados pela bibliografia. Pontuam-se os fatores limitativos, que deverão ser considerados quando se interpreta os dados.

Ao final do trabalho, disponibilizam-se as referências utilizadas no desenvolvimento do estudo; os apêndices, com informações geradas pela pesquisadora e detalhamentos valiosos para melhor compreensão do estudo.

## 2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Como alicerces para o desenvolvimento desta pesquisa, foi utilizado conceitos advindos de várias tipologias e modelos teóricos organizacionais, em virtude da natureza do estudo. Partindo-se deste princípio, são apresentados conceitos e definições relativos aos seguintes temas: Cultura Organizacional, destacando-se, em primeiro lugar, algumas reflexões sobre cultura. Após, citaremos alguns aspectos arqueológicos, antropológicos e sociológicos da cultura, e, por fim, reuniremos os conceitos de cultura e Cultura Organizacional, seguindo com abordagens sobre tipologias do caráter corporativo e da cultura e seus modelos teóricos.

Enfim, digo que “as ideias aqui expressas estão diretamente relacionadas aos meus escritos precedentes, e me refiro frequentemente a estes. Espero que o leitor compreenda e perdoe tal frequente auto referência, que não pretende ser manifestação de *hubris*, mas uma maneira de fornecer apoio para afirmações que não podem ser exaustivamente defendidas numa obra desta brevidade (GIDDENS, 1991,p.10).

### 2.1 Cultura Organizacional

O termo Cultura Organizacional é utilizado, frequentemente, a fim de explicar situações sobre o comportamento organizacional e sua influência nos problemas, no potencial de sua solução e no destaque ou não dos negócios. É um termo trazido de estudos explorados de forma intensa por pesquisadores da área de administração.

Assim, os estudos sobre Cultura Organizacional, apoiam-se em raízes profundas que transcendem o ambiente empresarial, quando se busca o entendimento do conceito de cultura. Portanto, a sua origem merece ser citada como forma de se entender a amplitude do termo. Mas, sabe-se que foi, e ainda é, a antropologia que se destaca no exame de materiais e traz propostas de teorias sobre a origem do homem. Daí, pode-se compreender que a antropologia justifica a origem do termo cultura.

### 2.1.1 Reflexões sobre cultura

As reflexões sobre cultura que se inserem nesta pesquisa buscam dialogar com diversos campos do conhecimento científico. Assim, desejando uma fundamentação teórica conceitual que nos ajude a elucidar esta proposta, dissertaremos sobre o conceito de cultura no campo situado entre a Arqueologia, a Antropologia e a Sociologia que a apresenta como parte da ciência cultural que a História “resenha ou narração dos fatos humanos” (H.I.MARROU, 1954, p.38-39 *in* ABBAGNANO, 1998) - e a Geografia as antecederam.

Primeiramente, define-se o conceito de arqueologia. Griffin (1982 *in* Shapiro, 1982, p.21) a conceitua da seguinte forma: “significa o estudo, ou ciência, das coisas antigas, ou o estudo do longo curso do desenvolvimento cultural humano”. E ressalta que “os arqueólogos estudam essa história que não foi escrita”.

A obra de Shapiro (1982) segue tratando sobre três aspectos arqueológicos, considerados relevantes na visão de Hoebel, Benedict e Murdock (1982) e entendidos por aquele autor (1982, p. XX) da seguinte forma: “as descobertas e novos fósseis, as inúmeras escavações arqueológicas e o desenvolvimento de diversos novos conceitos e técnicas no campo da antropologia tornaram necessária a atualização de versões originais”.

A natureza da cultura (p.219) enfatiza a importância do ser humano, a sociedade à qual ele pertence e o reflexo do seu comportamento como a única criatura do reino animal capaz de conservar a cultura. Questionando Hoebel ( *in* Shapiro, 1982, p.219) sobre o que é cultura, obtém-se a seguinte resposta: “cultura é algo mais do que um conjunto de formas isoladas de comportamento. É a soma total, integrada, das características de comportamento aprendido que são manifestadas e compartilhadas pelos membros de uma sociedade”.

No desenvolvimento da cultura, a história da raça humana é o ponto central com suas sequências de progresso. Benedict (*in* Shapiro, 1982, p.235) relata que “o desenvolvimento da cultura no decorrer da história criou para a raça humana um ambiente, feito pelo próprio homem, muito diferente daquele oferecido pela natureza” e finaliza pontuando que “para se compreender o desenvolvimento da cultura em todos os aspectos, é preciso descrever de modo mais completo o quanto

os homens se tornam parciais em relação ao ambiente especial que criaram com suas próprias invenções e arranjos”.

Como a cultura se modifica, devemos considerar a diferenciação do comportamento social dos animais irracionais, ressaltando o estado do homem da mais rude selvageria para a civilização. Para Murdock, “constitui característica fundamental da cultura o fato de que, a despeito de sua natureza conservadora, ela realmente muda com o tempo, e de lugar para lugar”. (MURDOCK, 1982 *in* Shapiro 1982, p.339).

Aborda-se no item a seguir os aspectos antropológicos e sociológicos da cultura. A ciência que se chama Antropologia “é a exposição sistemática dos conhecimentos que se tem a respeito do homem”, conforme ABBAGNANO (1998, p.67). Já a ciência denominada Sociologia “é a ciência da sociedade, entendendo-se por sociedade o campo das relações intersubjetivas”, de acordo com o mesmo autor. (p.914).

Por fim, discute-se como a Antropologia e a Sociologia diferem, enquanto conceito de separação utilizado para avaliar a linha proposta por Cameron e Quinn (2006), que foi o modelo teórico usado neste estudo.

### **2.1.2 Aspectos antropológicos e sociológicos da cultura**

Como primeira proposta deste item, aborda-se os aspectos antropológicos da cultura.

Diversos pensadores, a exemplo de Strauss (2008, p.368), conceituam a Antropologia e “evidenciam certas *propriedades gerais* da vida social que os antropólogos tomaram por objeto”. O referido autor segue relatando que “é preciso incorporar de saída a seguinte verdade: a antropologia não se distingue das demais ciências humanas e sociais por um tema de estudo que lhe seja próprio. Quis a história que ela começasse por se interessar pelas sociedades ditas ‘selvagens e primitivas’”.

Boas (1932 *in* Castro, 2004, p.87) situa da seguinte maneira: “a ciência antropológica desenvolveu-se com base em várias origens distintas” e relata que “numa época antiga os homens estavam interessados em países estrangeiros e nas vidas de seus habitantes” e, a partir desses relatos, “desenvolveu-se gradualmente um desejo de descobrir uma significação geral para os variados modos de vida de povos estranhos.”

Já Carvalho (2007, p.13) confirma que “o interesse mais amplo na antropologia reside no inventário de informações sobre um grande número de modos de vida e pensamentos que coexistem atualmente na superfície planetária”, levando a afirmar que “a antropologia é a ciência da diversidade, das diferenças e alteridades que se espalham no planeta.”

Adiante, não obstante a inexistência de consenso entre os clássicos que estudam a antropologia, apoiando-se nos ramos de estudos derivados desta ciência, a maioria deles a apresenta, distinguindo a antropologia física e a antropologia social ou cultural.

A obra de Strauss (2008) resgata o caso da antropologia física (p.374-375), quando discorre a questão da competência “cuja constituição modificou tão profundamente as ciências sociais” e começa por considerar que a antropologia física “trata de questões como a evolução do homem, a partir de formas animais e sua distribuição atual em grupos raciais, diferenciados por traços anatômicos ou fisiológicos.” Tal postura bastaria para defini-la como o “estudo *natural* do homem.” Por conseguinte, diz que “a própria antropologia física, embora lance mão de conhecimentos e métodos derivados das ciências naturais, está intimamente relacionada às ciências sociais”.

Quanto ao caso da antropologia social e cultural, Strauss (2008, p.378) esclarece sobre a origem dos termos “antropologia social” (predileção da Grã-Bretanha) e “antropologia cultural” (predileção dos Estados Unidos) e indica que “se nos limitarmos ao sentido das palavras “cultural” e “social”, a diferença também é pequena”. E acrescenta: “quer se declare ‘social ou cultural’, a antropologia sempre aspira ao conhecimento do homem total” e confirma (p.379) que “não há contradição alguma, nem mesmo oposição, entre as duas perspectivas.”

Nessa relação de abordagem dos termos antropologia “social” e “cultural”, Strauss (2008,p.380) relata que:

“a **antropologia social** nasceu da descoberta de que todos os aspectos da vida social – econômico, técnico, político, jurídico, estético, religioso – constituem um conjunto significativo, e que é impossível compreender qualquer um deles sem situá-lo entre os demais”;

“a **antropologia cultural** chegaria, quase simultaneamente e por outras vias, a uma concepção análoga. Em lugar da perspectiva estática, apresentando o conjunto do grupo social como uma espécie de sistema ou de constelação, foi uma preocupação dinâmica- como a cultura é transmitida através das gerações”.

Em uma abordagem mais isolada, porém no contexto dos ramos da antropologia, Boas (1896 *in* Castro, 2004, p.25) discorre sobre a antropologia moderna, assim:

“a **antropologia moderna** descobriu o fato de que a sociedade humana cresceu e se desenvolveu de tal maneira por toda parte, que suas formas, opiniões e ações têm muitos traços fundamentais em comum. Essa importante descoberta implica a existência de leis que governam o desenvolvimento da sociedade e que são aplicáveis tanto à nossa quanto às sociedades de tempos passados e de terras distantes; que seu conhecimento será um meio de compreender as causas que favorecem e retardam a civilização; e que, guiados por esse conhecimento, podemos ter a esperança de orientar nossas ações de tal modo, que delas advenha o maior benefício para a humanidade”.

Nesse sentido, quanto aos ramos de estudos da antropologia, observa-se que a posição de Smircich (1983 *in* Santos, 2000, p.32), é convergente com Strauss (2008) e Boas (1896 *in* Castro, 2004) quando relata que “ estudou as diferentes interpretações dadas pela antropologia para a cultura e concluiu que estas poderiam ser agrupadas em diferentes classes, com vistas a definir tópicos específicos de investigação científica.”

Deste item sobre os aspectos antropológicos da cultura, resume-se que a história da cultura se inicia nas sociedades “selvagens e primitivas” evidenciando certas propriedades gerais da vida social, levando à necessidade e ao desejo de descobrir os variados modos de vida dos povos, confirmando que a antropologia é a ciência da diversidade e das diferenças.

A outra proposta deste item é o estudo sociológico da cultura. Weber (2004, p.3) situa-se da seguinte forma: “uma ciência que pretende compreender interpretativamente a ação social e assim explicá-la causalmente em seu curso e em seus efeitos”. Explica ainda que, neste caso entende-se por “ação” um comportamento humano.

Nessa linha, é importante ressaltar outro conceito clássico da sociologia, qual seja: “é a ciência da sociedade, entendendo-se por sociedade o campo das relações intersubjetivas”. Tal termo foi criado em 1838 por A. Comte para indicar “a ciência de observação dos fenômenos sociais”. (*in* ABBAGNANO, 1998, p.914).

A obra de Abbagnano (1998) segue tratando sobre dois conceitos fundamentais da Sociologia, dos quais apresenta-se uma sucinta explicação (p.915). Primeiro, a sociologia sistemática, cujo objeto “é a totalidade dos fenômenos sociais a serem estudados em seu conjunto, em suas leis”. Segundo, a sociologia analítica, que estuda os “grupos ou aspectos particulares dos fenômenos sociais, a partir dos quais são feitas generalizações oportunas”.

Ainda de acordo com Abbagnano (1998, p.915), pode-se dizer que o marco da passagem da sociologia sintética para a analítica é a obra de Durkheim, que se afasta do pressuposto fundamental da sociologia sistemática, isto é, de que a sociedade constitui um todo ou um sistema orgânico. Durkheim diz: “o que existe, o que só é dado à observação, são as sociedades particulares que nascem, se desenvolvem e morrem, independentemente uma das outras”.

A sociologia é a ciência da sociedade (A. Comte, 1838, *in* ABBAGNANO, 1998, p.914). Desse modo, a breve, porém intensa, história da revolução industrial, foi abordada por Castells (2006) como tendo dado também o surgimento da Sociologia, pelos novos fatos criados por ela para a sociedade.

Segundo os historiadores (*in* Castells, 2006, p.71), houve pelo menos duas revoluções industriais: “a primeira que começou pouco antes dos últimos trinta anos do século XVIII, caracterizada por novas tecnologias, e de forma mais geral, a substituição das ferramentas manuais pelas máquinas”; e a segunda, “aproximadamente 100 anos depois”, que se destacou “pelo desenvolvimento da eletricidade, pelo início das tecnologias de comunicação, com a difusão do telégrafo e a invenção do telefone”.



Nessa direção, Maximiano (2006) também lembra que, no século XVIII, o aparecimento das fábricas e a invenção das máquinas foram dois eventos que mudaram o rumo da história. Com a chegada da produção, novos conhecimentos foram gerados e passamos a ter considerável influência advinda da companhia industrial.

Como já abordado, “a sociologia é a ciência da sociedade”. Tudo se passa nela. Essas duas lições da revolução industrial, confirmadas por Castells (2006) e Maximiano (2006) nos remetem a uma revolução cultural, de mudança de aspecto de vida no mundo. A composição dessa herança cultural se dá por meio da Sociologia, influenciando a história.

O interesse de Weber (1968) por esses acontecimentos históricos confirmou o que muitos pensadores afirmam ser o foco principal da sua obra: a racionalidade. Para ele (1968, p.10), “a racionalidade diz respeito a uma equação dinâmica entre meios e fins”. Assim:

“toda ação humana é realizada a fim de atingir determinadas metas – concepções afetivas do desejável – ou valores. Tais valores são fenômenos culturais e têm bases extracientíficas. Em outras palavras, as definições do que é bom e do que é mau, do que é bonito e do que é feio, do que é agradável e do que é desagradável constituem proposições extra empíricas”.

A reflexão nos leva a pensar que, para a Sociologia, a cultura se expressa na sociedade (A. Comte, 1838, *in* ABBAGNANO, 1998, p.914) e, para os grandes acontecimentos, como por exemplo, a revolução industrial e seus atributos, permeie o conceito de racionalidade de Weber (1968). É desse modo que a cultura se caracteriza e se estabelece.

Por fim, e como proposto no item 2.1.1, relatei por meio da interpretação do Quadro 2, como as duas ciências, Antropologia e Sociologia, são distintas no que diz respeito ao seu conceito, e de que maneira a base disciplinar dessas ciências foi usada para referenciar o modelo proposto por Cameron e Quinn (2006), pilar do modelo teórico usado neste estudo.

**Quadro 2 - Os dois principais fundamentos disciplinares da cultura organizacional**

	<b>FUNDAMENTO ANTROPOLÓGICO</b>	<b>FUNDAMENTO SOCIOLÓGICO</b>
<b>Abordagem Funcional</b>		
<i>Foco</i>	<i>Comportamento coletivo</i>	<i>Comportamento coletivo</i>
<i>Investigador</i>	<i>Diagnosticador, permanece neutro</i>	<i>Diagnosticador, permanece neutro</i>
<i>Observação</i>	<i>Fatores objetivos</i>	<i>Fatores objetivos</i>
<i>Variável</i>	<i>Dependente (entende a cultura por si própria)</i>	<i>Independente (a cultura prevê outros resultados)</i>
<i>Pressuposto</i>	<i>Organizações <b>são</b> culturas</i>	<i>Organizações <b>têm</b> culturas</i>
<b>Abordagem Semiótica</b>		
<i>Foco</i>	<i>Percepções individuais</i>	<i>Percepções individuais</i>
<i>Investigador</i>	<i>Nativos, não se mantêm neutros</i>	<i>Nativos, não se mantêm neutros</i>
<i>Observação</i>	<i>Imersão participativa</i>	<i>Imersão participativa</i>
<i>Variável</i>	<i>Dependente (entende a cultura por si própria)</i>	<i>Independente (a cultura prevê outros resultados)</i>
<b>Pressuposto</b>	<i>Organizações <b>são</b> culturas</i>	<i>Organizações <b>têm</b> culturas</i>

Fonte: CAMERON, K.S.; QUINN; R.E. (2006, p.146 in Soares 2010, p.27).

Os dois principais fundamentos disciplinares da cultura organizacional são sumarizados no Quadro 2. Nota-se que, no conceito organizacional, as culturas emergem inicialmente de duas diferentes raízes: o fundamento antropológico (de fato, as organizações são culturas) e o fundamento sociológico (realmente as organizações têm culturas). Observa-se que, em cada disciplina, existem duas diferentes abordagens para a cultura. Na abordagem funcional, as culturas emergem de um comportamento coletivo; na abordagem semiótica, as culturas residem nos comportamentos individuais e nas cognições.

O autor acrescenta que o *Competing Values Framework - CVF*, modelo teórico utilizado neste estudo para traçar o perfil da cultura organizacional, adota a definição da cultura representada pela tradição sociológica funcional, tratada como um atributo da organização que pode ser medido separadamente de outros fenômenos organizacionais (CAMERON, K.S.; QUINN; R.E, 2006).

### 2.1.3 Conceito de cultura e cultura organizacional

No conceito do pensador Tylor, conforme Strauss (2008, p.378), cultura pode ser assim sintetizada: a noção de “cultura” é de origem inglesa, já que devemos a Tylor sua primeira definição como “o todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e qualquer outra capacidade e hábito adquirido pelo homem enquanto membro de [uma] sociedade”.

Desse conceito não só se descortinam oportunidades de estudo da ciência com suas múltiplas interdisciplinaridades, que foi definida por Santomé (1998, *in* Sommerman, 2006, p.33) como “a cooperação entre várias disciplinas [que] provoca intercâmbios reais; isto é, existe verdadeira reciprocidade nos intercâmbios, e, conseqüentemente, enriquecimentos mútuos”, como leva a um estudo exploratório sobre cultura apresentado nas obras de HOFSTEDE, Geert (1991) e (1999); CAMERON, Kim S. e QUINN, Robert E. (2006), (2011) e (2014); REIS, A.C.F (2007) e SCHEIN, Edgar H. (2009) e (2012).

Em distintas abordagens, “a cultura representa a força vital da organização, a alma de seu corpo físico e pode ser proporcional a um grau tal em que ela iluda a consciência” (MINTZBERG *et al*, 2000, p.195).

Essa variedade de abordagem conceitual é apresentada no Quadro 3, destacando o enfoque de Schein (2009) quando ressalta que é preciso ter cuidado ao usar as palavras que tentam definir a cultura, pois, normalmente, elas “ênfatizam um de seus aspectos críticos”, ou seja, a noção de que certos fatos são assumidos de modo geral e compartilhados pelo grupo.

**Quadro 3 - Várias categorias usadas para descrever cultura**

<i>Regularidades comportamentais observadas quando as pessoas interagem: a linguagem que usam, os costumes e tradições que desenvolvem e os rituais que empregam em ampla variedade de situações (Goffman, 1959, 1967; Jones, Moore e Snyder, 1988; Trice e Beyer, 1993, 1985; Van Maanem, 1979b).</i>
<i>Normas do grupo: os padrões e valores implícitos que se desenvolvem em grupos de trabalho, como a norma particular de “um dia de trabalho justo por um pagamento diário justo” que se difundiu entre os funcionários do Bank Wiring Room nos estudos de Hawthorne (Homans, 1950; Kilmann e Saxton, 1983).</i>
<i>Valores expostos: princípios e valores articulados, publicamente anunciados, que o grupo declara ao tentar atingir, como “qualidade de produto” ou “liderança em preço” (Deal e Kennedy, 1982, 1999).</i>

<i>Filosofia formal</i> : políticas amplas e princípios ideológicos que orientam as ações de um grupo em relação a acionistas, funcionários, clientes e outros <i>stakeholders</i> , como o altamente divulgado “HP Way” da Hewlett-Packard (Ouchi, 1981; Pascale e Athos, 1981; Packard, 1995).
<i>Regras do jogo</i> : regras implícitas, não escritas, difundidas por toda a organização; “os macetes” que um novo deve aprender para tornar-se membro aceito; “o jeito que fazemos as coisas aqui” (Schein, 1968, 1978; Van Maanen, 1979 <sup>a</sup> , 1979b; Ritti e Funkhouser, 1987).
<i>Clima</i> : sentimento transmitido em um grupo pelo <i>layout</i> físico e o modo como os membros da organização interagem entre si, com clientes ou outros públicos externos (Ashkanasy, Wilderom e Peterson, 2000; Schneider, 1990; Tagiuri e Litwin, 1968).
<i>Habilidades natas</i> : competências especiais demonstradas pelos membros de um grupo para realizar certas tarefas, habilidades de fazer certas coisas que passam de geração a geração, sem necessariamente estarem articuladas por escrito (Argyris e Schon, 1978; Cook e Yanow, 1993; Henderson e Clark, 1990; Peters e Waterman, 1982).
<i>Hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos</i> : modelos cognitivos compartilhados que orientam as percepções, o pensamento e a linguagem usada pelos membros de um grupo e ensinada aos novos membros no início do processo de socialização (Douglas, 1986; Hofstede, 1001; Van Maanen, 1979b, Senge e outros, 1994).
<i>Significados compartilhados</i> : entendimentos emergentes criados por membros do grupo à medida que interagem entre si (como em Geertz, 1973; Smircich, 1983; Van Maanen e Barley, 1984; Weick, 1995).
<i>“Metáforas raízes” ou símbolos de integração</i> : as formas pelas quais os grupos se desenvolvem, que podem ou não ser apreciadas conscientemente, mas tornam-se inseridas nos prédios, <i>layouts</i> de escritórios e outros artefatos materiais do grupo. Esse nível de cultura reflete a resposta emocional e estética dos membros que é contrastado com a resposta cognitiva ou avaliativa (como em Gagliardi, 1990; Hatch, 1990; Pondy, Frost, Morgan e Dandridge, 1983; Schult, 1995).
<i>Rituais e celebrações formais</i> : maneiras pelas quais um grupo celebra eventos-chave que refletem valores importantes ou “passagens” relevantes dos membros, tais como promoção, conclusão de projetos significativos e marcos (como em Deal e Keneddy, 1982, 1999; Trice e Beyer, 1993).

Fonte: Schein (2009, p.12 e 13 *in* SOARES, 2010, p.31).

Segundo Hofstede (1991), não podemos padronizar a concepção de cultura. E Reis (2007) reforça, expondo que a multiplicidade de culturas não deve ter como meta a exclusão de certos traços culturais.

#### Quadro 4 - Opinião de autores na visão Hofstede

Holística: refere-se ao todo como sendo mais do que a soma das partes.
Determinada historicamente: reflete a história da organização.
Relacionada com estudos de antropólogos: tais como rituais e símbolos.
Construída socialmente: criada e preservada pelo grupo de pessoas que em conjunto formam a organização.
Suave: embora Peters e Waterman garantam aos seus leitores que “suave é duro”.
Difícil de mudar: embora não haja acordo sobre o grau de dificuldade.

Fonte: Hofstede (1991, p.210 *in* SOARES, 2010, p.32)

Cronologicamente, Soares (2010), utiliza-se de um arranjo que se reporta assim ao estudo da cultura:

**1960:** o termo “cultura organizacional” foi usado, inicialmente, como sinônimo de clima, na literatura de língua inglesa;

**1970:** surgiu a expressão “cultura de corporação”;

**1982:** uma ampla literatura sobre o tema propagou e o termo se tornou comum.

#### **2.1.4 Modelo teórico proposto por Cameron & Quinn**

O modelo teórico escolhido para ser utilizado neste estudo, quando se trata de obter a relação entre a cultura organizacional e os indicadores de desempenho econômico, ambiental e social de sustentabilidade do *Tribble Bottom Line* (3BL) nas companhias de energia elétrica, é conhecido como *Competing Value Framework-CVF* ou Modelo de Valores Competitivos, baseado no *OCAI*.

Na obra intitulada *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (1996), de acordo com os autores Cameron e Quinn (2006), o modelo demonstrava as diferenças nos valores em métodos que avaliavam a eficácia organizacional e, após ter sido testado, se estendeu para vários estudos, tornando-se um eficiente método para analisar tal cultura.

Para Santos (1992) o modelo origina-se de pesquisas acadêmicas conduzidas com a finalidade de identificar os principais indicadores de eficácia nas companhias.

O referido autor expõe que a teoria “*Competing Value Model- CVM*” teve origem no Instituto de Estudos Políticos e Governamentais da Universidade de New York, em Albany, e trata dos problemas que são próprios do sistema institucional, referindo-se aos valores que competem. Ou seja, nas palavras dele, “nós queremos que nossa organização seja adaptável e flexível, mas também desejamos estabilidade e controle.” Isto não significa que as contradições não existam simultaneamente, mas, ao contrário, é preciso que se entenda melhor o fenômeno para que haja um equilíbrio entre elas.

O modelo foi desenvolvido empiricamente por Quinn e Rorbaugh (1981) que partiram da premissa que se constitui em um instrumento eficaz para estudar a cultura organizacional em termos comparativos, uma vez que as organizações se classificam tendo em vista seus traços comuns (CAMERON e QUINN, 2006) .

Os referidos autores apresentaram duas dimensões e a perspectiva de reunir os indicadores em quatro classes. A primeira dimensão está pautada no enfoque da organização. Trata da forma como os processos são conduzidos e competem flexibilidade e dinamismo (mudança) com estabilidade e controle (estáveis). A segunda dimensão trata da estrutura organizacional quanto ao foco interno (integração) e foco externo (diferenciação), conforme (SANTOS, 1998, p.55).

Também para Santos (1992), a estrutura do modelo apresenta valores que competem entre si, avaliando os conflitos que há em um ambiente organizacional, “contrapondo flexibilidade *versus* controle, e ambiente interno *versus* ambiente externo”.

Figura 1 - Tipologia cultural de Cameron e Quinn



Fonte: CAMERON; QUINN, 2006, p. 50 in SOARES 2010, p.48)

Considerando as duas dimensões estruturais apresentadas – quão estável ou flexível é a organização e quão externa ou internamente focada ela é – a Tipologia Cultural de Cameron e Quinn (2006, p.37-44), conforme ilustrado na Figura 1, propõe quatro tipos de cultura.

Os quadrantes A (Clã), B (Inovativa), C (Racional) e D (Hierárquica) representam os tipos culturais que a companhia pode se identificar quanto aos seus aspectos dominantes.

No primeiro tipo cultural, no quadrante superior à esquerda (A) está a cultura Clã que, segundo Cameron e Quinn (2011, p.75) é

“[um] lugar bastante agradável para se trabalhar, onde as pessoas compartilham bastante. É como uma extensão da família. Os líderes, ou chefe da organização, são considerados mentores, ou até mesmo figuras paternas. A organização é mantida estável pela lealdade ou tradição. O comprometimento é forte. A organização enfatiza o benefício de longo prazo do desenvolvimento dos recursos humanos e dá grande importância à coesão e a motivação. O sucesso é definido em termos de sensibilidade aos clientes e preocupação com as pessoas. A organização valoriza o trabalho em equipe, participação e consenso”.

No quadrante superior à direita (B), situa-se a Inovativa. De acordo com os autores (2011, p.75), este tipo cultural é considerado

“[um] lugar dinâmico, criativo, e empreendedor para se trabalhar. As pessoas esticam o pescoço e assumem riscos. Os líderes são considerados inovadores e ousados. O que mantém a organização unida é o comprometimento com a inovação e experimentação. O foco é estar na vanguarda. A ênfase de longo prazo da organização está no crescimento e aquisição de novos recursos. O sucesso significa obter produtos e serviços novos e únicos. Ser líder em um produto ou serviço é importante. A organização encoraja iniciativas individuais e liberdade”.

Já a cultura Racional, que é observada no quadrante inferior à direita (C) os autores (2011, p.75) a definem como

[uma] organização orientada para o resultado. A maior preocupação é fazer o trabalho. As pessoas são competitivas e voltadas a um objetivo. Os líderes são produtores, linha dura, e competidores, além de firmes e exigentes. O que mantém a organização unida é a ênfase em vencer. Reputação e sucesso são preocupações comuns. O foco de longo prazo está em ações competitivas e no alcance de objetivos e metas mensuráveis. O sucesso é definido em termos de participação e penetração no mercado. Preços competitivos e liderança de mercado são importantes. O estilo organizacional é a competitividade tipo linha dura.

A cultura Hierárquica seria o quarto tipo cultural, está localizada no quadrante inferior à esquerda (D) e à qual Cameron e Quinn (2011, p.75) se referem como

“[um] lugar bastante formal e estruturado para se trabalhar. Procedimentos governam o que as pessoas fazem. Os líderes se orgulham de serem bons coordenadores e organizadores, voltados à eficiência. Manter uma organização que trabalha com fluidez é o mais importante. Regras e políticas formais mantêm a organização unida. A preocupação de longo prazo está na estabilidade e desempenho com operações eficientes e uniformes. O sucesso é definido em termos de entregas confiáveis, programação uniforme, e baixo custo.

### 2.1.4.1 Principais dimensões do C.V.M e estrutura de valores competitivos

Para que possamos entender a Figura 2, faremos a leitura conforme o descrito a seguir:

Os quatro quadrantes representam os tipos culturais (Clã, Inovativa, Racional e Hierárquica) nos quais a cultura da companhia pode ter sua dominância.

Quando um quadrante é bastante enfatizado, uma organização pode se tornar disfuncional; neste caso, as forças do quadrante, contrariamente, seriam evidenciadas como fraqueza. Por exemplo, muita flexibilidade ou espontaneidade podem levar ao caos, ao passo que muita ordem e controle podem resultar em rigidez (SANTOS, 1998, p.58).

Figura 2 - Principais dimensões do modelo e os tipos de Cultura Organizacional



Fonte: Santos, 1998, p.57 (adaptado) in Soares, 2010, p. 50



Sob essa ótica, duas hipóteses básicas são subjacentes ao modelo apresentado. A primeira delas é que as quatro culturas apresentadas são definidas como tipos ideais da Tipologia de Quinn. A segunda hipótese do modelo diz respeito à importância do equilíbrio entre as culturas (SANTOS, 2000, p.70 e 71).

Continuando quanto à abordagem do modelo, Cameron e Quinn (2006) discorrem sobre a Estrutura dos Valores Competitivos, salientando que ela tem sido utilizada por um grupo de estudiosos nas mais renomadas escolas de negócios e corporações (Quinn e Rohrbaugh, 1983; Quinn, 1988; Cameron e Quinn, 2011). Além disso, é considerada uma das 40 estruturas mais valiosas na história dos negócios, sendo, atualmente, responsável por promover em inúmeras empresas do mundo um estudo que mede o desempenho organizacional de forma extremamente efetiva.

Quanto as suas principais dimensões. Em Cameron e Quinn *et al* (2014), cumpre acrescentar que, de acordo com as estatísticas, a mesma eficiência observada na aplicação dessa estrutura nas organizações se espalhou com o mesmo vigor a vários aspectos das atividades humanas, a saber: valor acionário, fusões e aquisições, abordagens de aprendizado, cultura, projetos e virtudes organizacionais, competências de liderança, estilos de comunicação e criatividade, investimentos financeiros e processamento de informações.

Na opinião dos autores Cameron e Quinn *et al* (2014) toda atividade tem uma estrutura que não se manifesta claramente. Considera ditos sem organização os elementos que são motivos das causas. Logo a organização tem relações previsíveis. Conforme a Figura 3, propõe através da Estrutura de Valores Competitivos a identificação deste *gap* no intuito de alcançar as relações existentes nas organizações ou seja, liderança, aprendizado, cultura, motivação, tomada de decisões, processamento cognitivo, criatividade, entre outras.

E, ainda em conformidade com os autores (Cameron e Quinn e al., 2014), a Estrutura de Valores Competitivos oferece como uma das principais metas tornar possível interpretar um “ambiente ambíguo e turbulento” de maneira sólida e eficaz.

**Figura 3 - Principais dimensões da Estrutura de Valores Competitivos**

Manutenção interna	Tipo de cultura: <b>CLÃ</b> Orientação: <b>COLABORAÇÃO</b>	Tipo de cultura: <b>INOVADORA</b> Orientação: <b>CRIAÇÃO</b>	Posicionamento externo
	Tipo de cultura: <b>HIERÁRQUICA</b> Orientação: <b>CONTROLE</b>	Tipo de cultura: <b>RACIONAL</b> Orientação: <b>COMPETIÇÃO</b>	

Fonte: Cameron e Quinn *et al* (2014, p.8)

Dando entendimento a Figura 3 temos:

“o quadrante superior esquerdo identifica critérios de criação de valor e desempenho que enfatizam um foco orgânico, interno, ao passo que o quadrante direito inferior distingue critérios de criação de valor e desempenho que ressaltam um foco de controle externo. Da mesma forma, o quadrante direito superior identifica critérios de criação de valor e desempenho que enfatizam um foco orgânico, externo, enquanto o quadrante esquerdo inferior realça critérios de desempenho e criação de valor de controle e internos. Esses elementos conflitantes ou opostos em cada quadrante geram uma das mais importantes características da Estrutura de Valores Competitivos, a presença e a necessidade de paradoxo (CAMERON e QUINN *et al*, 2014, p.11).

Por estudarem a eficácia das organizações acerca de vinte anos observam que algumas organizações eram eficazes ao demonstrarem flexibilidade e adaptabilidade, enquanto outras eram eficientes demonstrando o oposto – estabilidade e controle. No mesmo pensamento, eram eficazes ao manterem internamente processos satisfatórios ao passo que outras eram eficazes ao manterem um posicionamento externo competitivo com os clientes. Assim, afirmam que essas diferenças representam as finalidades distintas das duas dimensões propostas, com fundamentos opostos mas que formam os rudimentos da estrutura de valores competitivos. (CAMERON e QUINN *et al*, 2014,p.9).

Em outras palavras, “uma dimensão da Estrutura de Valores Competitivos representa uma variação contínua entre versatilidade e maleabilidade, de um lado, e consistência e durabilidade, de outro” (CAMERON e QUINN, *et al*, 2014,p.9).

Juntas essas duas dimensões principais formam quatro quadrantes, cada um representando um conjunto distinto de critérios – seja referindo-se à liderança, eficácia, criação de valor, estrutura, aprendizado, ou outros fatores organizacionalmente relevantes (CAMERON e QUINN *et al*, 2014, p.11).

Nesta linha os autores consideram notável:

quanto aos quatro quadrantes:

“é que eles representam premissas opostas ou concorrentes. Cada contínuo destaca critérios de criação de valor e de desempenho-chave que são contrários aos critérios de criação de valor e de desempenho da outra extremidade do contínuo – ou seja, flexibilidade *versus* estabilidade, foco interno *versus* foco externo. As dimensões, portanto, produzem quadrantes que também são contraditórios ou que competem em diagonal” (CAMERON e QUINN *et al*, 2014, p.11).

quanto a nomeação:

“cada um dos quatro quadrantes recebeu um nome, a fim de ilustrar suas características mais marcantes na criação de valor. A formulação original da Estrutura de Valores Competitivos usou termos derivados da literatura acadêmica em estudos organizacionais para definir cada quadrante – Clã (superior esquerdo), Inovador (superior direito), Racional (inferior direito) e Hierárquico (inferior esquerdo), conforme Figura 1. Na comunicação com líderes e gerentes no dia a dia, no entanto, descobrimos ser útil substituir os nomes por verbos que indiquem aos líderes as atividades dominantes que se relacionam à criação de valor em cada quadrante – Colaborar, Criar, Competir e Controlar” (CAMERON e QUINN *et al*, 2014, p.11).

O que é fundamental lembrar é que os quadrantes representam conjuntos de elementos e orientações similares, mas que esses elementos e orientações são contrários àqueles do quadrante diagonal oposto. Em outras palavras, as dimensões na estrutura separam elementos opostos, contrários ou paradoxais em diagonal” (CAMERON e QUINN *et al*, 2014, p.11).

Também, quanto aos quatro quadrantes e nomeação:

“cada quadrante é identificado com um verbo que indica os tipos principais de atividades de criação de valor que o caracterizam – Colaborar, Criar, Competir e Controlar. Esses verbos são mais fáceis de interpretar que os nomes originais usados na literatura acadêmica. Líderes e organizações que mais criam valor desenvolvem um alto grau de competência em um ou mais desses quatro quadrantes. Ou seja, cada quadrante representa uma forma de pensar sobre oportunidades e desafios, uma forma de abordagem, e um conjunto de estratégias e táticas que promovem a criação de valor nas organizações. A Figura-3 resume alguns dos atributos principais de cada quadrante (CAMERON e QUINN *et al*, 2014 p.11).

Cameron e Quinn *et al* (2014) confirmam que líderes e organizações gravitam ao redor de um ou mais desses quadrantes. Para os líderes, isso significa que tais quadrantes desenvolvem um grupo específico de habilidades e áreas de especialização. E, ainda, desenvolvem modelos mentais, assim como competências comportamentais, com a tendência de se direcionar a um ou mais desses quadrantes. Para as organizações, isso significa que elas desenvolvem uma cultura dominante, um conjunto de competências principais e uma intenção estratégica que são caracterizados por um ou mais desses quadrantes. A Estrutura de Valores Competitivos ajuda os líderes e as organizações a diagnosticarem e a interpretararem esses estilos e inclinações, utilizando-os em atividades de criação de valor. Desenvolver a compreensão e a competência nos atributos e atividades representados em cada quadrante é uma chave importante para o desempenho efetivo.

As informações resumidas, a seguir, são o resultado de estudos empíricos, bem como de várias intervenções organizacionais que utilizaram a abordagem dos valores competitivos.

No primeiro tipo cultural, está o quadrante COLABORAR (Clã) que, segundo Cameron e Quinn *et al* (2014, p.38) é

“as atividades geradoras de valor no quadrante Colaborar lidam com a construção de competências humanas, com o desenvolvimento de pessoas e com a solidificação de uma cultura colaborativa. A abordagem para a mudança nesse quadrante é planejada e ponderada, já que é regida por processos consensuais e cooperativos. O mantra desse quadrante poderia ser: “desenvolvimento, fortalecimento e comprometimento humano”. O foco está em criar coesão por meio de consenso e satisfação, e ainda, mediante envolvimento. As organizações obtêm sucesso porque contratam, desenvolvem e mantêm sua base de talentos. A eficácia organizacional está associada ao desenvolvimento humano e a altos níveis de comprometimento dos funcionários”.

O quadrante superior à direita (B), é o CRIAR (Inovativa). De acordo com os autores (2014, p.36), este tipo cultural é considerado

“as atividades geradoras de valor no quadrante Criar lidam com a inovação nos produtos e serviços da organização. Um mantra desse quadrante poderia ser: “criar, inovar e prever o futuro”. As organizações que se destacam nesse quadrante lidam eficazmente com a descontinuidade, a mudança e o risco. Elas permitem liberdade de pensamento e ação entre seus funcionários, para que a quebra de regras pensada e a superação de limites sejam características comuns da cultura da organização. A eficácia organizacional está associada ao empreendedorismo, visão e mudança constante”.

Já o quadrante COMPETIR (Racional), que é observada no quadrante inferior à direita os autores (2014, p.34) a definem como

“as atividades geradoras de valor no quadrante Competir incluem ser agressivo e incisivo na busca da concorrência. As organizações que se destacam nesse quadrante enfatizam e engendram sua posição competitiva. Elas monitoram e buscam os sinais do mercado e ressaltam, consistentemente, a geração de valor ao acionista. A velocidade é um elemento essencial para manter uma vantagem competitiva; logo, resultados imediatos são uma demanda típica. Um mantra do quadrante Competir poderia ser: “lute firme, mova-se rápido e jogue para ganhar”. A eficácia organizacional está associada ao alcance dos resultados desejados, resposta rápida e ao foco no cliente”.

O CONTROLAR (Hierárquica) está localizada no quadrante inferior à esquerda e à qual Cameron e Quinn *et al* (2014, p.33) se referem como

“as atividades geradoras de valor no quadrante Controlar incluem buscar melhoras na eficiência pela implementação de processos mais adequados. Um mantra para esse quadrante poderia ser: “melhor, mais barato e mais garantido” e uma de suas marcas é possuir um grau substancial de previsibilidade estatística. A eficácia organizacional está associada a processos, mensurações e controle capazes”.

#### **2.1.4.2 Confiabilidade e validade do instrumento**

Para o *Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI* ser útil, precisamos estar certos de que ele é confiável e válido, ter evidências de que ele mede o que diz medir e que o faça todas as vezes que tal instrumento for usado. Felizmente, ele já foi amplamente utilizado em estudos sobre tipos diferentes de organizações, os quais testaram a confiabilidade e a validade do instrumento durante as análises (CAMERON e QUINN, 2011, p.175),

#### **2.1.4.3 Aplicabilidade**

Conforme os autores, o modelo aborda outros aspectos da gestão empresarial, além de traçar o perfil cultural. Esses aspectos são tratados como aplicabilidade e relatados por Cameron e Quinn (2006, p.45) evidenciando que “como estudamos a organização sobre vários aspectos e trabalhamos no processo de mudança nas organizações, descobrimos que o modelo também lista características das organizações em adição aos seus valores culturais e forma de organização”.

Sequencialmente, esses aspectos estão referidos por Cameron e Quinn (2006, p.46) representados através da Figura 4: Liderança na organização, critério de eficácia e teoria da organização; Cameron e Quinn (2006, p.50) Figura 5: Aspectos da gestão da qualidade total; Cameron e Quinn (2006, p.52) Figura 6: Aspectos da gestão de recursos humanos.

Figura 4 - Liderança na organização, critério de eficácia e teoria da organização

<b>Flexibilidade e Critério</b>		
<b>Foco Interno e Integração</b>	<p><b>Tipo de cultura:</b> <b>CLÁ</b> <b>Orientação:</b> COLABORAÇÃO <b>Tipo de líder:</b> Facilitador, mentor, formador de equipe <b>Geradores de valor:</b> Comprometimento, comunicação, desenvolvimento <b>Teoria da eficácia:</b> Desenvolvimento humano e participação produzem eficácia.</p>	<p><b>Tipo de cultura:</b> <b>INOVADORA</b> <b>Orientação:</b> CRIAÇÃO <b>Tipo de líder:</b> Inovador, empreendedor, visionário <b>Geradores de valor:</b> Saídas inovadoras, transformação, agilidade <b>Teoria da eficácia:</b> Inovação, visão e novos recursos geram eficácia</p>
	<p><b>Tipo de cultura:</b> <b>HIERÁRQUICA</b> <b>Orientação:</b> CONTROLE <b>Tipo de líder:</b> Coordenador, monitor, organizador <b>Geradores de valor:</b> Eficiência, precisão, consistência e uniformidade <b>Teoria da eficácia:</b> Controle e eficiência com processos capazes geram eficácia</p>	<p><b>Tipo de cultura:</b> <b>RACIONAL</b> <b>Orientação:</b> COMPETIÇÃO <b>Tipo de líder:</b> Linha dura, competidor, produtor <b>Geradores de valor:</b> Parcela do mercado, atingir objetivos, lucratividade <b>Teoria da eficácia:</b> Concorrência agressiva e foco no cliente geram eficácia</p>
<b>Estabilidade e Controle</b>		

Fonte: Cameron & Quinn, 2006, p.46

A Estrutura de Valores Competitivos tem sido usada em uma variedade de tipos organizacionais e para vários propósitos. Projetos de mudança, trabalhos de avaliação, oportunidades de desenvolvimento de liderança, e trabalhos de inversão de situação (CAMERON, QUINN e THAKOR, 2014, p.25). Uma das aplicações, conforme Figura 4, relata aspectos da organização em adição aos seus valores culturais e forma de trabalho no processo de troca a partir dos seus respectivos quadrantes culturais.

Figura 5 - Aspectos da gestão da qualidade total

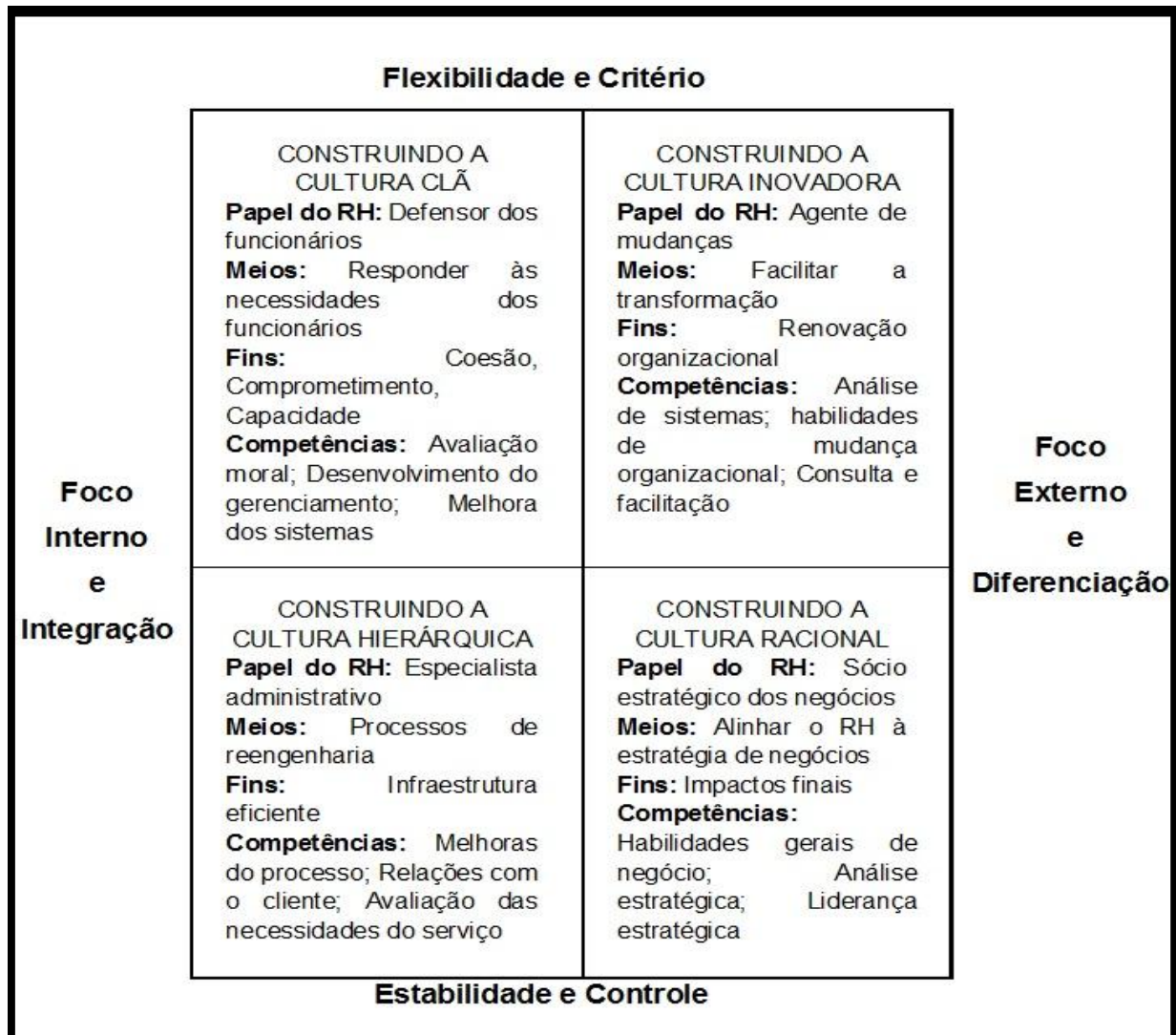
<b>Flexibilidade e Critério</b>		
<b>Foco Interno e Integração</b>	<b>CLÃ</b> ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE Empoderamento Formação de equipe Envolvimento do funcionário Desenvolvimento de recursos humanos Comunicação aberta	<b>INOVADORA</b> ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE Surpresa e satisfação Criação de novos padrões Antecipação de necessidades Melhoria contínua Descoberta de soluções criativas
	<b>HIERÁRQUICA</b> ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE Detecção de erros Mensuração Controle do processo Solução sistemática de problemas Ferramentas de qualidade (diagramas espinha de peixe, de Pareto, de afinidade, de dispersão de variância)	<b>RACIONAL</b> ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE Medição das preferências dos clientes Melhora da produtividade Criação de parcerias externas Aprimoramento da concorrência Envolvimento de clientes e fornecedores
<b>Estabilidade e Controle</b>		

Fonte: Cameron & Quinn, 2006, p.50



Uma das aplicações mais importantes da Estrutura de Valores Competitivos é como um guia para mudanças (CAMERON, QUINN e THAKOR, 2014, p.12). A estrutura da Figura 5 serve para diagnosticar e implementar uma mudança de cultura e processos de qualidade, guiada pelos respectivos quadrantes.

**Figura 6 - Aspectos da gestão de recursos humanos**



Fonte: Cameron & Quinn, 2006, p.52

A perspectiva adicional da Estrutura de Valores Competitivos está na explicação das formas pelas quais os valores são criados para os acionistas e as outras partes interessadas. (CAMERON, QUINN e THAKOR, 2014, p.29) . A estrutura da Figura 5 serve para diagnosticar e implementar uma mudança de

cultura e processos de qualidade, guiada pelos respectivos quadrantes, a fim de criar valor, quando se analisa os papéis, os meios, os fins e as competências.

Estas abordagens da aplicabilidade do modelo podem ser melhor analisadas em Cameron e Quinn (2006).

#### 2.1.4.4. Criação de Valor

Quanto a abordagem do modelo, Cameron e Quinn *et al* (2014, p. 6) discorre que:

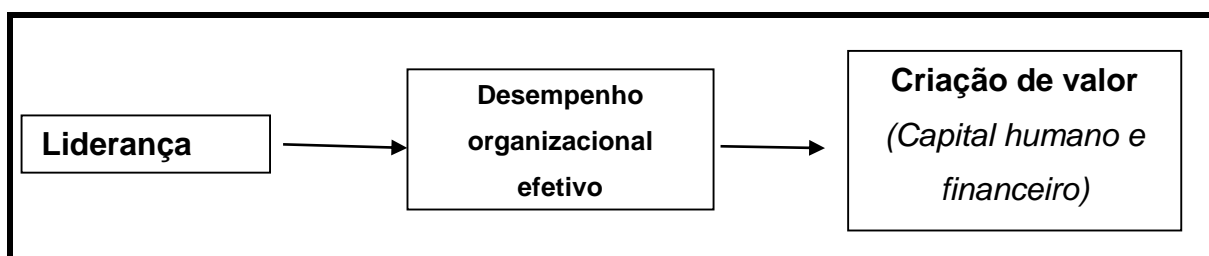
“a Estrutura de Valores Competitivos serve como um mapa, um mecanismo organizador, um dispositivo para dar sentido, além de se constituir numa fonte de novas ideias e num sistema de aprendizado. É aplicada por pesquisadores, no dia a dia, em vários aspectos das organizações, tais como: resultados de valor, estratégia corporativa, cultura organizacional, competências essenciais, liderança, comunicação, tomada de decisões, motivação, práticas de recursos humanos, qualidade, e seleção de pessoal.

Fundamentando-se na Estrutura de Valores Competitivos surgiu a teoria a respeito de como esses vários aspectos das organizações funcionam em harmonia e tensão, simultaneamente.

A estrutura ajuda, ainda, a identificar um grupo de diretrizes que pode possibilitar aos líderes diagnosticarem e gerenciarem as inter-relações, congruências e contradições entre esses diferentes aspectos das organizações.

Em outras palavras, a estrutura auxilia os líderes a trabalharem de modo mais completo e mais consistente na melhoria do desempenho de suas organizações e na criação de valor. Foi desenvolvida em resposta à necessidade de um modelo amplamente aplicável, e que incentivasse a liderança de sucesso, melhorasse a eficácia organizacional e promovesse a criação de valor”.

**Figura 7 - A relação entre liderança, desempenho efetivo e criação de valor**



Fonte: Cameron, Quinn e Thakor (2014, p.6)

Cameron e Quinn *et al* (2014) relata que mais de três décadas de trabalho sobre a Estrutura de Valores Competitivos produziram um conjunto de processos de intervenção, dispositivos de mensuração e técnicas de mudanças que oferecem uma visão ampla da organização, de seus resultados e de sua liderança. A estrutura

destaca as tensões e contradições inerentes que as organizações e líderes enfrentam, ao navegar seu ambiente complexo e mutável. Ela prevê o sucesso futuro de empresas com uma precisão significativamente maior do que modelos alternativos, existentes hoje no mercado e vai além das capacidades de outras abordagens para o desenvolvimento de liderança, mudança organizacional, ou avaliação financeira em sua capacidade de projetar, mensurar e criar valores positivos nas organizações, conforme demonstra a Figura 7.

#### **2.1.4.5 Cores**

Ao ensinar a estrutura para executivos, agentes de mudança e estudantes universitários, frequentemente se descobre ser útil empregar cores diferentes para identificar os quadrantes, pois as pessoas acham prático mencioná-los dessa forma - Colaborar é amarelo, Criar é verde, Competir é azul, e o Controlar é vermelho. Muitos líderes acham adequado aplicar tal estrutura em suas próprias organizações (CAMERON e QUINN, 2014, p.12).

Nesta tese, já foi utilizada a indicação do autor no item 5.3 – Análise dos dados descritivos e identificação das companhias quanto à Cultura Organizacional.

#### **2.1.4.6 A construção de um perfil de Cultura Organizacional**

Cameron e Quinn (2011) explanam sobre a **construção** de um perfil quanto à sua preparação e interpretação (Tipo, Discrepâncias, Força, Congruência, Comparações e Tendências), mencionando a obra “Explorando a análise dos dados” de John W. Tukey, que desenvolveu o teste estatístico mais usado frequentemente para avaliar diferenças significativas entre conjuntos de números. Este renomado autor sustentou que o método mais eficiente de interpretar os números seria traçando-os, desenhando figuras e criando gráficos com eles. Expõe que *insight* e entendimento são criações que surgem não pela submissão de dados para testes estatísticos, mas pela criação de figuras com os dados, auxiliando as pessoas a perceberem a relação entre os números e as comparações.

Abordando a preparação, Cameron e Quinn (2011) explicam o seguinte processo: escolhem-se dois produtos que indicam os tipos de cultura que são dominantes na companhia (cultura atual e cultura preferida). Em outras palavras, as respostas aos seis itens: Características Dominante, Liderança Organizacional, Gerenciamento de Recursos Humanos, Coesão Organizacional, Ênfase Estratégica e Critérios de Sucesso, ajudam a destacar aspectos que identificam o tipo de cultura.

Depois disso, computam-se as médias para cada alternativa, indicando “Atual” ou “Preferida”. Os dados colhidos são exibidos em um gráfico de quatro quadrantes, denominado Diagrama de Quinn, que permitirá obter e visualizar o perfil cultural da companhia, ratificando as suas características mais notáveis em: Clã (A), Inovativa (B), Racional (C) e Hierárquica (D), conforme Figura 1 – Tipologia Cultural de Cameron e Quinn”.

Ao **interpretarem** os perfis de Cultura, os supracitados autores (2011) asseveram que o principal propósito de se desenvolver um perfil de cultura para a organização é ajudá-la a identificar que tipo de mudança de cultura é a mais apropriada e de que forma ela pode ser alterada para que obtenha mais lucro.

Considerando que é difícil identificar ou descrever a cultura de uma organização (sem falar em tentar modificá-la), deve-se ter dela uma imagem clara, para que a mudança seja introduzida com mais consistência, coerência e de maneira consensual.

Após estabelecer uma imagem de perfil de cultura geral, bem como dos perfis de cada um dos seis atributos de cultura, pode-se, então, interpretá-lo, com base em várias perspectivas diferentes. Pelo menos seis parâmetros de comparação estão disponíveis ( Figura 1 – Tipologia Cultural de Cameron e Quinn), a saber:

### **1) Tipo de cultura que domina a organização**

É fundamental conhecer o tipo de cultura que prevalece na companhia, o que é indicado pela pontuação mais alta que mostra as premissas básicas, estilos e valores que predominam e como ela é considerada no ambiente competitivo.

### **2) Discrepâncias**

Outra fonte de informação essencial são as discrepâncias entre a cultura atual da companhia e a cultura que se prefere, pois, observando as áreas de maiores discrepâncias, pode-se determinar um roteiro para a mudança.

### **3) Força**

A força da cultura é determinada pelo número de pontos atribuídos a um tipo específico de cultura, isto é, quanto maior a pontuação, mais forte ou mais dominante ela será. Pesquisas revelaram que culturas fortes são associadas com homogeneidade de esforço, foco claro e melhor desempenho em ambientes onde são necessárias unidade e visão comum.

O que leva à necessidade de uma companhia optar por uma cultura dominante, em vez de uma cultura equilibrada ou eclética, é uma questão de ambiente e circunstâncias individuais, e ainda da natureza dos desafios que a companhia enfrenta.

Algumas companhias, por exemplo, para sobreviverem, dependem de flexibilidade, inovação, criatividade e empreendedorismo. Ou seja, a normatização e o controle serão muito menos influentes na determinação de um bom desempenho, porém uma cultura inovadora forte pode ser mais apropriada para o sucesso.

Outras organizações precisam de uma cultura mais equilibrada, o que significa que não existe um esquema de cultura ideal, mas cada organização deve determinar para si o grau de força cultural necessário para ser bem-sucedida em seu ambiente.

### **4) Congruência**

Congruência cultural significa que vários aspectos da cultura de uma companhia estão alinhados. Isto é, os mesmos tipos de cultura são enfatizados em várias partes da organização. Por exemplo, em uma cultura congruente, a estratégia, estilo de liderança, sistema de compensação, abordagem no gerenciamento de funcionários, e características dominantes, tudo tende a realçar o mesmo grupo de valores culturais. Do lado oposto, em uma companhia com cultura incongruente, cada atributo destacaria tipos de cultura diferentes e não mostraria nenhum padrão particular de similaridade.

### **5) Comparações**

Uma forma de equiparar a cultura da própria organização é compará-la com uma organização “na média” ou com organizações da mesma indústria. O modelo utilizado pelos autores acima referidos apresenta uma pesquisa, na qual foram

consultados mais de cem mil administradores, representando perto de mil organizações. Destacou-se que não existe um perfil cultural correto.

### **6) Tendências**

Observou-se em mais de mil companhias que algumas tendências que emergiram não pareceram ser usuais e que não representam a organização por completo, mas elas são oferecidas para promoverem um entendimento adicional sobre os perfis de cultura.

Cumpramos esclarecer que o estudo do modelo pode sugerir casos com imprecisões, razão pela qual cabe abordar aqui o conceito *fuzzy*. Explicando: pode haver uma situação em que não é possível responder simplesmente “sim” ou “não”. Assim, mesmo conhecendo as informações necessárias sobre tal situação, seria mais apropriado usar um valor médio – que poderia ser o “talvez” ou o “quase” – do que replicar categoricamente com um “sim” ou com um “não”. (RIGNEL *et al.*, 2011, p.17).

### 3. SUSTENTABILIDADE

O intuito deste estudo, de acordo com sua natureza, é abordar assuntos que se referem à gestão das organizações, disponibilizando resultados para uma administração eficaz das companhias e, conseqüentemente, disponibilizar informações para as “partes interessadas” (*stakeholders*). Porém, como o seu objetivo é buscar relações entre a Cultura Organizacional e os indicadores de desempenhos econômico, ambiental e social de Sustentabilidade em companhias energéticas brasileiras, é fundamental introduzir a história e os conceitos, além dos principais pontos relacionados a esse tema, para posterior atrelamento entre essas áreas da ciência, na continuação do trabalho.

Assim, discorre-se sobre três temas que versam sobre a sustentabilidade: a história recente do conceito; sustentabilidade empresarial; e a perspectiva chamada *Triple Bottom Line*.

#### 3.1 A história recente do conceito de sustentabilidade

Responsabilidade social e desenvolvimento sustentável são assuntos recorrentes na mídia e na academia, os quais carecem de ações efetivas para que se possa mudar o rumo da forma como o ser humano trata o planeta em que vive (PEREIRA, 2013, p.15).

Então, os atores deste momento de mudanças devem trabalhar em conjunto para vencer os obstáculos políticos, técnicos e tecnológicos, o que significa criar ambiente, diálogo e aprendizagem coletiva, bem como dar permanente prioridade a processos de educação e capacitação para o desenvolvimento sustentável (PHILIPPI; MALHEIROS, 2013, p.8).

Tão em destaque hoje em dia, o termo sustentabilidade – ou desenvolvimento sustentável - vem se revelando desde a década de 1980. A maioria dos autores estima que o conceito de sustentabilidade foi originado recentemente, a partir das reuniões organizadas pela ONU nos anos 70 do século XX, quando surgiu de modo amplo a consciência dos limites de crescimento que punha em crise o modelo

vigente, praticado em quase todas as sociedades mundiais. Apesar de o conceito já ter uma história de mais de 400 anos, poucos a conhecem. (BOFF 2012, p.31).

Historicamente, convém recapitular de modo sucinto esse percurso da linha do tempo da sustentabilidade, que vai do século XIX até os dias de hoje, através da coletânea de dados de BOFF (2012,p.34); PEREIRA (2013,p.16); CONSCIENCIA AMPLA (2015):

**1911:** Criação da primeira reserva florestal do Brasil.

**1937:** Inauguração do Parque Itatiaia, primeiro parque nacional do Brasil.

**1960:** Fundação da Organização Internacional das Uniões de consumidores, atual Consumidores Internacionais.

**1960:** As discussões do Clube de Roma, no final da década de 1960, liderado pelo industrial Aurelio Peccei e pelo cientista escocês, Alexander King, fundado por 36 cientistas e economistas europeus. Sua visão holística em busca de soluções para os problemas globais foi fundamental para difundir a interação entre produção industrial, população, danos ambientais, consumo de comida e uso de recursos naturais.

**1962:** Criação do Dia Mundial do Consumidor

**1962:** A publicação do livro *Silent Spring* (Primavera Silenciosa) por Raquel Carson, obra reconhecida como essencial no lançamento da consciência ambiental moderna.

**1967:** Edição dos códigos brasileiros de Caça, Pesca, Mineração e Lei de Proteção à fauna.

**1968:** Conferência da Biosfera em Paris.

**1972:** René Dubos e Bárbara Ward escrevem *Uma Só Terra (Only One Earth)*. Este livro soa como um alarme dos impactos das atividades humanas sobre a biosfera e também expressa um otimismo sobre o futuro do planeta, quando a humanidade implementar a ideia de um futuro comum.

**1972:** A “Primeira Conferência Mundial sobre o Homem e o Meio Ambiente”, realizada entre 5 e 16 de junho de 1972, em Estocolmo. Os resultados não foram significativos, mas seu melhor fruto foi a decisão de criar o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente -PNUMA.

**1981:** Lei brasileira que estabelece a Política Nacional do Meio Ambiente no Brasil.

**1984:** Outra conferência muito importante, realizada em 1984, deu origem à Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, cujo lema era “Uma



agenda global para a mudança”. Resultou na publicação do Relatório da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, com o sugestivo título “Nosso futuro comum” chamado também simplesmente de Relatório de Brundland.

**1987:** No Relatório de Brundtlan, a ONU define o conceito de “desenvolvimento sustentável”, como o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades.

**1989:** Nasce o IBAMA.

**1992:** ECO-92 - Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento no Rio de Janeiro, de 3 a 14 de julho de 1992, conhecida também como a Cúpula da Terra. Produziram-se vários documentos, sendo as principais: a Agenda 21 - Programa de Ação Global, com 40 capítulos, e a Carta do Rio de Janeiro.

**1994:** Primeira Conferência das Partes (COP) sobre diversidade biológica, nas Bahamas.

**1995:** Berlim abriga a Primeira Conferência das Partes (COP) sobre Mudanças Climáticas. .

**1995:** Através da sua Comissão de Desenvolvimento Sustentável, a ONU registra o conceito de consumo sustentável como “o uso de serviços e produtos que respondem às necessidades básicas de toda a população e trazem a melhoria na qualidade de vida, ao mesmo tempo em que reduzem o uso de recursos naturais e de materiais tóxicos, a produção de lixo e as emissões de poluição em todo o ciclo de vida, sem comprometer as necessidades das futuras gerações”

**1997:** constitui-se um tratado internacional com compromissos mais rígidos para a redução da emissão dos gases que agravam o efeito estufa, considerados, de acordo com a maioria das investigações científicas, como causa antropogênica do aquecimento global. Anuncia-se o Protocolo de Kyoto.

**2002:** A Conferência Rio + 10, realizada em Joanesburgo entre 26 de agosto a 4 de setembro de 2002, foi a reafirmação das propostas da Rio-92.

**2009:** a COP 15, na Copenhague, uniu líderes globais para a criação de medidas contra o aquecimento global.

**2010:** Ano internacional da Biodiversidade. No México, a COP 16 prorrogou o Protocolo de Kyoto e criou o Fundo Verde.

**2011:** Ano internacional das florestas.

**2012:** Conferência Cúpula da Terra, promovida pela ONU, intitulada Rio+20. Países renovaram seus compromissos com o desenvolvimento sustentável na Rio+20 – prometendo promover um futuro econômico, social e ambientalmente sustentável para o nosso planeta e para as gerações do presente e do futuro. Países também reafirmaram os princípios enunciados na Cúpula da Terra de 1992 e em diversas conferências subsequentes sobre desenvolvimento sustentável.

Com base nessa série de relatos, as mudanças políticas, administrativas, socioculturais e tecnológicas, observadas nas últimas décadas, os diversos protocolos internacionais assinados e, posteriormente, sua internalização nas políticas nacionais, certamente têm relação com a proposta global de se ampliar a capacidade da sociedade de mobilização para mudanças na forma de gestão, visando à recuperação de ecossistemas e construção de janelas de oportunidades para gerações futuras (PHILIPPI; MALHEIROS, 2013, p.12).

O “desenvolvimento sustentável” é proposto ou como um ideal a ser atingido ou então como um qualificativo de um processo de produção ou de um produto, feito pretensamente dentro de critérios de sustentabilidade; o que, na maioria dos casos, não corresponde à verdade. Geralmente, entende-se a sustentabilidade de uma empresa se ela consegue se manter e ainda crescer, sem analisar custos sociais e ambientais que ela causa. Hoje, o conceito é tão usado e abusado que se transformou num modismo, sem que seu conteúdo seja esclarecido ou criticamente definido (BOFF, 2012, p. 36-37 *passim*).

Em virtude de sua relevância, o conceito de desenvolvimento sustentável, apresentado pela UICN, serviu de referência para a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento elaborar um novo significado para o termo, 1987. A comissão definiu o conceito de desenvolvimento sustentável com o seguinte enunciado: “é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer as gerações futuras a atenderem as suas próprias necessidades.” (CMMAD,1988:46 *in* SOUZA, 2000,p.16).

Já Malheiros; Coutinho; Philipp (2013, pg.77), confirma o escopo amplo da Sustentabilidade e já considera a perspectiva de indicadores quando relata que “a determinação da escolha de indicadores em nível global, nacional local é analisada por Meadows (1998), ao afirmar que, embora o planeta Terra seja regido por

somente um conjunto de leis físicas e biológicas, esses fatores sofrem modificações de acordo com as diferenças de ecossistemas e climas”.

Os itens seguintes tratam do tema sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável e sua ligação com a sustentabilidade empresarial. Posteriormente se apresenta um conceito que busca compreender os resultados das organizações quanto à sustentabilidade: o *Triple Bottom Line (3BL)*, que compreende as dimensões econômica, ambiental e social, constituindo-se um item primordial para a sequência deste estudo.

### **3.2 Sustentabilidade empresarial**

As discussões sobre Sustentabilidade empresarial têm evoluído continuamente. Tratando-se de Sustentabilidade empresarial duas linhas se destacaram: a linha econômica clássica, defendida por Milton Friedman, também conhecida como a teoria dos acionistas, e a linha socioeconômica, que amplia o conceito de sustentabilidade empresarial, ao afirmar que o bem-estar social é um fator relevante dentro da organização.

A Responsabilidade Social das Empresas não é aceita pelo economista Friedman (1970) e seus seguidores, que defendem a ideia de que a única obrigação de uma companhia é gerar lucro para seus acionistas e que gestores não estariam qualificados para cuidar de assuntos de interesse público. Mas a maioria dos autores segue as ideias de Keith Davis, que entende existir tal responsabilidade em relação às obrigações das companhias, uma vez que detêm grande poder, o que lhes confere também muita responsabilidade, considerada uma espécie de investimento social privado (PEREIRA, 2002; AMADEU JUNIOR, GELMAN e MACEDO, 2008 *in* PEREIRA 2002, p.21).

Do mesmo modo, Responsabilidade Social Corporativa é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da companhia com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. (ETHOS, 2014).

Portanto, as companhias têm um papel importante a desempenhar, já que se percebe uma mudança no contexto das organizações, como afirma Elkington (2001), é necessário que nos direcionemos para desenvolver a sustentabilidade e, para tanto, devemos dar ênfase não só ao crescimento econômico, visando à quantidade, mas, principalmente, focar na qualidade econômica, ambiental e social.

E ainda, como afirma Anderson (2010 *in* MAZUR, 2010) as empresas deverão se unir para corrigir o sistema industrial, pois elas influenciam grandemente, tanto para o bem quanto para o mal. Caso contrário, como expressa o autor, “será o fim da humanidade”. E acrescenta que é só uma questão de tempo.

Portanto, os vários autores citados ratificam que há uma estreita ligação entre crescimento econômico e sustentabilidade, levando a se ter uma visão ampla e multidimensional para entender esta relação. Uma corrente que estabelece uma conduta que torna mais factível essa análise é o chamado *Triple Bottom Line* ou Resultado Final Tríplice, conceito apresentado no próximo item.

### **3.3 Resultado final *tríplice* (*Triple Bottom Line*)**

Com a finalidade de se encontrarem maneiras de mensurar o desenvolvimento sustentável “o tripé de resultados finais, se atingidos corretamente, formam juntos um único, melhor e totalmente ético resultado final financeiro. Refiro-me ao tripé financeiro, ambiental e social. Essa frase é de John Elkington. Ele foi pioneiro da noção dos três resultados finais”. (ANDERSON 2010, p.14 *in* MAZUR, 2010).

Assim, dentro do escopo desta pesquisa, um conceito essencial para as discussões em sustentabilidade surge com inúmeras denominações diferentes para uma mesma ideia. Estamos falando do Resultado Final Tríplice, ou Linha Tríplice de Resultado, ou ainda, Linha dos Três Pilares – originalmente, em inglês, *Triple Bottom Line* (3BL), também conhecido como *People, Planet and Profits*. (ELKINGTON 2010, p.70 *in* MAZUR, 2010). Acrescenta-se que não é um conceito original – seria baseado na “equidade social, prudência ecológica e eficiência econômica”, tópicos sugeridos por Maurice Strong, secretário da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento - CNUMAD.

O conceito de *Triple Bottom Line* (3BL), difundido a partir da década de 1990, é composto essencialmente por três dimensões: (i) ambiental; (ii) social e (iii) econômica. Dentro de cada categoria, uma série de aspectos é delineado, com indicadores específicos agrupados por relevantes aspectos. (SAVITZ, 2006, p.213).

Nesta linha, conceituar *Triple Bottom Line* (3BL) transpõe o que a sua tradução pode significar. Para os autores Savitz e Weber (2006, p.xiii), ele “é um tipo de *balanced scorecard* que captura a essência da sustentabilidade e o impacto das atividades de uma organização do mundo”. Esse *balanced scorecard* seria consolidado por indicadores quanto às três dimensões, conforme demonstra o Quadro 5.

**Quadro 5 - O Triple Bottom Line**

<b>ECONÔMICO</b>	<b>AMBIENTAL</b>	<b>SOCIAL</b>
Venda, Lucro, Retorno do Investimento	Qualidade do ar	Práticas de trabalho
Impostos pagos	Qualidade da água	Impacto da comunidade
Fluxo monetário	Uso da energia	Direitos humanos
Criação de empregos	Lixo produzido	Responsabilidade do produto

Fonte: Savitz; Weber, 2006, p.xiii

A base para entender a sustentabilidade foi formulada por Elkington. Desse modo, a mensuração da sustentabilidade está se transformando em uma ciência, e não em uma arte somente, cujos objetivos e parâmetros auxiliam as empresas a julgarem o próprio progresso. Por isso, observamos o crescimento do número de investidores institucionais e individuais, além de consumidores e trabalhadores que estão avaliando as organizações, levando em conta a metodologia *Triple Bottom Line* (SAVITZ e WEBER, 2006).

### **3.4 Indicadores de Desempenho relativos à Sustentabilidade e GRI**

O documento da Agenda 21 Global, assinado na Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento – Rio 92, colocou o tema indicadores de sustentabilidade em destaque na agenda internacional, ao apresentar a urgência de se envidarem esforços para elaboração de “indicadores de desenvolvimento sustentável que servissem de base sólida para a tomada de

decisões em todos os níveis e que contribuíssem para uma sustentabilidade autorregulada dos sistemas integrados de meio ambiente e desenvolvimento”. (PHILIPPI JR e MALHEIROS, 2013, p.xix).

Na opinião de Philippi Jr e Malheiros (2013) apesar de ser um tema desafiante, houve dificuldades nos campos teórico, aplicado, e também resistência na arena política, em decorrência do novo, falta de amadurecimento e acima de tudo pouco conhecimento sobre esta temática, com ainda muitos questionamentos. A grande dúvida de como os modelos e indicadores existentes iriam dar sustentação ao próprio paradigma do desenvolvimento sustentável, tem-se a resposta duas décadas depois, quando se observa um expressivo número de projetos e experiências com proposição de indicadores como instrumento de apoio à decisão com a premissa do desenvolvimento sustentável.

A informação de Philippi Jr e Malheiros (2013) é que passa a existir grande interesse nessa temática, um novo campo, novos grupos e redes associados passam a interagir quanto à questão desses indicadores, alguns, inclusive, com focos específicos como, por exemplo, a Rede Canadense de Indicadores de Sustentabilidade (*Canadian Sustainability Indicators Network-CSIN*), com atividade desde 2003, articulada pelo Instituto Internacional de Desenvolvimento Sustentável, sediado no Canadá. Também o grupo *Global Reporting Initiative (GRI)*, fundado em 1997 pela Coalizão para economias Ambientalmente Responsáveis (*Coalition for Environmentally Responsible Economies-CERES*), cujo foco tem sido os relatórios de sustentabilidade.

É interessante frisar que, embora haja experiência quanto à utilização dos indicadores nas tomadas de decisão das empresas, observa-se que ainda não há um desenvolvimento pleno para aplicá-los à proposta do desenvolvimento sustentável (PHILIPPI Jr. E MALHEIROS, 2013).

Para a *GRI* (2014), a economia brasileira apresenta crescimento estável, assim como aumentou o compromisso das companhias com relatos de sustentabilidade.

Nesta linha, expõe-se por instituição, quatro diferentes conjuntos de indicadores que tendem a dar diretrizes sustentáveis nas organizações.

(i) Balanço Social do **Instituto Brasileiro de Análises Sociais - IBASE**. Criado em 1997, pelo sociólogo Herbert de Souza (Betinho), tem como objetivo principal o de congregar a diminuição da pobreza e das injustiças sociais, por meio da construção de uma cidadania empresarial. Ou seja, desenvolver uma sólida e profunda responsabilidade social nos empresários e nas companhias, na busca por um maior, melhor e mais justo desenvolvimento humano, social e ambiental. Apresenta indicadores sociais (internos e externos); indicadores ambientais; indicadores do corpo funcional; e informações referentes à cidadania empresarial (IBASE, 2014).

(ii) Indicadores **ETHOS** de Responsabilidade Social Empresarial. Na década de 1990, um grupo de empresários brasileiros engajados fundou o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Em 2000, o Instituto Ethos lançou os Indicadores Ethos que ajudam as companhias a se familiarizarem com práticas empresariais responsáveis. Apresenta indicadores referentes a: valores, transparência e governança; público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores e clientes; comunidade; governo e sociedade (ETHOS, 2014).

(iii) *Global Reporting Initiative - GRI*. Criada pelo órgão holandês de mesmo nome, sugere um padrão internacional para elaboração de relatórios de sustentabilidade. Dissemina que elaborar relatórios de sustentabilidade é a prática de medir, divulgar e prestar contas para *stakeholders* internos e externos do desempenho organizacional visando ao desenvolvimento sustentável. “Relatório de sustentabilidade” é um termo amplamente utilizado para descrever os impactos econômicos, ambientais e sociais (*Tripple Bottom Line*) de uma organização, tais como o relatório de responsabilidade social empresarial, o balanço social, etc.

(iv) Aplicação do Relato Integrado promovido pelo *International Integrated Reporting Council – IIRC*, que sob iniciativa do movimento internacional conhecido como *Accounting for Sustainability* e *Global Reporting Initiative* foi constituído o IIRC, cuja missão é liderar o processo de criação da estrutura conceitual para avaliar as organizações no processo de integração das informações financeiras, sociais e ambientais, entre outras.

No GRI-G4 (2011) os princípios para relato foram desenvolvidos para serem usados combinadamente na definição do conteúdo do relato. Assim, todas as Diretrizes da *GRI* incluem referências a documentos específicos amplamente aceitos e usados e foram concebidos como um marco consolidado para as organizações relatarem seu desempenho com base em diferentes códigos e normas de sustentabilidade.

Ainda no GRI-G4 (2011) destaca que, desde sua fundação, em 1997, a *GRI* se distingue por meio de um processo abrangente que envolveu centenas de relatores, usuários de relatórios e intermediários profissionais de todo o mundo. Assim, as suas Diretrizes constituem um marco internacional relevante em apoio a uma abordagem padronizada de elaboração de relatórios, elevando o grau de transparência e consistência necessário para tornar as informações úteis e confiáveis para mercados e sociedades.

Assim, um relatório de sustentabilidade baseado nas Diretrizes da *GRI* divulga os resultados obtidos dentro do período relatado, no contexto dos compromissos, da estratégia e da forma de gestão da organização. Entre outros propósitos, pode ser usado como: (a) **Padrão de referência** (*benchmarking*) e avaliação do desempenho de sustentabilidade com respeito a leis, códigos, padrões de desempenho e iniciativas voluntárias; (b) **Demonstração** de como a organização influencia e é influenciada por expectativas de desenvolvimento sustentável; (c) **Comparação** de desempenho dentro da organização e entre organizações diferentes ao longo do tempo (*GRI*, 2006, p.3).

Para a *GRI*, indicadores de desempenho são “informações qualitativas ou quantitativas sobre consequências ou resultados associados à organização que sejam comparáveis e demonstrem mudança ao longo do tempo” (*GRI*,2006). A *GRI* divide esses indicadores em duas classes diferentes:

**1.Indicadores Essenciais:** são àqueles identificados nas Diretrizes da *GRI* como interesse da maioria dos *stakeholders* e considerados relevantes, salvo consideração em contrário, com base nos princípios de relatórios da *GRI*.

**2.Indicadores Adicionais:** são àqueles nas Diretrizes da *GRI*, que representam práticas emergentes ou tratam de temas que podem ser relevantes para algumas organizações, mas em geral não o são para a maioria.



Com base nas diretrizes para Relatório de Sustentabilidade (*GRI*, 2006, p. 26-30 *passim*), apresenta-se as três diferentes dimensões para o desempenho, com base no conceito do *Triple Bottom Line*, já explicado no item 3.3.

**Desempenho Econômico:** tratando-se da **dimensão econômica (9 índices, sendo 7 essenciais e 2 adicionais)** da Sustentabilidade, a dimensão econômica se refere aos impactos da organização sobre as condições econômicas de seus *stakeholders* e sobre os sistemas econômicos em nível local, nacional e global. Os indicadores econômico ilustram: o fluxo de capital entre diferentes *stakeholders*; os principais impactos econômicos da organização sobre a sociedade como um todo.

**Desempenho Ambiental: (30 índices, sendo 17 essenciais e 13 adicionais)** a dimensão ambiental da Sustentabilidade se refere aos impactos da organização sobre sistemas naturais vivos e não vivos, incluindo ecossistemas, terra, ar e água. Os indicadores ambientais abrangem o desempenho relacionado a insumos (como material, energia, água) e a produção (emissões, efluentes, resíduos). Além disso, abarcam o desempenho relativo à biodiversidade, à conformidade ambiental e outras informações relevantes, tais como gastos com meio ambiente e os impactos de produtos e serviços.

**Desempenho Social: (40 índices, sendo 23 essenciais e 17 adicionais)** a dimensão ambiental da Sustentabilidade se refere aos impactos da organização nos sistemas sociais nos quais opera. Os indicadores de desempenho social da *GRI* identificam aspectos de desempenho fundamentais referentes a práticas trabalhistas, direitos humanos, sociedade e responsabilidade pelo produto.

Cumprindo-se as diretrizes para Relatório de Sustentabilidade (*GRI* 2006, p. 27-37 *passim*), no Apêndice B, encontra-se descrita a Tabela com os 79 índices citados, os quais compõem as três dimensões.

Ainda com base nas diretrizes para Relatório de Sustentabilidade (*GRI* 2012, p.48-49), os Princípios para Definição do Conteúdo do Relatório têm grande relevância. Cada um deles compreende uma definição, uma explicação e um conjunto de testes para orientar se uso. O objetivo é que os testes sejam utilizados como ferramentas de autodiagnóstico, e não como itens específicos de divulgação a serem relatados. Os princípios devem ser usados junto com as orientações para a definição do conteúdo. São eles:

**Materialidade:** as informações no relatório devem cobrir temas e indicadores que reflitam os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da organização ou possam influenciar de forma substancial as avaliações e decisões dos *stakeholders*.

**Inclusão dos Stakeholders:** a organização relatora deve identificar seus *stakeholders* e explicar no relatório que medidas foram tomadas em resposta a seus interesses e expectativas procedentes.

**Contexto da Sustentabilidade:** o relatório deverá apresentar o desempenho da organização no contexto mais amplo da Sustentabilidade.

**Abrangência:** a cobertura dos temas e indicadores relevantes, assim como a definição do limite do relatório, deverá ser suficiente para refletir os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos e permitir que os *stakeholders* avaliem o desempenho da organização no período analisado.

Tratando-se dos Princípios para Assegurar a Qualidade do Relatório, apresenta-se os seguintes princípios, com base na *GRI* (2006,p.13):

**Equilíbrio:** o relatório deverá refletir aspectos positivos e negativos do desempenho da organização, de modo a permitir uma avaliação equilibrada do desempenho geral.

**Comparabilidade:** as questões e informações deverão ser selecionadas, compiladas e relatadas de forma consistente. As informações relatadas deverão ser apresentadas de modo que permita aos *stakeholders* analisar mudanças no desempenho da organização ao longo do tempo e subsidiar análises sobre outras organizações.

**Exatidão:** as informações deverão ser suficientemente precisas e detalhadas para que os *stakeholders* avaliem o desempenho da organização relatora.

**Periodicidade:** o relatório é publicado regularmente e as informações são disponibilizadas a tempo para que os *stakeholders* tomem decisões fundamentadas.

**Clareza:** as informações deverão estar disponíveis de uma forma que seja compreensível e acessível aos *stakeholders* que fizeram uso do relato.

As companhias usam uma série de abordagens distintas para aumentar a credibilidade dos relatórios e podem fazer uso de sistemas de controle interno, com funções de auditoria, como parte de seus processos de gestão e divulgação de informações. Tais sistemas são importantes para a integridade e a credibilidade de

um relatório como um todo. Para relatórios de sustentabilidade, entretanto, a *GRI* recomenda o uso de verificação externa, além dos recursos internos.

Relevante destacar quando da análise na construção da materialidade em seus relatórios. A *KMPG International* (2014), *Sustainable Insight: The Essentials of Materiality Assessment* (Insight Sustentável: Os fundamentos de Avaliação de Materialidade) apresenta **oito** desafios para a implantação de um processo de materialidade:

1. **Engajar toda a organização**, não apenas os envolvidos com o relatório de sustentabilidade.
2. **Envolver a alta administração deste o início**, discutindo, em termos de materialidade, tópicos de criação de valor corporativo (receitas, custos e riscos).
3. **Definir o escopo da materialidade** de maneira que reflita a realidade do negócio. Não estender os limites dos temas materiais.
4. **Engajar os *stakeholders*** a fim de que seus interesses, necessidades e valores sejam considerados nas decisões da organização.
5. **Priorizar os temas matérias que façam sentido aos *stakeholders*.**
6. **Definir temas relevantes para a organização.**
7. **Não ter receio de priorizar temas materiais**, concentrando-se nos que a empresa tem melhores condições de gerenciar.
8. **Estabelecer frequência para o processo de materialidade.** Como a maioria dos temas não muda de modo significativo de um ano para outro, pode não ser necessário realizá-lo anualmente.

Através dos conceitos apresentados na fundamentação teórica, intenciona-se ter a base para o entendimento do problema de pesquisa, e, como consequência, chegar-se à aplicação do instrumento de coleta de dados, os quais reflitam os constructos e variáveis necessários para a resposta do problema. Nesse intento, nesta tese, seguiremos com a forma de relato (iii) da *GRI*.

### 3.5 Desenvolvimento sustentável e energia

A primeira evidência do uso intencional de energia na história da humanidade data de 600.000 a.C., quando o *Homo erectus* aprendeu a utilizar o fogo. Embora ele não soubesse como produzi-lo, o simples fato de utilizá-lo representou um enorme avanço técnico e cultural, sendo considerada a mais importante mudança isolada na tecnologia antes do advento da agricultura (ROBERTS, 2001 *in* CAMPOS, 2005, p.26).

De acordo com Goldemberg (2010), foi preciso uma quantidade expressiva de energia – um milhão de anos - para que o homem primitivo chegasse ao homem tecnológico de hoje.

O autor discorre sobre os seis estágios de desenvolvimento, desde o homem primitivo, há um milhão de anos, até o homem tecnológico de hoje, a saber: (1) o homem primitivo; (2) o homem caçador; (3) o homem agrícola primitivo; (4) o homem agrícola avançado; (5) o homem industrial e (6) o homem tecnológico.

Conclui que “o consumo de energia que caracterizava o homem primitivo era muito baixo (2 mil kcal por dia), tendo crescido, em um milhão de anos, para quase 250 mil por dia, isto é, um aumento de mais de cem vezes” (GOLDEMBERG, 2010, p.19).

Em Goldemberg (2010) o conceito de desenvolvimento sustentável formulado pela Comissão *Brundtland* tem origem na década de 1970 e se caracterizou por um grande pessimismo sobre o futuro da civilização como a conhecemos. Para reagir a essa visão, a Organização das Nações Unidas, em 1983, criou uma Comissão presidida pela Primeira Ministra da Noruega, Gro *Brundtland*, para analisar o problema. A solução proposta por essa comissão em seu relatório final, datado de 1987, foi a de recomendar um padrão de uso de recursos naturais que atendessem às atuais necessidades da humanidade e as das futuras gerações, preservando o meio ambiente, sob uma ótica mais otimista que a do Clube de Roma. Nesse panorama histórico e em ressonância com o momento que atravessamos, analisaremos o impacto do conceito de desenvolvimento sustentável no Brasil.

Para o referido autor, em virtude de a energia ser essencial para o bem-estar de que goza hoje uma parte significativa da humanidade, e atualmente serem usados 10 bilhões de petróleo para assegurá-la, quantidades maiores serão necessárias e, com isso, se agravarão os problemas, se as fontes de energia usadas forem combustíveis fósseis (GOLDEMBERG, 2010, p.61).

Importa observar que a obra de Goldemberg (2010) trata de uma linha de pensamento conclusivo sobre energia para um desenvolvimento sustentável, pois para ele, do ponto de vista técnico, existem soluções que permitem construir um futuro energético mais sustentável do que o atual. Expõe, ainda, que nos países industrializados, onde o nível de consumo de energia é muito elevado, a eficiência energética ainda pode melhorar muito e reduzir a energia necessária para alimentar os atuais padrões de consumo. E pondera que é fundamental que, juntamente com o desenvolvimento, venham tecnologias mais limpas e eficientes, e que o único caminho adequado é a energia renovável.

Segue explicando, Goldemberg (2010), que tal situação já ocorre em muitos países, mas ainda em número bem reduzido. Destaca que uma característica fundamental das energias renováveis é que elas geram mais empregados (por unidade de energia produzida) do que as energias de origem fóssil. Por exemplo, a produção de etanol no Brasil gera 96 mais empregados do que a produção de petróleo. O mesmo ocorre com medidas de eficiência energética.

Ainda, segundo o autor, Goldemberg (2010), as energias renováveis (e eficiência energética) constituem uma possibilidade de reconstruir o sistema energético numa “direção mais sustentável”, o que é significativo na atual época de crise financeira internacional, uma vez que gerar empregos é prioridade de muitos governos.

Para alcançar tais resultados, ele propõe uma solução alternativa, que requer alterações expressivas no comportamento e na reorganização social. Mas estas modificações “acabarão por acontecer, numa escala de tempo maior – séculos talvez – do que as medidas mais urgentes de caráter tecnológico (GOLDEMBERG, 2010, p.66)

### 3.6 A energia do Brasil

Não é objeto desta tese discorrer sobre a energia do Brasil na sua essência. Com base na obra de Leite (2014, p. 37-621 *passim*) elencarei através da linha do tempo os principais fatos no Brasil:

**Até 1915:** a era da lenha no Brasil

**1915-1930:** da primeira guerra mundial até a crise

**1930-1945:** a era Vargas

**1946-1955:** o pós-guerra

**1956-1964:** desenvolvimentismo e crise

**1964-1974:** reforma econômica

**1974-1985:** os dois choques do petróleo e suas sequelas

**1985-1994:** transição para uma nova república

**1995-2002:** reforma institucional e econômica

**2003-2006:** partida para o novo século

**2007-2014:** desestruturação do setor de energia

**2014-atual:** eficiência energética e meio ambiente

Entender as cadeias energéticas é um aspecto importante na elucidação do conceito de energia.

Pode-se entender por cadeia energética como o conjunto de atividades associado à produção e ao transporte de energia vinculada a certo recurso natural até os diversos pontos onde se dá o consumo final. Conceitua que a energia primária são os produtos energéticos providos pela natureza e passíveis de utilização imediata como petróleo, gás natural, carvão mineral, resíduos vege, eólica etc e que a energia secundária são os produtos energéticos resultantes dos diferentes centros de transformação dos recursos primários e que têm como destino os diversos setores de consumo e, eventualmente, outro centro de transformação. (REIS, 2011, p.2 e 3).

Ainda em Reis (2011, p.65 e 66) “no caso da energia elétrica, o suprimento, considerado como a cadeia que cobre desde o processo de transformação da energia primária até com cada tipo de consumidor, está dividido em a interface com cada tipo de consumidor, está dividido em geração, transmissão e distribuição”:

Na primeira cadeia (Reis, 2011, p.65) diz que:

“a **área de geração** se preocupa especificamente com o processo da produção de energia elétrica por meio de diversas tecnologias e fontes primárias. Existe uma grande gama de opções para geração de eletricidade, cada uma delas com características bem distintas e específicas no que se refere ao dimensionamento, aos custos e à tecnologia. Fontes renováveis são mais adequadas a um desenvolvimento sustentável, mas respondem ainda por uma parte pequena da matriz energética mundial”.

Na segunda cadeia (Reis, 2011, p.65) diz que:

“a **área de transmissão** está associada ao transporte de blocos significativos de energia a distâncias razoavelmente longas. Pode ser também caracterizada por linhas elétricas aéreas, com torres de grande porte e com condutores de grande diâmetro, cruzando grandes distâncias, desde o ponto de geração até pontos específicos, próximos aos grandes centros de consumo da energia elétrica. São a partir desses pontos que se desenvolvem os sistemas de distribuição”.

Na terceira cadeia (Reis, 2011, p.66) diz que:

“os **sistemas de distribuição** estão associados ao transporte de energia no varejo, ou seja, do ponto de chegada da transmissão até cada consumidor individualizado, seja ele residencial, industrial ou comercial, urbano ou rural”.

Cada uma dessas áreas tem características organizacionais, técnicas, econômicas e de inserção socioambiental específicas.

O setor elétrico brasileiro possui, também, o ambiente de comercialização de energia elétrica mas as companhias brasileiras listadas não foram alvo da pesquisa.

## 4 METODOLOGIA

Os itens que se seguem neste capítulo descrevem a metodologia utilizada para a realização da pesquisa proposta neste estudo: o tipo de pesquisa, o modelo teórico conceitual; universo da pesquisa; a amostra; métodos de coleta de dados, tratamento e análise desses dados. Encerra-se com a verificação da confiabilidade e da validade dos constructos.

### 4.1 Tipo de pesquisa

Esta parte do trabalho tem por escopo descrever a realização da pesquisa sugerida no que se refere aos meios e métodos utilizados.

Sampieri; Collado e Lucio (2010, p.550) assim definem métodos mistos: “representam um conjunto de processos sistemáticos e críticos de pesquisa e implicam a coleta e a análise de dados quantitativos e qualitativos, assim como sua integração e discussão conjunta, para realizar interferências como produto de toda a informação coletada e conseguir um maior entendimento do fenômeno em estudo”.

De acordo com Rudio (2003, p. 9), “pesquisa no sentido mais amplo, é um conjunto de atividades orientadas para a busca de um determinado conhecimento”.

Nessa linha de pensamento, as pesquisas buscam respostas para determinados problemas mencionados. De acordo com Babbie (1999, p.95) “pesquisa *survey* se refere a um tipo particular de pesquisa social empírica, mas há muitos tipos de *survey*. O termo pode incluir censos demográficos, pesquisas de opinião pública, pesquisas de mercado sobre preferências do consumidor, estudos acadêmicos, estudos epidemiológicos, etc”. O autor indica que “há pesquisa social empírica”. Dando cumprimento, os objetivos propostos para este projeto de pesquisa serão por meio de um estudo empírico-analítico, conforme o enfoque epistemológico de Silvio A. Sanchez (*apud* Martins, 2010, p.33). De acordo com Martins (*op.cit.*):

“as abordagens empírico-analíticas apresentam em comum a utilização de técnicas de coleta, tratamento e análise de dados mercadologicamente quantitativas. Privilegiam estudos práticos. Suas propostas têm caráter técnico, restaurador e incrementalista. Têm forte preocupação com a relação causal entre variáveis.



A validação da prova científica é buscada através de testes dos instrumentos, graus de significância e sistematização das definições operacionais”.

Assim, o que se busca, por meio desta pesquisa, é responder ao seguinte **problema**: “quais são as relações entre os perfis culturais e as dimensões econômica, ambiental e social com foco na abordagem do *Triple Bottom Line* (3BL) das companhias do setor de energia que se reportam à estrutura de relatório da *GRI?*”, e segue preenchendo as condições metodológicas citadas.

Primeiramente, identifica-se que tipo de estudo será realizado. Sampieri, Collado e Lucio (2010, p.99) assinalam a existência de quatro diferentes tipos de pesquisa: “exploratória, descritiva, correlacional e explicativa, diferindo-se em função da estratégia de pesquisa empregada”.

Sob tal perspectiva, esta pesquisa apresenta, simultaneamente, dois enfoques distintos: descritivo e correlacional, “já que uma mesma pesquisa se permite apresentar características que a incluiriam em mais de um dos quatro enfoques já citados” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2010, p.102-103).

Considerando que o primeiro tipo de pesquisa é o descritivo, Sampieri, Collado e Lucio (2010) confirmam que, proceder a um estudo descritivo implica selecionar informações sobre cada questão pesquisada para se chegar a uma conclusão sobre aquilo que se procura. Assim, “os estudos descritivos medem, avaliam ou coletam dados sobre diversos aspectos, dimensões ou componentes dos fenômenos a serem pesquisados.”

Rudio (2003, p.71) faz uma ressalva, explicando que “estudos descritivos está interessado em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los”.

Como segundo tipo, definimos o correlacional. Desse modo, pretende-se “avaliar a relação que existe entre dois ou mais conceitos, categorias ou variáveis”. (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2010, p.103). Esta avaliação se dá em decorrência do grau de relação entre as variáveis analisadas. Tal procedimento implica em medir cada uma destas variáveis, além de medir a relação (ou relações) entre elas. (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2010, p.108).

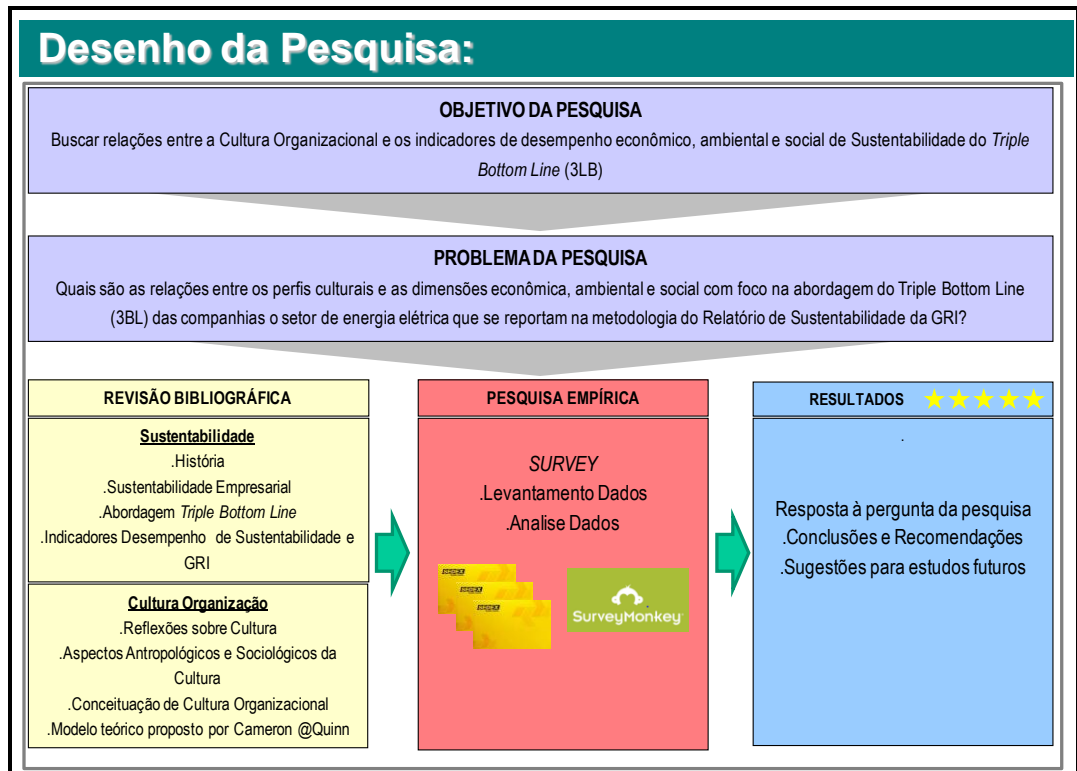
Mais uma possibilidade de classificação no enfoque das pesquisas é se elas são predominantemente qualitativas ou quantitativas. Segundo Silvio Oliveira (*apud* Oliveira, 2007, 59-61), a pesquisa qualitativa “pode ser caracterizada como sendo uma tentativa de se explicar em profundidade o significado e as características do resultado das informações obtidas através de entrevistas ou questões abertas, sem a mensuração quantitativa”. O tipo de abordagem da pesquisa quantitativa significa “quantificar dados obtidos por meio de informações coletadas através de questionários, entrevistas, observações, assim como o emprego de recursos e técnicas estatísticas das mais simples ou até as de uso mais complexo” (OLIVEIRA, 1999, p.115-117).

A esse respeito, Sampieri e demais autores (2010) indicam que dois elementos determinam qual o tipo de estudo será focado em uma pesquisa: “o estado de conhecimento do tema da investigação revelado pela revisão da literatura e o enfoque que o pesquisador pretende dar ao seu estudo”.

Portanto, tratando-se deste estudo, tem natureza quantitativa com caráter descritivo e correlacional, uma vez que descreve as relações entre cultura organizacional e os índices de desempenhos econômico, ambiental e social do *Triple Bottom Line (3BL)*. Na opinião de Rudio (2003, p.71) “descrever é narrar o que acontece”.

Com base na idealização e estruturação do estudo, e considerando a análise dos elementos-chave para a pesquisa, foi elaborado um desenho de pesquisa para orientação dos trabalhos, conforme Figura 8.

Figura 8 - Desenho da pesquisa



Fonte: a autora (2015)

Como proposto, o estudo foi realizado em duas etapas. Na primeira, foi feita uma revisão da literatura, na intenção de abordar os principais pontos de discussão quanto ao tema. Cumpre lembrar que essa revisão é uma parte essencial do processo de investigação, pois é indispensável não somente para definir bem o problema, mas também para obter uma ideia precisa acerca do estado atual dos conhecimentos sobre um dado tema, as suas lacunas e como a investigação poderá contribuir para o desenvolvimento da ciência. Cumpre acrescentar que cada pesquisador avalia os estudos daqueles que o precederam e só depois de entender os testemunhos a que têm acesso, pode se direcionar para sua própria “aventura”. (CARDOSO *et al.*, 2010).

Na revisão da literatura deste estudo foram abordadas duas diferentes temáticas relacionadas à pergunta da pesquisa, conforme indicado na Figura 9: Cultura Organizacional e Sustentabilidade.

Como segunda etapa, procede-se à pesquisa de campo, através de uma *survey*, “que tipicamente examina uma amostra da população”(BABBIE, 1999, p.78).

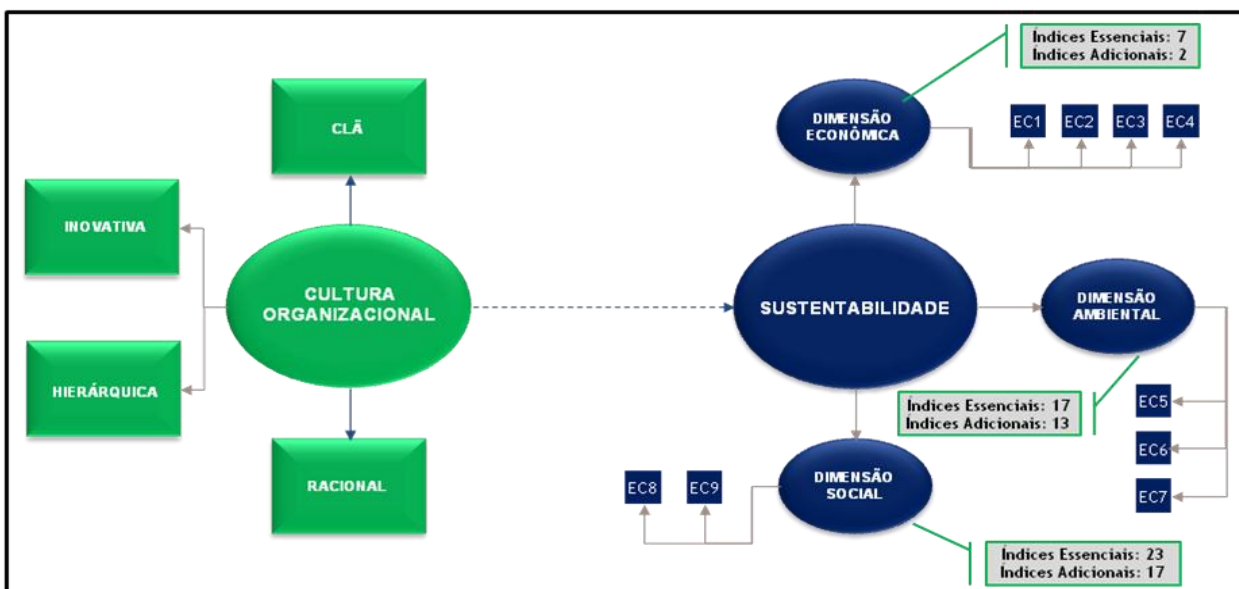
#### 4.2 Modelo teórico conceitual da pesquisa

Esta pesquisa adota um modelo teórico conceitual, como já exposto, o qual está demonstrado na Figura 9. Resume, após a revisão da literatura, os constructos principais e as relações propostas tratadas a partir da escolha da amostra, coleta de dados e análise dos resultados, a fim de que se efetive o objetivo proposto.

##### Problema de Pesquisa

“Quais são as relações entre os perfis culturais e as dimensões econômica, ambiental e social com foco na abordagem do *Triple Bottom Line* (3BL) das companhias do setor de energia elétrica que se reportam na metodologia do Relatório de Sustentabilidade da *GR?*”

Figura 9 - Modelo teórico conceitual da pesquisa



Fonte: a autora, 2015.

Em relação a análise das duas questões do estudo, saliento que o modelo apresentado na Figura 9 é dividido em dados primários e secundários. Os dados primários são referentes a Cultura Organizacional e base para hipótese formulada na pesquisa. Já os dados secundários serão utilizados e tratados no constructo Sustentabilidade. Com o apoio na análise dos dados referentes aos grupos culturais,

ou dados primários, e o número de índice reportado nos Relatórios de Sustentabilidade, ou dados secundários, busca-se a resposta ao problema de pesquisa.

### 4.3 Definição do universo da pesquisa

Uma definição mais geral de energia é:

“capacidade de produzir transformações num sistema. Essa capacidade pode envolver transformações mecânicas ou transformações físicas químicas e biológicas. A expansão de um gás (e sua capacidade de produzir trabalho), uma queda-d’água, a combustão de um hidrocarboneto como o petróleo, a geração de biogás na decomposição de matéria, ouso de uma corrente elétrica para fazer girar um motor são exemplos dessas transformações” (GOLDEMBERG, p.13, 2010).

Para Reis (2011, p.64) de forma simplista e prática, pode-se descrever a energia elétrica como “resultante de um processo adequado de utilização de propriedades físico-químicas e eletromagnéticas da matéria, para propiciar o funcionamento de equipamentos fornecedores de usos finais desejados pela sociedade”.

As atividades que compõem o setor energético interessam a todos e a cada um dos habitantes do país, seja pelo suprimento de eletricidade e gás de uso doméstico, seja pelo combustível utilizado em veículos. O suprimento de energia está, do mesmo modo, sempre presente nas empresas como insumo indispensável às atividades produtivas (LEITE, 2014, p.5).

A ANEEL criou o Banco de Informações de Geração – BIG para divulgar, *on-line*, uma série de dados reunidos pela Agência, que expõem sobre o parque gerador brasileiro. A criação do referido Banco faz parte de um programa da ANEEL que visa universalizar e uniformizar as informações, dando pleno conhecimento da geração de energia elétrica no Brasil aos agentes do mercado, investidores estrangeiros e nacionais, autoridades governamentais, bem como à sociedade em geral. Assim, com base nas informações do BIG (2015), segue abordagem quanto a:

**Capacidade de geração do Brasil:** o Brasil possui no total 4.301 empreendimentos em operação, totalizando 138.802.106 kW de potência instalada, conforme Tabela 1. Também está prevista para os próximos anos uma adição de 41.559.946 kW na capacidade de geração do País, proveniente dos 227 empreendimentos, atualmente em construção, e mais 667 em Empreendimentos com Construção não iniciada.

**Tabela 1 - Empreendimentos em operação**

<b>Empreendimentos em Operação</b>				
<b>Tipo</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Potência Outorgada (kW)</b>	<b>Potência Fiscalizada (kW)</b>	<b>%</b>
<a href="#">CGH</a> -Central Geradora Hidrelétrica	525	368.982	370.859	0,27
<a href="#">EOL</a> -Central Geradora Eólica	273	6.667.533	6.629.397	4,78
<a href="#">PCH</a> -Pequena Central Hidrelétrica	466	4.829.899	4.816.945	3,47
<a href="#">UFV</a> -Central Geradora Solar Fotovoltaica	25	25.233	21.233	0,02
<a href="#">UHE</a> -Usina Hidrelétrica	198	87.701.249	85.278.663	61,44
<a href="#">UTE</a> -Usina Termelétrica	2.812	40.970.174	39.695.009	28,6
<a href="#">UTN</a> -Usina Termonuclear	2	1.990.000	1.990.000	1,43
<b>Total</b>	<b>4.301</b>	<b>142.553.070</b>	<b>138.802.106</b>	<b>100</b>

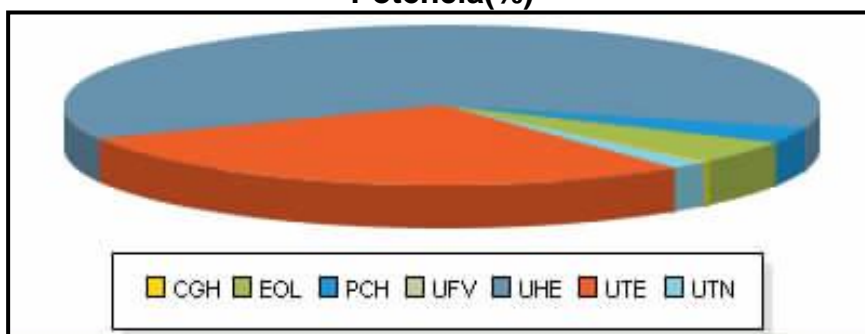
Fonte: ANEEL/BIG, 2015

Na Tabela 1 podemos notar com mais clareza que as Usinas Hidrelétricas absorvem o maior porcentagem dos 4.301 empreendimentos em operação, ou seja, 61,44%, seguida das Termelétricas com 28,6%.

O Gráfico 1 também demonstra o que afirmamos na Tabela 1, já apresentada.

**Gráfico 1 - Empreendimentos em operação**

**Potência(%)**



Fonte: ANEEL/BIG, 2015

**Fontes de energias exploradas no Brasil:** atualmente, no Brasil, há investimentos nas seguintes fontes de energia, utilizando:

Eólica: a força dos ventos para acionar uma usina elétrica;

Fotovoltaica: a energia recebida diretamente do Sol;

Hidrelétrica: a energia hidráulica (dos rios) na geração de energia elétrica;

Maré: a energia obtida pela cinética das ondas do mar;

Termelétrica: a energia que se obtém pela combustão de combustível fóssil, biomassa ou pela energia térmica liberada em reações nucleares.

Para comprovar o que foi referido acima, segue a Tabela 2.

Tabela 2 - Resumo da situação atual dos empreendimentos

<b>Resumo da Situação Atual dos Empreendimentos</b>		
<b>Fonte de Energia</b>	<b>Situação</b>	<b>Potência Associada (kW)</b>
300 empreendimento(s) de fonte <b>Eólica</b>	Construção não iniciada	7.075.454
160 empreendimento(s) de fonte <b>Eólica</b>	Construção	3.885.718
273 empreendimento(s) de fonte <b>Eólica</b>	Operação	6.629.397
40 empreendimento(s) de fonte <b>Fotovoltaica</b>	Construção não iniciada	1.142.975
25 empreendimento(s) de fonte <b>Fotovoltaica</b>	Operação	21.233
176 empreendimento(s) de fonte <b>Hidrelétrica</b>	Construção não iniciada	2.330.728
46 empreendimento(s) de fonte <b>Hidrelétrica</b>	Construção	15.686.390
1189 empreendimento(s) de fonte <b>Hidrelétrica</b>	Operação	90.466.468
1 empreendimento(s) de fonte <b>Maré</b>	Construção não iniciada	50
150 empreendimento(s) de fonte <b>Termelétrica</b>	Construção não iniciada	8.453.992
21 empreendimento(s) de fonte <b>Termelétrica</b>	Construção	2.984.639
2814 empreendimento(s) de fonte <b>Termelétrica</b>	Operação	41.685.009

Fonte: ANEEL/BIG, 2015

A Tabela 2 contempla a situação de cada empreendimento da expansão da oferta de energia elétrica no Brasil. Para comprovar o que foi referido, a fonte de energia Hidrelétrica, já em operação, é a que prospecta a maior potência associada, ou seja, 90.466.48 kW.

**Capacidade instalada por estado:** é um outro aspecto importante a ser considerado na matriz elétrica nacional. Observa-se, na Tabela 3, a distribuição da capacidade instalada por estado.

Tabela 3 - Distribuição da capacidade instalada por estado

<i>UF</i>	<i>Capacidade Instalada (kW)</i>	<i>%</i>
<a href="#">AC</a>	195.698,70	0,14
<a href="#">AL</a>	710.769,10	0,51
<a href="#">AM</a>	2.262.675,00	1,63
<a href="#">AP</a>	927.949,00	0,67
<a href="#">BA</a>	8.859.187,18	6,38
<a href="#">CE</a>	3.197.312,90	2,3
<a href="#">DF</a>	56.058,40	0,04
<a href="#">ES</a>	1.539.575,40	1,11
<a href="#">GO</a>	7.374.609,11	5,31
<a href="#">MA</a>	3.068.605,43	2,21
<a href="#">MG</a>	15.660.184,54	11,28
<a href="#">MS</a>	2.362.729,38	1,7
<a href="#">MT</a>	2.906.079,60	2,09
<a href="#">PA</a>	9.127.925,73	6,58
<a href="#">PB</a>	642.270,00	0,46
<a href="#">PE</a>	3.550.625,95	2,56
<a href="#">PI</a>	603.636,40	0,43
<a href="#">PR</a>	16.193.723,81	11,67
<a href="#">RJ</a>	8.924.428,10	6,43
<a href="#">RN</a>	2.803.659,84	2,02
<a href="#">RO</a>	5.921.046,56	4,27
<a href="#">RR</a>	264.345,40	0,19
<a href="#">RS</a>	9.128.383,58	6,58
<a href="#">SC</a>	4.554.246,22	3,28
<a href="#">SE</a>	3.288.847,40	2,37
<a href="#">SP</a>	22.766.058,64	16,4
<a href="#">TO</a>	1.911.476,00	1,38

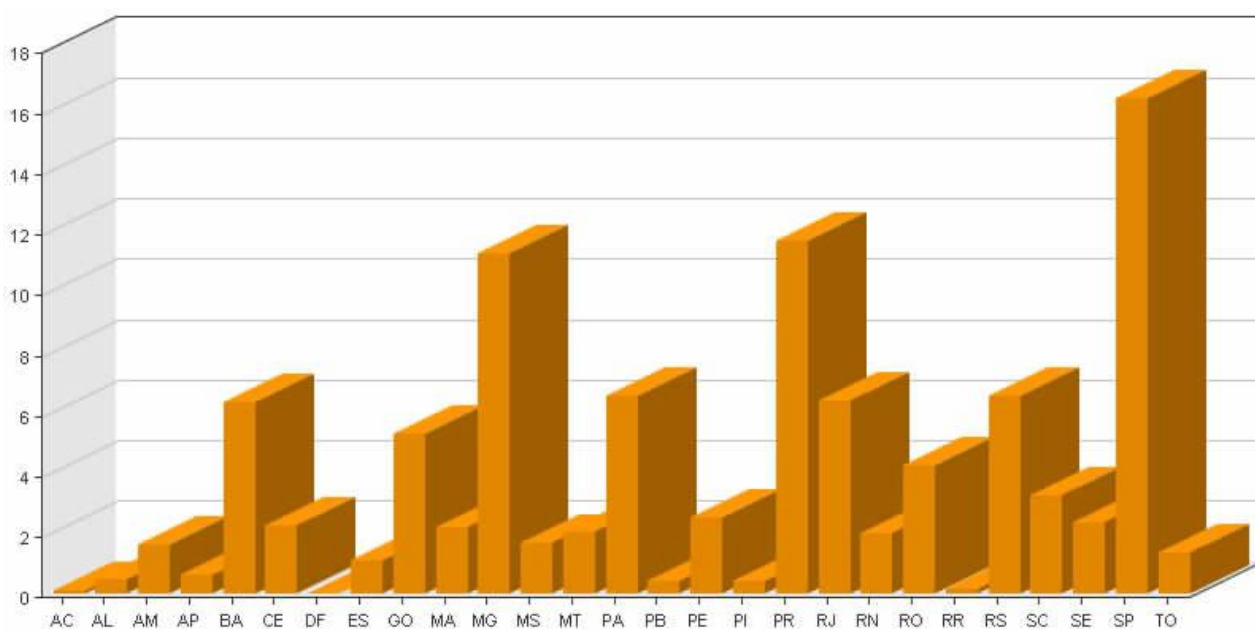
Fonte: ANEEL/BIG, 2015



Conforme Tabela 3, identifica-se os cinco maiores estados, na ordem decrescente, com maior **capacidade instalada** em (kW), no país, com base nos dados da ANEEL (2015) através do BIG (2015), a saber: São Paulo (16,4%), Paraná (11,67%), Minas Gerais (11,28%), Rio Grande do Sul e Pará (6,58%) e Rio de Janeiro (6,43%).

**Capacidade Instalada no País:** o Brasil possui no total 4.301 empreendimentos em operação, totalizando 138.802.106 kW de potência instalada, conforme Gráfico 2. Está prevista para os próximos anos uma adição de 40.088.088 kW na capacidade de geração do País, proveniente dos 226 empreendimentos atualmente em construção e mais 619 em Empreendimentos com Construção não iniciada.

**Gráfico 2 - Capacidade instalada no país**



Fonte: ANEEL/BIG, 2015

Pelos resultados do Gráfico 2, nota-se que o estado de São Paulo é o que mais detém a capacidade instalada no Brasil, ratificando o exposto na Tabela 3 (16,4%), ou seja, percentual da capacidade instalada por estado.

**Agentes de Geração:** o Brasil possui atualmente 3.395 Agentes investindo no mercado de geração de energia elétrica. Obteve-se a seguinte análise, por meio da Tabela 4, a saber:

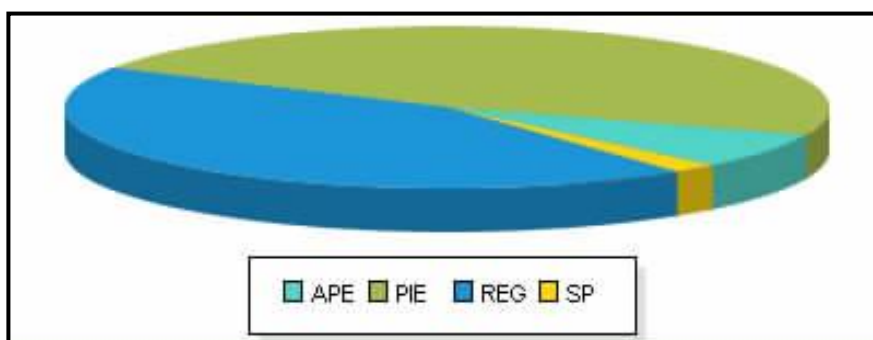
**Tabela 4 - Especificação dos regimes jurídicos de geração de energia elétrica**

Especificação dos regimes jurídicos de geração de energia elétrica	
Regime Jurídico	Quantidade de Agentes
<a href="#">APE</a> – AUTOPRODUÇÃO DE ENERGIA	249
<a href="#">PIE</a> - PRODUÇÃO INDEPENDENTE DE ENERGIA	1.609
<a href="#">REG</a> – REGISTRO	1.467
<a href="#">SP</a> – SERVIÇO PÚBLICO	70

Fonte: ANEEL/BIG, 2015

No que se refere aos agentes de geração, dos 3.395 agentes atuantes no mercado de geração de energia elétrica, 70 são agentes serviço público (SP), 249 de auto-produtores de energia (APE), 1.467 registro (REG) e 1.609 produção independente de energia (PIE).

O Gráfico 3 também é ilustrativo para demonstrar a especificação dos regimes jurídicos de geração de energia elétrica, quanto ao número de agentes.

**Gráfico 3 - Número de agentes**

Fonte: ANEEL/BIG, 2015

**O Planejamento Estratégico 2014-2017:** é o instrumento de planejamento macroestrutural voltado para uma visão integrada dos principais resultados que a Agência pretende alcançar no cumprimento de sua Missão institucional e no alcance de sua prospecção no horizonte dos próximos quatro anos. A proposta da ANEEL, ao elaborar o Planejamento do Ciclo 2014-2017, é integrar esforços e percepções,

por meio de uma construção coletiva baseada na gestão para resultados, simplificando e desburocratizando processos, visando à excelência da atuação da Agência na sociedade brasileira.

Neste estudo, o universo da pesquisa, também chamado de população, “designa a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características, definidas para um determinado estudo” (RUDIO, 2003,p.60). Neste caso, trata-se como universo as Companhias Brasileiras de Energia Elétrica-2014, listadas na ANEEL que e que estão relatadas na *GRI*.

Pelo exposto, quanto à capacidade de geração do Brasil, fontes de energias exploradas no país, capacidade instalada por estado, capacidade instalada no país, agentes de geração e Planejamento Estratégico 2014 a 2017, constituem o universo que pode ser respeitado como representativo da realidade brasileira.

Importa destacar, como reflexo do momento, as consequências a que a falta de chuvas conduziu o Brasil e, em particular, a região Sudeste, que enfrentou uma situação difícil. A crise hídrica, nesse final de período úmido 2014/15, foi inédita e trouxe sérios problemas econômicos e sociais. Em vários campos, como na geração de energia elétrica e no abastecimento das cidades, a situação foi mais visível, impactando substancialmente a condução da pesquisa nos lugares em que as companhias estavam voltadas para sair da crise.

#### **4.4 Definição dos critérios para escolha da amostra**

Uma vez definido o universo da pesquisa, passa-se a tratar da amostra, a qual, em uma pesquisa quantitativa, “é um subgrupo da população da qual se coletam os dados e que deve ser representativo de tal população” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2010, p.190). É, portanto, “uma parte da população, selecionada de acordo com uma regra ou plano (RUDIO, 2003, p.62).

Ainda na visão de Sampieri, Collado e Lucio (2010), as amostras são categorizadas especificamente em duas grandes ramificações, as não probabilísticas e as probabilísticas, assim explicadas: nas amostras probabilísticas, escolhem-se todos os elementos da população pela definição das suas

características e do tamanho da amostra. As unidades de análise são selecionadas de modo aleatório ou mecânico.

Já nas amostras não probabilísticas, a escolha dos elementos não depende da probabilidade, mas de causas relacionadas às características da pesquisa. Ademais, o procedimento não é mecânico nem se baseia “em fórmulas de probabilidade estatística”, mas deriva das opções de um pesquisador. Vale acrescentar que a escolha de um tipo de amostra, probabilística ou não probabilística, está sujeita ao esquema da pesquisa, aos seus objetivos, e ainda, à colaboração que se pretende com os resultados obtidos.

O universo da pesquisa é limitado ao *ranking* de todas as Companhias Brasileiras de Energia Elétrica – 2014 listadas na ANEEL e que estão relatadas na metodologia *GRI*. Assim, é do tipo censitário. Convém diferenciar amostra de censo, pois a amostra diz respeito ao estudo de itens de determinada população, enquanto o censo examina todos os itens (STEVENSON, 2001), razão pela qual, para Martins (2010), o método de seleção de amostra é justificado com um levantamento de informações de todos os integrantes do universo pesquisado.

O *ranking* em questão consiste nas companhias que se reportam a *GRI*. Dessa forma, a amostra desta pesquisa é formada por 38 companhias, todas sediadas no Brasil, em 19 estados: Bahia (1), Brasília (2), Ceará (1), Espírito Santo (1), Pernambuco (2), Paraná (2), Rio Grande do Norte (1), Rio de Janeiro (4), Santa Catarina (2), São Paulo (8), Rio Grande do Sul (5), Minas Gerais (3), Piauí (1), Rondônia (1), Acre (1), Amazonas (1), Alagoas (1), Roraima (1), e que estão mencionadas na Tabela 5:

**Tabela 5 - Companhias que compõem a amostra**

<b>N.</b>	<b>COMPANHIAS ENERGIA ELÉTRICA</b>	<b>SEGMENTO</b>	<b>SEDE</b>
1	AES SUL Distribuidora Gaúcha de Energia S/A	Distribuição	Rio Grande do Sul
2	AES Eletropaulo	Distribuição	São Paulo
3	AES Brasil	<i> Holding</i>	São Paulo
4	AES Uruguaiana	Distribuição	Rio Grande do Sul
5	AES Tietê S/A	Geração	São Paulo
6	AMPLA Energia e Serviços S/A	Distribuição	Rio de Janeiro
7	Bandeirante de Energia	Distribuição	São Paulo
8	CEB – Companhia Energética de Brasília	Distribuição	Brasília
9	CELESC – Centrais Elétricas de Santa Catarina	Geração Transmissão	Santa Catarina
10	CELPE – Companhia Energética de Pernambuco	Distribuição	Pernambuco
11	CEMIG – Companhia Energética de Minas Gerais	Geração Transmissão	Minas Gerais

		Distribuição	
12	CEMIG – Distribuição S.A	Distribuição	Minas Gerais
13	CEMIG – Geração e Transmissão S.A	Geração Transmissão	Minas Gerais
14	CESP – Companhia Energética de São Paulo	Geração	São Paulo
15	COELBA – Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia	Distribuição	Bahia
16	COELCE – Companhia Energética do Ceará	Geração Transmissão Distribuição	Ceará
17	COPEL – Companhia Paranaense de Energia	Geração Transmissão Distribuição	Paraná
18	COSERN – Companhia Energética do Rio Grande do Norte	Distribuição	Rio Grande do Norte
19	CPFL – Companhia Paulista de Força e Luz	Distribuição	São Paulo
20	CTEEP - Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista	Transmissão	São Paulo
21	ELEKTRO – Eletricidade e Serviços S/A	Distribuição	São Paulo
22	ELETROBRAS – Centrais Elétricas Brasileiras S.A	<i> Holding </i>	Rio de Janeiro
23	ELETROBRAS CGTEE	Geração	Rio Grande do Sul
24	ELETROBRAS – Chesf	Geração Transmissão	Pernambuco
25	ELETROBRAS – Eletronorte	Geração	Brasília
26	ELETROBRAS – Eletrosul	Geração	Rio Grande do Sul
27	ELETROBRAS – Furnas	Geração Transmissão	Rio de Janeiro
28	ELETROBRAS – Itaipu Binacional	Geração	Paraná
29	ELETROBRAS – Distribuição Piauí	Distribuição	Piauí
30	ELETROBRAS – Distribuição Rondônia	Distribuição	Rondônia
31	ELETROBRAS – Distribuição Acre	Distribuição	Acre
32	ELETROBRAS – Amazonas Energia	Distribuição	Amazonas
33	ELETROBRAS – Distribuição Alagoas	Distribuição	Alagoas
34	ELETROBRAS – Distribuição Roraima	Distribuição	Roraima
35	ESCELSA – Espírito Santo Centrais Elétricas S.A.	Distribuição	Espírito Santo
36	LIGHT – Light Serviços de Eletricidade S.A	Distribuição	Rio de Janeiro
37	RGE – Rio Grande Energia S/A	Distribuição	Rio Grande do Sul
38	TRACTEBEL – Tractebel Energia S/A	Geração	Santa Catarina

Fonte: Adaptado pela *GRI* do *Ranking* da ANEEL, 2014

Como mostra a Figura 10, apresentada a seguir, as 38 companhias apresentadas *pele ranking* do *GRI* (2013), estão sediadas em estados brasileiros, onde a pesquisa se concentrou. Porém, é fundamental explicar que, no Brasil, existem 1.501 (*GRI*,2015) companhias cujos resultados foram reportados na metodologia *GRI*, nos mais variados ramos de atividades. E, no que se refere ao Setor de Energia Elétrica do Brasil, existem 55 companhias (ANEEL, 2013), das quais 38 se reportam a *GRI*. Observa-se, então, levando-se em conta os dados apresentados, que as companhias são constituídas por diversos setores de atuação

e, por isso, neste estudo, foi necessário ter o cuidado de separar por setor, no caso, energia.

**Figura 10 - Companhias da amostra distribuídas por estado**



Fonte: a autora, 2015.

Não houve limitações de custo e tempo por parte da pesquisadora. Foram investigadas todas as Companhias Brasileiras de Energia Elétrica – 2013 listadas na ANEEL, relatadas na metodologia *GRI*. Uma primeira aproximação foi feita com a Presidência, Assessores, Superintendentes, Investidores, Gerentes e Coordenadores, aos quais expus o projeto de tese e o convite para inclusão da companhia em nossa amostra. Também lhes foi assegurado que as informações da pesquisa eram sigilosas e, em hipótese alguma o respondente seria identificado. As companhias se mostraram dispostas a participar da pesquisa e ficaram sensibilizadas quanto à importância de se buscarem relações entre a Cultura Organizacional e os indicadores de desempenho econômico, ambiental e social de Sustentabilidade do *Triple Bottom Line (3BL)*. Nas 38 empresas contatadas pela pesquisadora, revelaram-se os seguintes resultados, conforme Figura 11:

Figura 11 - Cenário da amostra

<b>Escopo da Pesquisa:</b>			
<b>Cenário</b>	<b>Qtde</b>	<b>%</b>	<b>Status</b>
Companhias que respondem aos indicadores escolhidos mas consolidam em um só relatório.	9	24%	✘
Companhias em momento de transição devido cenário brasileiro atual.	9	24%	✘
Companhias que estavam aplicando pesquisa similar.	7	18%	✘
Companhias que aderiram a pesquisa	7	18%	✔
Companhias que aderiram mas não concluíram.	4	10%	✘
Companhias que não reportaram na metodologia GRI em 2012.	1	3%	✘
Companhia em reestruturação da área de sustentabilidade.	1	3%	✘
<b>(*) Total de empresas no escopo inicial: 38</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	

Fonte: a autora, 2015.

Dessa forma, em razão dos obstáculos supracitados, inerentes ao momento e justificado por cada companhia, alcançou-se a quantidade de sete companhias que aderiram à pesquisa nas bases pedidas, conforme mostra a Tabela 6: Composição do Resultado Final da Amostra.

**Tabela 6 - Composição do resultado final da amostra**

<b>N.</b>	<b>COMPANHIAS ENERGIA ELÉTRICA</b>	<b>SEGMENTO</b>	<b>SEDE</b>
1	CELESC – Centrais Elétricas de Santa Catarina	Geração Distribuição	Santa Catarina
2	COPEL – Companhia Paranaense de Energia	Geração Transmissão Distribuição	Paraná
3	CTEEP - Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista	Transmissão	São Paulo
4	ENDESA/COELCE – Companhia Energética do Ceará	Geração Transmissão Distribuição	Ceará
5	ELETROBRAS – Chesf	Geração Transmissão	Pernambuco
6	ELETROBRAS – Furnas	Geração Transmissão	Rio de Janeiro
7	ELETROBRAS – Itaipu Binacional	Geração	Paraná

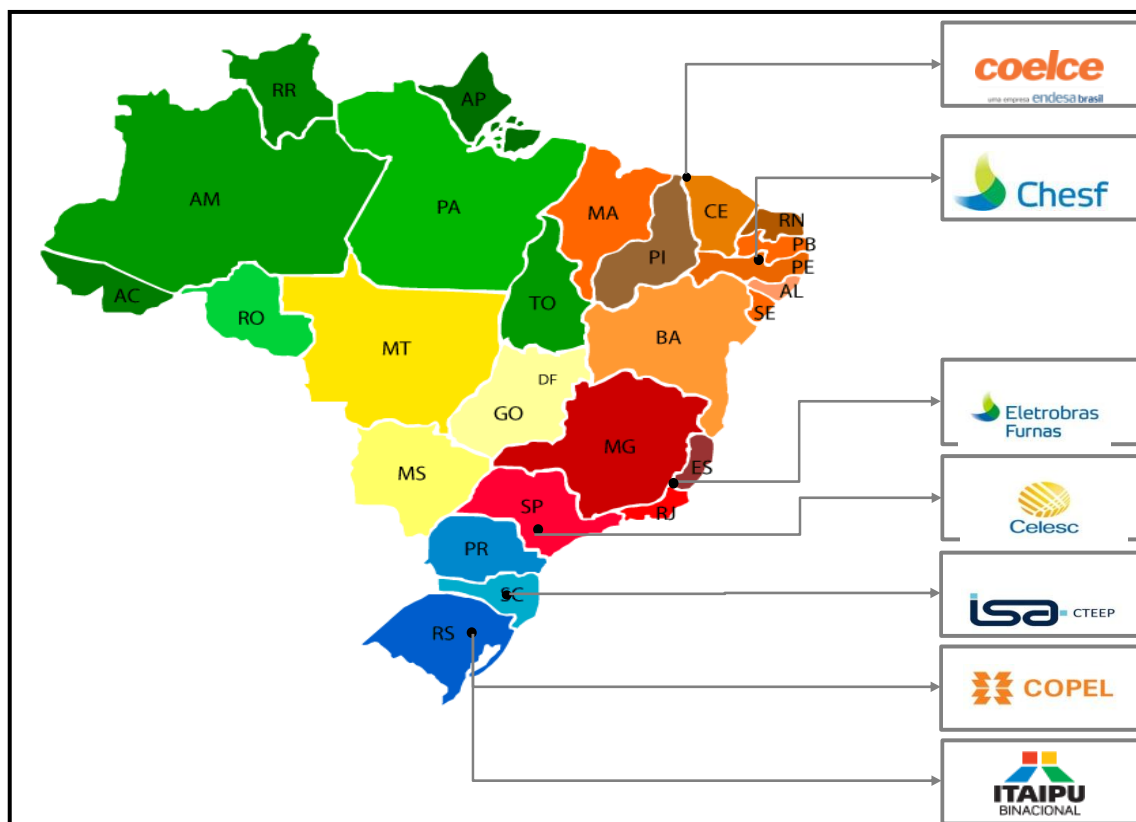
Fonte: Adaptado do *Ranking* da ANEEL, 2014

Observa-se, levando-se em conta os dados apresentados, que as companhias da amostra são constituídas por diversos segmentos de atuação, todas sediadas no Brasil, em três regiões, sendo: no Nordeste (2), no Sudeste (2) e no Sul (3). Na Figura 12, apresenta-se o Resultado Final da Amostra.

Faz parte do escopo do trabalho abordar sobre a cadeia da energia elétrica no Brasil, conforme item 3.6, uma vez que as empresas citadas na amostra são representadas pelos segmentos de geração, transmissão e distribuição.



Figura 12 - Resultado final da amostra



Fonte: a autora, 2015.

Desse modo, o que se almejava, durante a evolução deste trabalho, era que a amostra pesquisada pudesse corresponder à perspectiva de se formar um banco de dados de informações que permitissem uma análise adequada para que se entendesse o problema de pesquisa, acolhendo os objetivos propostos.

#### 4.5 Métodos de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por uma pesquisa do tipo *survey*, ou seja, “métodos que facilitam a abertura da ciência. Já que a pesquisa de *survey* envolve a coleta e a quantificação de dados, os dados coletados se tornam fonte permanente de informações” (BABBIE, 1999, p.86). A abordagem de uma pesquisa tipo *survey* requer um levantamento junto às fontes primárias, geralmente mediante aplicação de questionários para grande quantidade de pessoas, razão pela qual é conhecido como “estudos de conjuntos” (MARTINS, 2010, p.36).

O instrumento de coleta de dados se apoiou na literatura pertinente e na análise dos aspectos da Cultura Organizacional brasileira, com base no modelo *OCAI*, desenvolvido por Cameron e Quinn (2006, p.25), fundamentando-se em seu Modelo de Valores Competitivos, coletados por meio de uma pesquisa de campo *in loco* com aplicação de questionários sobre Cultura Organizacional, mediante fundamentação teórica e o que se propôs no modelo da pesquisa.

Portanto, o instrumento que serviu como fonte primária dos dados (o Apêndice A apresenta-o de forma completa) consistiu em seis questões, a saber:

- 1 Características Dominante;
- 2 Liderança Organizacional;
- 3 Gerenciamento de Recursos Humanos;
- 4 Coesão Organizacional;
- 5 Ênfase Estratégica;
- 6 Critérios de Sucesso.

Cada questão apresentou quatro alternativas. Foram divididos 100 pontos entre essas alternativas em cada uma das questões e obteria maior pontuação a afirmativa que estivesse mais próxima da realidade da companhia. Por exemplo, se na questão 1 fosse importante considerar que “a alternativa-a” se enquadrava melhor na sua organização, “alternativa-b e c” possuíam apenas similaridades, e a “alternativa-d” não era compatível, deveriam ser atribuídos 55 pontos para a alternativa-a, 20 pontos para as alternativas b e c, e 5 pontos para a alternativa d, obtendo-se 100 pontos por questão. (CAMERON e QUINN 2006, p.25 *in* SOARES, 2010, p.57).

As informações coletadas foram apresentadas em um gráfico de quatro quadrantes, denominado Diagrama de Quinn, que permitiu obter o perfil cultural da companhia, evidenciando as suas características mais notáveis em: Clã, Inovativa, Racional e Hierárquica. (CAMERON e QUINN 2006, p.25 *in* 2010, p.57).

Os dados secundários foram utilizados para reportar as dimensões econômica, ambiental e social e se basearam na análise dos dados da *GRI*, obtidos pela análise documental dos relatórios de sustentabilidade disponíveis no *site* das companhias. Nestes relatórios, fez-se um mapeamento das dimensões econômica, ambiental e social, sob a ótica do *Triple Bottom Line (3BL)* de cada companhia presente na população. Todos os dados secundários utilizados neste estudo

referem-se ao ano de 2012, contendo informações que correspondem ao período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2012, ano em todas as empresas se reportaram ao padrão GRI G3.

Uma observação relevante que deve ser feita quanto à análise e interpretação dos relatórios de sustentabilidade diz respeito às premissas adotadas no intuito de explicar a diferença de simbologia e interpretação dos dados dos relatórios de sustentabilidade. São elas:

**Premissa 1:** a identificação do relato foi realizada na versão *GRI-G3*, através do índice remissivo. Por isso, não se realizou a análise pelo conteúdo do relatório.

**Premissa 2:** usou-se a classificação dicotômica. Assim, para os indicadores completamente atendidos, atribuiu-se um (1), para os parcialmente ou não atendidos, atribuiu-se zero.

**Premissa 3:** indicadores relatados com justificativa ou não de não aplicável atribuiu-se um (1).

**Premissa 4:** utilizou-se a versão do GRI G3 (2012). No caso em que as empresas utilizaram o GRI G3.1(2012), não foram considerados os indicadores HR10, HR11, LA15, SO9 e SO10.

**Premissa 5:** não foram analisados os indicadores EU1 a EU30. Apesar de serem específicos do Setor de Energia não contempla o escopo do estudo.

**Premissa 6:** a variável não foi tratada quanto ao seu conteúdo, mas sim, se ela foi reportada ou não.

**Premissa 7:** é possível que as companhias não sejam exatas no relato dos índices.

#### **4.6 Verificação da confiabilidade e da validade dos constructos**

É essencial que os métodos e técnicas estatísticas sejam usados pelo investigador para que possa interpretar os dados coletados para o estudo. (MARTINS, 2010).

Assim, o processo de mensuração dos resultados foi desenvolvido com base nas literaturas pertinentes, revelando precisão e validade, e as relações dos dados encontrados, analisados por meio do DESVIO QUADRÁTICO MÉDIO – DQM.

Para o constructo Cultura Organizacional, a fim de identificar o tipo de Cultura Organizacional dominante nas companhias, foi calculado o valor médio, o desvio padrão e o erro amostral das respostas dos empregados, através do software *SPSS-Statistical Package for the Social Sciences*<sup>4</sup>, versão 18, conforme valores explicitados ao longo deste estudo.

Hair (2006, p.268-273) descreve que:

“a **média** é a média aritmética e uma das medidas mais utilizadas de tendência central. O **desvio-padrão** descreve a dispersão da variabilidade dos valores de distribuição da amostra a partir da média e é talvez o índice mais valioso da dispersão. Por meio da informação do **erro amostral**, podemos construir um intervalo para estimar os verdadeiros valores médios da população”.

Como já citado, os temas Cultura Organizacional e Sustentabilidade podem desenvolver estratégias que aprimorem os programas e processos que mensurem resultados. Mas são assuntos relativamente novos e pouco explorados pelas pesquisas existentes, especialmente no que diz respeito à Sustentabilidade. Um conjunto de trabalhos foca o perfil cultural organizacional (Hierárquico, Racional, Inovador e Clã), porém não relata se existe uma cultura contributiva para um desempenho sustentável com foco na abordagem do *Triple Bottom Line (3BL)*, percebendo-se, pois, certa lacuna no estudo do tema.

Entretanto, avaliou-se necessário apontar teses e dissertações publicadas com essas temáticas, encontrando-se os seguintes resultados: Campos (2005), Santos (2006), Ghisi (2005), Mascarenhas (2006), Aligleri (2011), Pazos (2011), Cunha (2011) e Pereira (2012). Dessa forma, os autores citados não tiveram como foco o que se buscou nesta tese quanto a relacionar os perfis culturais e os indicadores de desempenho nas dimensões econômica, ambiental e social com a intenção de identificar as evidências da relação que há entre o perfil cultural traçado e sua contribuição a Sustentabilidade.

---

<sup>4</sup> *Software* disponível na USCS-Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Campus-I, INPES-Instituto de Pesquisa.

Neste enfoque, Santos (1992) sugeriu o estudo sobre o efeito e a associação da cultura organizacional com outras variáveis organizacionais. A mesma postura no que diz respeito ao assunto é observada nos trabalhos de Crozatti (1998), Silva (2009) e Soares (2010). Porém, nenhum deles aborda a temática a que esta tese se propõe.

Como forma de tratar os dados, foram feitas as análises estatísticas, de acordo com cada variável, analisando a dependente e a independente quanto as suas características e relações em consonância com o problema, objetivo e hipóteses da pesquisa. A saber:

- Estatística descritiva: **media, desvio-padrão e erro amostral** (HAIR 2006, p.268-273). Explicado no item 4.6 (Verificação da confiabilidade e da validade dos constructos).
- **Estatística não-paramétrica**: classificação dicotômica. Explicado no item 4.5 (Métodos de coleta de dados/Premissa<sup>2</sup>).
- **DQM – Desvio Quadrático Médio**. Explicado no item 5.5.2 (Força cultural forte (equilibrada) no contexto da sustentabilidade). (PREARO, 2015).

#### 4.7 Limitações da pesquisa

Eis algumas limitações quanto aos métodos de pesquisa aplicados:

- Usou-se a classificação dicotômica. Assim, para os indicadores completamente atendidos atribuiu-se 1(um), para os parcialmente ou não atendidos, atribuiu-se zero.
- Indicadores relatados com justificativa ou não de não aplicável atribuiu-se 1.
- Os resultados conclusivos refletem as técnicas de análise utilizadas no contexto exigido e requeridos por cada uma delas.
- As conclusões refletem os resultados da amostra estudada, ou seja, censitária, por se tratar de uma pesquisa *survey*.
- Trata-se de uma pesquisa descritiva e correlacional. Assim, não teve o propósito de se produzirem relações de causa e efeito entre as variáveis dependentes e independentes, mas as suas relações descritivas e correlacionais.

#### **4.8 Resultados da coleta dos dados, incluindo a análise preliminar dos dados coletados**

A coleta dos dados primários foi realizada dando a opção para cada uma das sete companhias da amostra, que aderiram à pesquisa, se manifestarem, quer por meio de um questionário manual ou eletrônico, utilizando-se do *software SurveyMonkey*, através de um *link*, *via* internet, personalizado para cada companhia que fez parte da amostra. A licença foi renovada mensalmente, sempre buscando a conveniência da companhia, ressaltando três informações determinantes para melhorar as taxas de resposta dos questionários, quais sejam: i) explicitação sobre a confidencialidade, uma vez que as respostas seriam mantidas em sigilo, o que tranquilizou a companhia; ii) as respostas forma mantidas anônimas, pois, dessa forma, havia uma probabilidade maior de receber *feedback* honesto e um número significativo de questionários preenchidos; iii) o questionário recomendado pelo instrumento, conforme Apêndice A, foi criado e disponibilizado.

Aqui, há necessidade de um parêntese para explicar o caminho percorrido pela pesquisadora, uma vez que, para atingir os objetivos, ou até mesmo, usando uma forma mais poética, a fim de realizar um sonho, as etapas foram várias, durante um ano e três meses de viagens.

Uma primeira aproximação foi durante o período compreendido de 30 de junho de 2014 a 23 de junho de 2015, por meio dos *sítes* das empresas, para as quais era enviado um *e-mail*, expondo resumidamente o assunto da pesquisa. Depois de “*follow up*” diários, ou até mesmo por semana ou mensais, confirmava-se, mediante contato telefônico, a ida “*in loco*” a todas as companhias definidas na amostra, com a finalidade de apresentar o projeto. Cumpre acrescentar que a visita era determinada pelo responsável da empresa, mas, qualquer que fossem o dia e a hora, e, independente da região, aceitava-se prontamente. Tendo, pois, o aceite para apresentar o projeto, foram visitadas 18 companhias ao todo, o Apêndice E apresenta imagens feitas nas companhias, ou seja, as que estavam aptas ao escopo da amostra, com vistas ao levantamento das informações. Destas, oito estão

sediadas na região Sudeste, cinco, na região sul, e cinco, na região Nordeste, porém apenas sete aderiram à pesquisa.

Então, para lá se dirigia esta pesquisadora com “*kit*” pesquisa (Apêndice E) em mãos: ofício da USCS, solicitando autorização para realizar este estudo, com questionários impressos, roteiro para aplicação da pesquisa e envelope “sedex” para a devolução do questionário preenchido, caso a escolha fosse por fazê-lo manualmente. E ainda, a sugestão do “*link*” para que fosse aplicado *on-line*.

Além disso, ressaltai que seria preservada a confidencialidade das companhias, que foram identificadas como empresas A, B, C, D, E, F e G, uma vez que a pesquisa tem caráter estritamente acadêmico. Assim, todas as informações fornecidas foram tratadas de forma a não possibilitar a identificação das companhias e sem qualquer caráter de ordenamento na sequência de apresentação, considerando apenas o fenômeno a ser estudado.

A Tabela 7 ilustra o total de casos das respostas que foram consideradas para a análise.

**Tabela 7 - Total de casos da pesquisa**

COMPANHIA	APLICAÇÃO VIA WEB	APLICAÇÃO PESSOAL	TOTAL DE CASOS
COMPANHIA-A	-	45	<b>45</b>
COMPANHIA-B	-	83	<b>83</b>
COMPANHIA-C	10	64	<b>74</b>
COMPANHIA-D	266	-	<b>266</b>
COMPANHIA-E	136	-	<b>136</b>
COMPANHIA-F	69	-	<b>69</b>
COMPANHIA-G	68	-	<b>68</b>
<b>TOTAL DE CASOS</b>	<b>549</b>	<b>192</b>	<b>741</b>

Fonte: a autora, 2015.

Depois de um ano e três meses de coleta de dados, houve um total inicial de 897 acessos ao instrumento proposto. Desses acessos, 549 foram considerados válidos, e representavam quatro companhias que optaram pelo preenchimento 100% *on-line*, quais sejam D, E, F e G; a companhia C optou por participar *on-line* e responder manualmente. As duas demais companhias, A e B, preferiram pelo preenchimento manual.

Primeiramente, houve o cuidado de excluir da amostra os questionários preenchidos incorretamente, chegando-se a um total de 741, respondidos adequadamente, o que significa que a amostra validou este número.

Considerando-se todo o universo da pesquisa, ou seja, sete companhias de energia elétrica que se reportam na metodologia *GRI*, obteve-se uma taxa de respostas de 92,5%, portanto, dentro do esperado para esse tipo de estudo. Foram depurados 60 questionários por não atenderem ao escopo proposto para as respostas. As respostas estão demonstradas na Tabela 8:

**Tabela 8 - Respostas obtidas na pesquisa**

ITEM	QUANTIDADE PREENCHIDOS	QUANTIDADE VÁLIDOS	% DO TOTAL
Total de acessos ao questionário <i>online</i>	604	549	90,9%
Total de acessos ao questionário manual	197	192	97,5%
<b>Total de questionários preenchidos</b>	<b>801</b>	<b>741</b>	<b>92,5%</b>

Fonte: a autora, 2015.

Na sequência, foram efetuados os processos de tratamento de variáveis para a aplicação das técnicas estatísticas.

Para contemplar grande parte das técnicas estatísticas de análise dos dados quanto a media, desvio-padrão e erro amostral usamos (HAIR 2006, p.268-273), explicado no item 4.6 (Verificação da confiabilidade e da validade dos constructos).

Assim, se procedeu ao tratamento do questionário, levando-se em conta que o instrumento foi desenvolvido mediante pesquisa e consistiu em seis questões, com quatro alternativas - A, B, C e D; foram somados os pontos de cada uma dessas alternativas, em cada uma das questões (4) das seis dimensões: 1 Características Dominantes; 2 Liderança Organizacional; 3 Gerenciamento de Recursos Humanos; 4 Coesão Organizacional; 5 Ênfase Estratégica; 6 Critérios de Sucesso, obtendo-se a pontuação para as alternativas A, B, C e D, o que resultou na criação das variáveis das dimensões que se dá pela soma de todos os A, B, C e D.

Os itens seguintes apresentarão as análises referentes aos 741 questionários identificados como válidos, no que tange à Cultura Organizacional.



#### 4.9 Confiabilidade dos constructos e do instrumento de coleta de dados

Notadamente relevantes para esta pesquisa são os conceitos de confiabilidade de coerência interna. Hair (2006, p.200) relata que “há dois tipos de confiabilidade de coerência interna, dos quais o mais simples é a confiabilidade de *split-half*, e o outro é o de confiabilidade de coerência interna como Alfa de coeficiente, também chamado de Alfa de *Cronbach*. Varia de zero a 1 (um). Os pesquisadores, geralmente, consideram um Alfa de 0,7 como mínimo, embora coeficientes mais baixos possam ser aceitáveis, dependendo dos objetivos da pesquisa.”

O coeficiente estimador Alfa de *Cronbach* alcançado na presente pesquisa para cada um dos quatro quadrantes culturais, assim como de outros pesquisadores que utilizaram o modelo, é apresentado pela Tabela-9, conforme Crozatti (1998, p.109 *in* Soares, 2010, p. 59). Essa tabela traduz o cálculo dos Alfas de *Cronbach* para cada um dos quatro constructos que compõem o instrumento de coleta de dados. Verifica-se que todos os dados de cada constructo ultrapassaram o limite estabelecido (0,60) e, portanto, são considerados lógicos e confiáveis.

**Tabela 9 - Estimador Alfa de Cronbach**

CULTURA	Soares	Soares	Crozatti	Santos	Quinn	Cameron	Yeung
	2015	2010	1998	1992	1990	1991	1991
CLÁ	<b>0,69</b>	0,68	0,92	0,83	0,84	0,74	0,79
INOVATIVA	<b>0,69</b>	0,66	0,85	0,83	0,81	0,79	0,80
RACIONAL	<b>0,72</b>	0,80	0,87	0,78	0,78	0,71	0,77
HIERÁRQUICA	<b>0,73</b>	0,71	0,67	0,80	0,77	0,73	0,76

Fonte: a autora. Dados da Pesquisa, 2015 (adaptado de Crozatti, 1998, p.109).

Para chegar aos resultados, utilizou-se a seguinte fórmula:

$$\text{Alfa} = \frac{K \rho}{1 + (K - 1) \rho}$$

Onde:

$K$  = número de itens.

$\rho$  = média das correlações entre os itens.

Fonte: Hair (2006).

Os dados alcançados quanto a validade do instrumento estão em linha com os trabalhos citados, e próximos ou acima de 0,60, conforme Hair *et.al* (2006), justificando, assim, a utilização do mesmo instrumento neste estudo.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos na pesquisa foram compilados de forma quantitativa e apresentados em quadros, gráficos e tabelas, a fim de demonstrar o que o trabalho permitiu verificar, e discutidos à luz do referencial teórico, objetivos e hipóteses apresentadas. Primeiramente, descreve-se os resultados alcançados na pesquisa de campo, mediante processo de coleta de dados, incluindo a análise preliminar desses dados. Em seguida, expõe-se a discussão dos resultados descritivos e as análises realizadas, utilizando técnicas estatísticas ajustadas com o desenho da pesquisa, direcionando-as para as respostas às perguntas deste estudo. Finalmente, os resultados principais foram sumarizados, por meio da análise dos dados descritivos e identificação das companhias quanto à cultura organizacional, sustentabilidade e respectivas relações.

### 5.1 Análise dos dados descritivos e identificação das companhias quanto à cultura

Neste item, o escopo é apresentar os resultados alcançados na coleta de dados, com a intenção de identificar e qualificar as companhias respondentes. Importa esclarecer que serão expostos em quatro itens, uma vez que este estudo se direciona para buscar relações entre a Cultura Organizacional e os indicadores de desempenhos econômico, ambiental e social de Sustentabilidade do *Triple Bottom Line (3BL)*.

Assim, no **item-a**, mostra-se separadamente o perfil da cultura organizacional das companhias A, B, C, D, E, F e G. Indo para o **item-b**, serão demonstrados os resultados do perfil cultural dominante. No **item-c**, serão ilustrados os resultados do perfil cultural consolidado. Já no **item-d**, aborda-se os dados pela descrição dos perfis das áreas operacional, financeira e administrativa, sem estratificação da amostra para demais dados.

Ressalta-se que tanto os perfis culturais quanto os perfis das áreas administrativa, operacional e financeira surgiram das percepções dos mesmos respondentes, avalizando as respostas alcançadas. E também, percebe-se que os

dados alcançados e evidenciados neste esforço de pesquisa se concentraram na resolução do problema proposto e foram discutidos à luz do referencial teórico proposto.

#### **a) Análise dos dados quanto ao perfil cultural das companhias A, B, C, D, E, F e G**

A abrangência do modelo já foi descrita no item 2.1.4.4. do capítulo 2. Relata que, depois de estabelecer uma imagem do perfil de cultura geral, bem como dos perfis de cada um dos seis atributos de cultura, pode-se, então, interpretá-los com base em várias perspectivas diferentes. Neste item, interpreta-se o tipo de cultura que domina a companhia.

Assim, obteve-se a seguinte análise na visão de 741 empregados das companhias **A, B, C, D, E, F e G**, a saber:

Os resultados da análise que ilustra o perfil de cultura organizacional dominante na companhia **A** estão demonstrados abaixo, na Tabela 10. Percebe-se que os valores médios de três dimensões que compõem esse perfil cultural são bastante similares, oscilando entre as Culturas Clã (24,3), Racional (24,0) e Inovativa (17,3), representando médias elevadas, mas distantes do conjunto de crenças e valores predominantes hoje, como observado pelos seus empregados orgânicos, que caracterizam a **Cultura Hierárquica (34,5)**.

Conforme expusemos a respeito do modelo aqui utilizado, refere-se a uma companhia estável e internamente focada, pois conta com especialistas técnicos e bem informados, uma vez que tendem a ler manuais de procedimentos e, por isso, alcançam poder na organização com base no controle de informações e conhecimento.

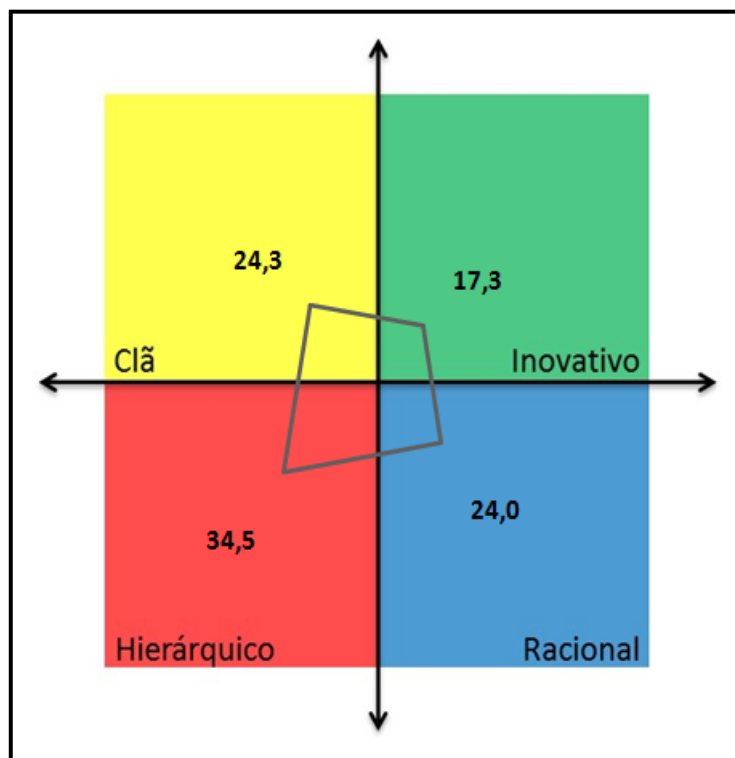
**Tabela 10 - Perfil Cultural da companhia-A**

<b>Perfis Culturais</b>	<b>Valor Médio</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Erro Amostral</b>
Clã	24,3	8,4	1,3
Inovativa	17,3	6,7	1,0
Racional	24,0	8,9	1,3
Hierárquica	34,5	13,5	2,0

Fonte: dados da pesquisa, 2015

No gráfico 4, demonstra-se o que referimos a respeito do perfil cultural da companhia.

**Gráfico 4 - Perfil cultural da companhia-A**



Fonte: a autora. Dados da pesquisa, 2015.

Quanto ao perfil de cultura organizacional dominante na companhia **B**, foi observado que, segundo as opiniões de seus empregados orgânicos, se caracteriza pela **Cultura Clã (28,6)**, cujos dados estão evidenciados nos números da Tabela-11. Nesta companhia, os resultados revelam, igualmente, que os valores fundamentais são a competitividade e a produtividade, porquanto se trata de uma organização flexível e bastante comprometida, e que enfatiza o desenvolvimento das pessoas e valoriza a participação ao serem tomadas decisões. Além disso, lida com a construção de competências humanas, por meio da solidificação de uma cultura colaborativa. A abordagem para a mudança nesse quadrante é ponderada, já que é regida por processos consensuais e corporativos.

Apropriado notar que existe um balanceamento entre os demais perfis culturais (24,7) Hierárquico, (24,5) Racional e (22,3) Inovativa. Considerando as duas dimensões estruturais apresentadas – quão estável ou flexível é a organização e quão externa ou internamente focada ela é essas dimensões são sugeridas como

valores em perpétua competição e, neste estudo, apresentam-se próximas em termos de valores médios.

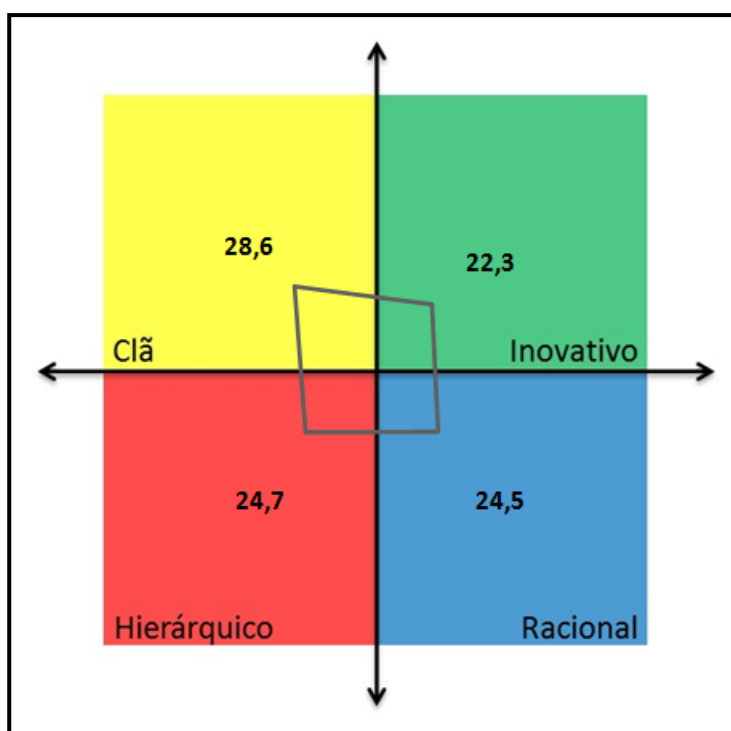
**Tabela 11 - Perfil Cultural da companhia B**

Perfis Culturais	Valor Médio	Desvio Padrão	Erro Amostral
<b>Clã</b>	28,6	8,0	0,9
Inovativa	22,3	5,6	0,6
Racional	24,5	7,3	0,8
Hierárquica	24,7	7,3	0,8

Fonte: a autora. Dados da pesquisa, 2015.

No Gráfico 5, pode-se visualizar com mais clareza o que foi exposto em relação ao perfil cultural da companhia B.

**Gráfico 5 - Perfil cultural da companhia B**



Fonte: a autora. Dados da pesquisa, 2015.

Conforme Tabela 12, ao identificarem o perfil cultural da companhia **C**, os empregados chegaram à mesma conclusão, ou seja, classificaram-na como **Cultura Hierárquica (32,6)**, uma vez que se caracteriza por sua eficácia organizacional, e que está associada a processos, mensurações e controle capazes, os quais observa-se por meio dos dados apresentados na tabela a seguir. O gerenciamento dos funcionários concentra-se em emprego estável e previsibilidade.

Nota-se que os valores médios de uma dimensão que compõe esse perfil cultural (Hierárquico) são idênticos à Cultura Clã (28,3). Já a Racional (20,8) e a Inovativa (18,4) oscilam, representando médias pouco afastadas do conjunto de crenças e valores predominantes hoje na companhia C.

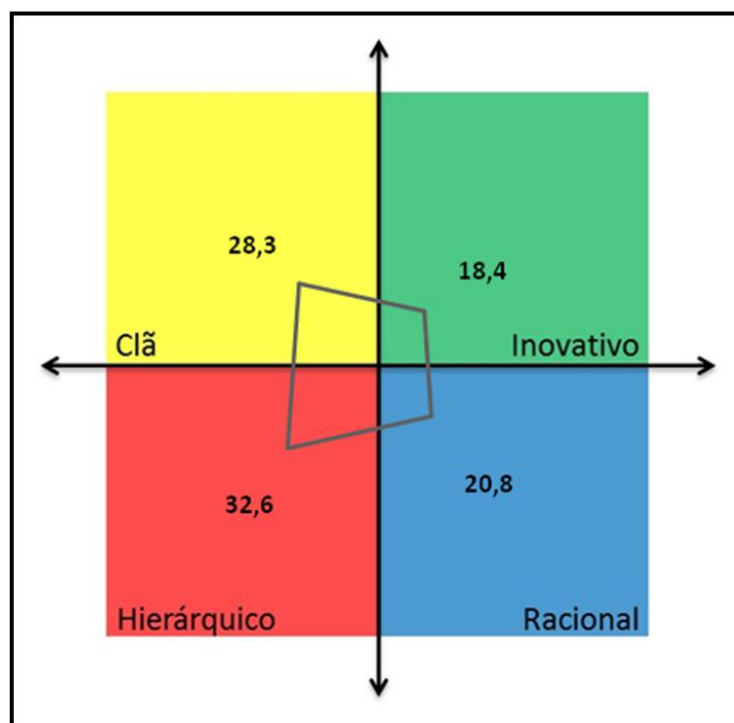
**Tabela 12 - Perfil Cultural da companhia C**

Perfis Culturais	Valor Médio	Desvio Padrão	Erro Amostral
Clã	28,3	9,3	1,1
Inovativa	18,4	6,6	0,8
Racional	20,8	8,4	1,0
Hierárquica	32,6	11,1	1,3

Fonte: a autora. Dados da pesquisa, 2015.

O Gráfico 6 legitima o que foi descrito quanto ao perfil cultural da companhia C.

**Gráfico 6 - Perfil cultural da companhia C**



Fonte: a autora. Dados da pesquisa, 2015.

Em relação à companhia **D**, os dados obtidos ilustram que os empregados possuem os traços da **Cultura Hierárquica (33,6)**, conforme expusemos a respeito do modelo aqui utilizado, refere-se a uma organização estável e internamente focada e se caracteriza por estar voltada a uma cultura permeada por pressupostos de estabilidade, refletindo normas e valores associados à burocracia. A companhia

tende a ser conservadora, cuidadosa e lógica como solucionadora de problemas, seguindo procedimentos metódicos.

Conveniente observar que as Hierárquicas (33,6) e Inovativas (17,3) constituem perfis baseados nas duas dimensões estruturais já referidas, ou seja, – quão estável ou flexível é a organização e quão externamente ou internamente focada ela é. Do mesmo modo que na análise anterior, tais dimensões são sugeridas como valores em ampla competitividade e estão afastadas, se considerarmos os valores médios.

Verifica-se que se refere ao perfil da companhia D, por meio da tabela 13.

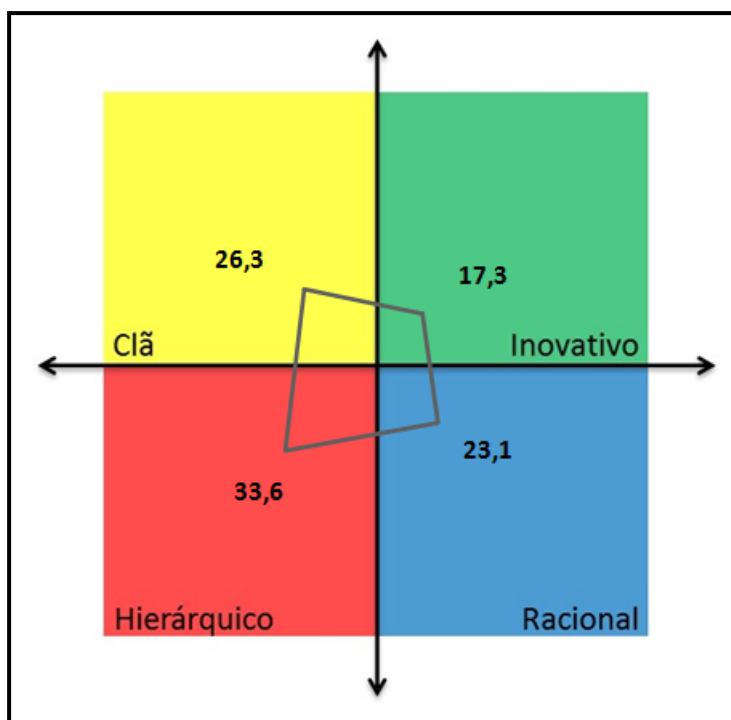
**Tabela 13 - Perfil Cultural da companhia D**

Perfis Culturais	Valor Médio	Desvio Padrão	Erro Amostral
Clã	26,3	10,9	0,7
Inovativa	17,3	7,4	0,5
Racional	23,1	11,3	0,7
Hierárquica	33,6	14,1	0,9

Fonte: a autora. Dados da pesquisa, 2015.

O Gráfico 7 também demonstra o que se afirma, quando se apresenta o perfil cultural da companhia D.

**Gráfico 7 - Perfil cultural da companhia D**



Fonte: a autora. Dados da pesquisa, 2015.



Afirma-se que a companhia **E** sugere que o conjunto de crenças e valores predominantes hoje, e observados pelos seus empregados, é o caracterizado pela **Cultura Hierárquica (34,4)**, conforme definido pelo modelo utilizado neste esforço de pesquisa. Um mantra para esse quadrante poderia ser “melhor, mais barato e mais garantido”. A companhia tende a ser conservadora e uma de suas marcas é possuir um grau substancial de previsibilidade estatística e sua eficácia organizacional está associada a processos, mensurações e controle adequados.

Interessante ressaltar que as culturas Clã (25,1) e Racional (24,4) são perfis que se fundamentam nas duas dimensões estruturais que projetam o quanto existe de flexibilidade ou não em uma organização e quão externa ou internamente comprometida ela é. No caso da companhia E, tais dimensões estão próximas em termos de valores médios, sempre se levando em conta a competição.

O exposto, relata-se e pode ser conferido na Figura 1 - Tipologia Cultural de Cameron e Quinn (2006), exposto por meio da Tabela 14.

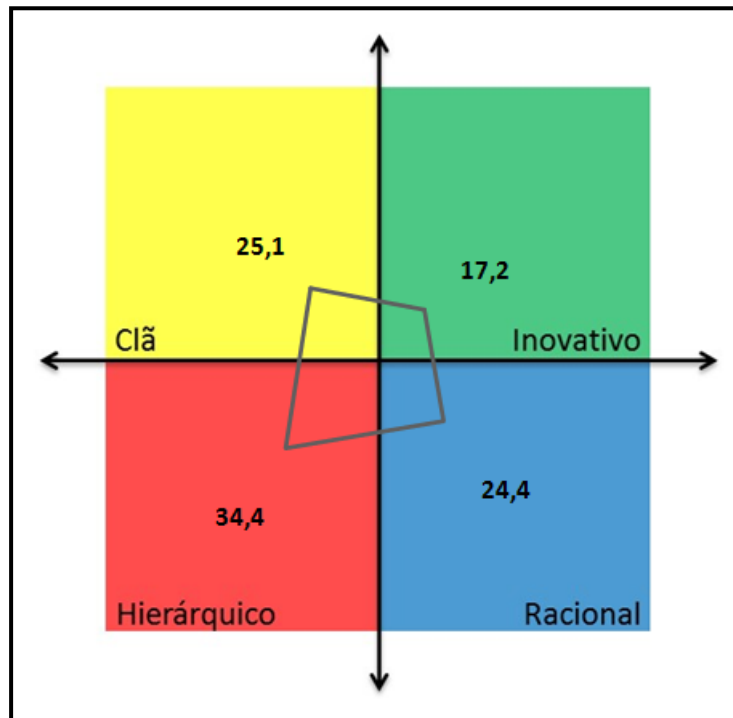
**Tabela 14 - Perfil Cultural da companhia E**

<b>Perfis Culturais</b>	<b>Valor Médio</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Erro Amostral</b>
Clã	25,1	12,6	1,1
Inovativa	17,2	7,1	0,6
Racional	24,4	11,7	1,0
Hierárquica	34,4	15,1	1,3

Fonte: a autora. Dados da pesquisa, 2015.

O Gráfico 8 apresenta a composição do perfil cultural da companhia E.

Gráfico 8 - Perfil cultural da companhia E



Fonte: a autora. Dados da pesquisa, 2015.

Os resultados da análise que ilustra o perfil de cultura organizacional dominante na companhia **F** estão demonstrados na Tabela 15. Observa-se que os valores médios de três dimensões que compõem esse perfil cultural são bastante similares, oscilando entre as Culturas Clã (26,2), Racional (24,5) e Inovativa (20,9), representando médias elevadas, mas pouco afastadas do conjunto de crenças e valores predominantes hoje nesta companhia. Mediante observação de seus empregados orgânicos, ela se caracteriza pela **Cultura Hierárquica (28,4)**, ou seja, apresenta estabilidade e é internamente focada. Ademais, as atividades geradoras de valor no quadrante Hierárquico incluem normas e valores associados à burocracia, uma vez que é direcionada ao gerenciamento de dados e à documentação. Os líderes se concentram na melhor forma de alcançar objetivos, mantendo-se cuidadosos, lógicos e conservadores.

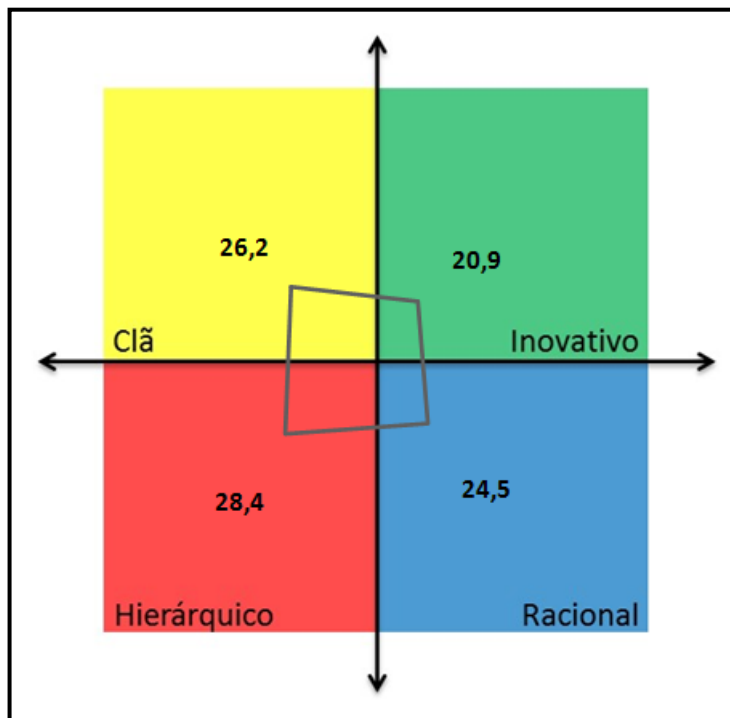
Tabela 15 - Perfil Cultural da companhia F

Perfis Culturais	Valor Médio	Desvio Padrão	Erro Amostral
Clã	26,2	8,1	1,0
Inovativa	20,9	6,5	0,8
Racional	24,5	7,6	0,9
Hierárquica	28,4	9,0	1,1

Fonte: a autora. Dados da pesquisa, 2015.

O Gráfico 9 ilustra o perfil cultural da companhia F.

Gráfico 9 - Perfil cultural da companhia F



Fonte: a autora. Dados da pesquisa, 2015.

Quanto ao perfil de cultura organizacional dominante na companhia **G**, este se caracteriza pela **Cultura Hierárquica (37,8)**, com base nas opiniões exercidas pelos seus empregados orgânicos, evidenciados pelos números da Tabela-16. Nesta companhia, os resultados revelam igualmente que os valores fundamentais são a estabilidade e controle com foco no ambiente interno, enfatiza melhoras na eficiência pela implementação de processos mais adequados, tendo como fatores de motivação a segurança e a ordem. Os líderes mais competentes, levando-se em conta o quadrante hierárquico, tendem a ser organizadores e administradores, além de buscarem ativamente o gerenciamento da informação e da documentação. Na companhia G, há predominância destas características naqueles que a lideram.

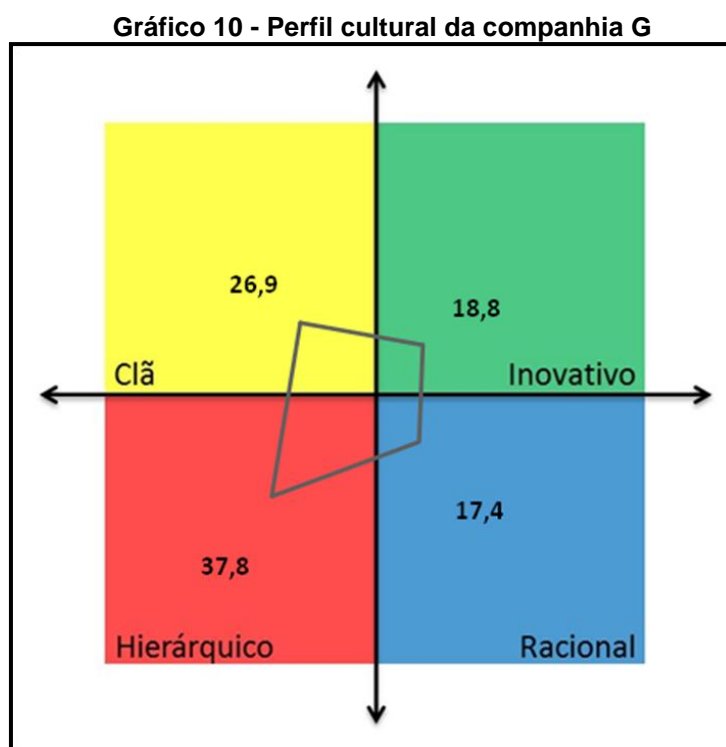
Cumprе ressaltar que as culturas Hierárquicas (37,8) e Inovativa (18,8) são perfis baseados nas duas dimensões estruturais amplamente divulgadas nesta análise, mas não custa reforçar que, em relação à companhia G, as dimensões que são sugeridas como valores em perpétua competição, estão muito longe em termos de valores médios.

Tabela 16 - Perfil Cultural da companhia G

Perfis Culturais	Valor Médio	Desvio Padrão	Erro Amostral
Clã	26,9	12,8	1,6
Inovativa	18,8	7,8	0,9
Racional	17,4	8,5	1,0
Hierárquica	37,8	15,8	1,9

Fonte: a autora. Dados da pesquisa, 2015.

No Gráfico 10, enxerga-se com mais clareza o que se apresenta em relação ao perfil cultural da companhia G.



Fonte: a autora. Dados da pesquisa, 2015.

#### b) Análise dos dados quanto ao perfil cultural dominante

Sintetizando o que foi exposto, a pesquisa indicou que, nas sete companhias em estudo, no que se refere ao perfil de cultura organizacional dominante, pode-se afirmar que seis delas sugeriram que o conjunto de crenças e valores predominantes hoje, observados pelos seus empregados, é o caracterizado pela **Cultura Hierárquica** e uma, **pela Cultura Clã**. Os perfis culturais Clã e Racional são equilibrados e próximos da Cultura Hierárquica, demonstrando balanceamento entre os valores desses dois perfis culturais. A Cultura Inovativa é a que obteve a menor

média, o que aponta ser o perfil cultural que apresenta os valores de menor predominância nas companhias, na opinião de seus empregados. O foco nas estratégias nesse quadrante possibilitará que as companhias superem seus concorrentes e alcancem níveis inovadores de desempenho.

**Tabela 17 - Perfil Cultural Dominante das Companhias**

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>
Hierárquica	Clã	Hierárquica	Hierárquica	Hierárquica	Hierárquica	Hierárquica
Clã	Hierárquica	Clã	Clã	Clã	Clã	Clã
Racional	Racional	Racional	Racional	Racional	Racional	Inovativa
Inovativa	Inovativa	Inovativa	Inovativa	Inovativa	Inovativa	Racional

Fonte: a autora. Dados da pesquisa, 2015.

### **c) Análise dos dados quanto ao perfil cultural consolidado**

Em relação ao perfil cultural organizacional consolidado das companhias, os dados comprovam que a **Cultura Hierárquica (32,16)** foi a que recebeu o valor médio mais alto, ou seja, é aquela que melhor representa o perfil cultural das companhias. O segundo maior valor médio foi atribuído à Cultura Clã, seguida pela Cultura Racional, enquanto a Cultura Inovativa recebeu o valor menos representativo.

Os números que podem ser verificados na tabela, a seguir, esclarecem que as companhias apresentam como valor principal de sua cultura organizacional o correspondente à **Cultura Hierárquica**, caracterizada por ser voltada à estabilidade e ao controle. Representada no quadrante esquerdo inferior, realça critérios de desempenho, tendo por características primordiais a estabilidade e o ambiente formal e estruturado para o trabalho, isto é, os procedimentos é que governam o que as pessoas fazem. Os líderes eficazes são bons coordenadores e organizados, mantendo a regularidade como um item essencial. O gerenciamento dos funcionários concentra-se em emprego estável e previsibilidade”.

Outros dois conjuntos de valores que também apresentam um peso apreciável e equilibrado para modelar a cultura das companhias são as Culturas Clã e Racional. A cultura Clã, é como uma extensão da família. Os líderes, ou chefe da organização, são considerados mentores, ou até mesmo figuras paternas. A organização é mantida estável pela lealdade ou tradição. O comprometimento é forte. O sucesso é definido em termos de sensibilidade aos clientes e preocupação

com as pessoas. A organização valoriza o trabalho em equipe, participação e consenso. ação é coletiva com o intuito de se obter o envolvimento das pessoas no processo organizacional. A Cultura Racional, ao contrário, refere-se a uma organização orientada para o resultado. A maior preocupação é fazer o trabalho. As pessoas são competitivas e voltadas a um objetivo. Os líderes são produtores, linha dura, e competidores, além de firmes e exigentes. O foco de longo prazo está em ações competitivas e no alcance de objetivos e metas mensuráveis. O sucesso é definido em termos de participação e penetração no mercado. Preços competitivos e liderança de mercado são importantes. O estilo organizacional é a competitividade tipo linha dura.

Para comprovar o que foi referido acima, segue a Tabela 18:

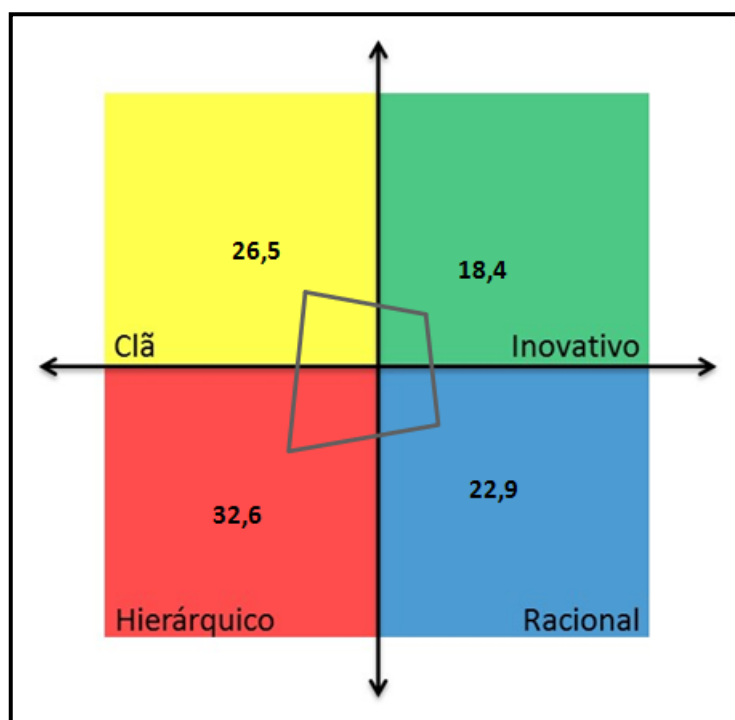
**Tabela 18 - Perfil cultural dominante das companhias consolidado**

<b>Perfis Culturais</b>	<b>Valor Médio</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Erro Amostral</b>
Clã	26,5	10,7	0,4
Inovativa	18,4	7,2	0,3
Racional	22,9	10,2	0,4
Hierárquica	32,6	13,6	0,5

Fonte: a autora. Dados da pesquisa, 2015.

O Gráfico 11 também é ilustrativo para demonstrar o perfil cultural dominante nas companhias, ou seja, o perfil consolidado, que é representado pelas companhias A, B, C, D, E, F e G, ajudando-nos a ampliar o escopo desta análise.

Gráfico 11 - Perfil cultural dominante das companhias consolidado



Fonte: a autora. Dados da pesquisa, 2015.

Conforme esperado, pelos resultados individuais obtidos, observa-se, no quadrante inferior esquerdo, que os valores e crenças culturais de maior expressão são representados pela Cultura Hierárquica. Já no quadrante superior esquerdo está o segundo tipo de maior evidência, referente à Cultura Clã.

Entende-se de forma clara que esses perfis culturais se caracterizam pela busca da manutenção de fatores que atuam no ambiente interno, mas com vistas a preservar o sistema sociotécnico.

Conforme foi explanado até aqui, a Cultura Hierárquica foi predominante na análise dos resultados. Cumpre, então, resumir suas características, para que possamos alinhar nossas percepções. A organização, em que predomina a referida Cultura, apresenta estabilidade e é internamente focada, uma vez que valoriza as normas associadas à burocracia. Percebe-se, ainda, que os empregados aceitam bem a ascendência própria dos cargos superiores que lhes são formalmente estabelecidos, obedecendo às devidas regras, mas, por outro lado, sentem-se motivados pelos fatores que incluem segurança e ordem. Por sua vez, os líderes mais competentes no quadrante Hierárquico tendem a ser organizadores e administradores, bastante detalhistas, persistentes, especialistas quanto às técnicas,

cuidadosos ao tomarem decisões, precisos em suas análises e metódicos e lógicos quando se trata de solucionar problemas e alcançar objetivos. Outra característica é a tendência que lhes é peculiar de lerem manuais de procedimentos, pois estão, geralmente, à procura de gerenciar a informação baseada em documentos, o que possibilita que alcancem poder na organização.

**d) Análise dos dados quanto ao perfil cultural das áreas administrativa, financeira e operacional.**

Este item compõe a análise da correspondência estatística entre as companhias A, B, C, D, E, F e G, no que diz respeito aos quatro perfis da Tipologia Cultural de Cameron e Quinn (2006) e sobre as áreas- administrativa, operacional e financeira, conforme apresenta a Tabela 19.

**Tabela 19 - Correspondência entre perfil cultural e áreas**

COMPANHIA	Áreas	Perfil Cultural			
		Clã	Inovativa	Racional	Hierárquica
COMPANHIA-A	Administrativa	24,1	16,7	22,1	37,1
	Financeira	25,7	19,4	23,8	31,1
	Operacional	21,6	14,9	27,1	36,4
COMPANHIA-B	Administrativa	29,0	23,5	21,7	25,8
	Financeira	25,4	21,6	25,2	27,8
	Operacional	31,0	20,0	23,7	25,3
COMPANHIA-B	Administrativa	30,2	21,9	25,0	22,9
	Financeira	27,3	22,6	25,6	24,5
	Operacional	-	-	-	-
COMPANHIA-C	Administrativa	24,6	19,2	21,6	34,7
	Financeira	28,2	20,6	22,1	29,1
	Operacional	32,4	14,9	18,5	34,2
COMPANHIA-D	Administrativa	27,8	17,4	21,6	33,6
	Financeira	24,6	13,8	20,2	41,4
	Operacional	25,2	17,5	24,5	32,9
COMPANHIA-E	Administrativa	27,3	17,2	24,5	35,2
	Financeira	24,8	15,2	25,6	34,4
	Operacional	27,5	18,3	23,7	32,1
COMPANHIA-F	Administrativa	23,6	23,8	26,5	26,1
	Financeira	26,7	23,5	25,8	24,0
	Operacional	26,9	19,9	23,9	29,4
COMPANHIA-G	Administrativa	27,1	18,2	15,4	39,3
	Financeira	24,9	20,3	13,3	49,4
	Operacional	23,7	22,0	17,4	36,9

Fonte: a autora. Dados da pesquisa, 2015.



A correspondência na cor azul entre as subáreas e o perfil cultural confirma valores similares entre as **COMPANHIAS A, B, C, D, E, F e G**, exceção feita na correspondência representada pela cor amarela, onde as companhias **B e C** se mostram com perfil Clã acentuado, nas áreas operacional e administrativa; e também, na correspondência representada pela cor verde, em que as companhias **D e G** aparecem altamente hierárquicas quanto à área financeira. Com base nessa análise e, considerando serem as companhias altamente hierárquicas, conforme Tabela 19, é recomendável fortalecer o perfil cultural inovador entre as áreas.

Importa sugerir que as companhias **B e C** reforcem a estratégia de lidar com os atributos da Cultura Clã (CAMERON;QUINN, 2006, p.41) na área financeira, buscando-se solidificar a Cultura Colaborativa (Clã).

Confirma o que diz o modelo quanto a Cultura Hierárquica (Controlar), (CAMERON;QUINN, 2006, p.37) em que as companhias **D e G**, na área financeira, vivenciam os atributos do perfil, quando a eficácia organizacional está associada a processos de mensurações e controles capazes.

## **5.2 Análise dos dados descritivos e identificação das companhias quanto à Sustentabilidade**

Neste item, objetiva-se apresentar os resultados referentes às questões do segundo constructo, ou seja, do Relatório de Sustentabilidade, também referenciado como dados secundários, e que pretendia identificar a quantidade de índices reportados propostos pela *GRI*.

Como já exposto, a inserção da perspectiva da sustentabilidade no contexto organizacional demanda novas atuações e outros elementos na *performance* das companhias. Assim, neste estudo, optou-se pela utilização da relação dos indicadores da *GRI*, com a finalidade de elencar os aspectos que deveriam ser considerados quanto à sustentabilidade. A proposta inclui indicadores nas três dimensões do *Triple Bottom Line* (3BL), avaliando os aspectos econômicos, ambientais e sociais. A Tabela 20 apresenta a quantidade de índices e indicadores analisados, totalizando 79, também elencados no Apêndice B.

**Tabela 20 - Dimensões do *Triple Bottom Line* (3BL)**

INDICADORES	ESSENCIAIS	ADICIONAIS	TOTAL
Desempenho Econômico	7	2	9
Desempenho Ambiental	17	13	30
Desempenho Social	23	17	40

Fonte: a autora. Dados da pesquisa, 2015.

A Tabela 21 apresenta os resultados percentuais referentes à apuração dos dados que incluíam indicadores de Sustentabilidade nas três dimensões do *Triple Bottom Line* (3BL). Os pontos mais relevantes são quanto aos indicadores essenciais (47) e adicionais (32) que cada companhia reportou. De modo geral, as respostas para os índices adicionais alcançaram escores mais altos. Tais resultados fornecem subsídios para responder ao problema de pesquisa: “Quais são as relações positivas entre os perfis culturais e as dimensões econômica, ambiental e social com foco na abordagem do *Triple Bottom Line* (3BL) das companhias do setor de energia elétrica que se reportam na metodologia do Relatório de Sustentabilidade da *GRI*?”.

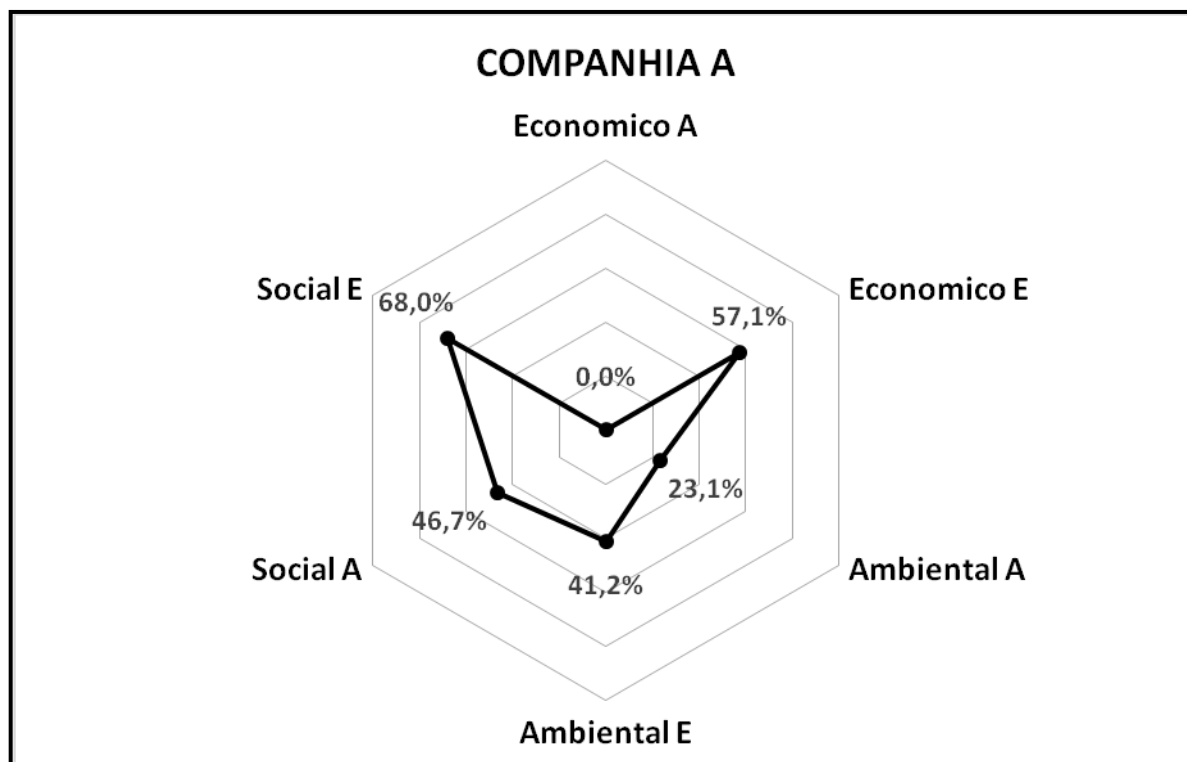
**Tabela 21 - Consolidação dos resultados do relatório de sustentabilidade**

COMPANHIA	DIMENSÃO ECONÔMICA ADICIONAIS	DIMENSÃO ECONÔMICA ESSENCIAIS	DIMENSÃO AMBIENTAL ADICIONAIS	DIMENSÃO AMBIENTAL ESSENCIAIS	DIMENSÃO SOCIAL ADICIONAIS	DIMENSÃO SOCIAL ESSENCIAIS
<b>A</b>	0,0%	57,1%	23,1%	41,2%	46,7%	68,0%
<b>B</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	86,7%	92,0%
<b>C</b>	100,0%	85,7%	84,6%	70,6%	86,7%	88,0%
<b>D</b>	100,0%	100,0%	100,0%	94,1%	100,0%	96,0%
<b>E</b>	100,0%	71,4%	69,2%	70,6%	60,0%	72,0%
<b>F</b>	50,0%	85,7%	69,2%	88,2%	93,3%	88,0%
<b>G</b>	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	93,3%	96,0%

Fonte: a autora. Dados da pesquisa, 2015.

O Gráfico 12 apresenta a composição da amostra representada pela companhia A, na qual a maioria dos índices reportados se concentra no Social-Essencial (68%), seguido do Econômico-Essencial (57,1%). Percebe-se que o Social-Adicional e o Ambiental-Essencial se mantêm na mesma média (46,7%) e (41,2%), respectivamente, bem distante do Ambiental-Adicional (23,1%) e (0,0%), quanto ao Econômico-Adicional.

Gráfico 12 - Apuração dos resultados do relatório de sustentabilidade da companhia A

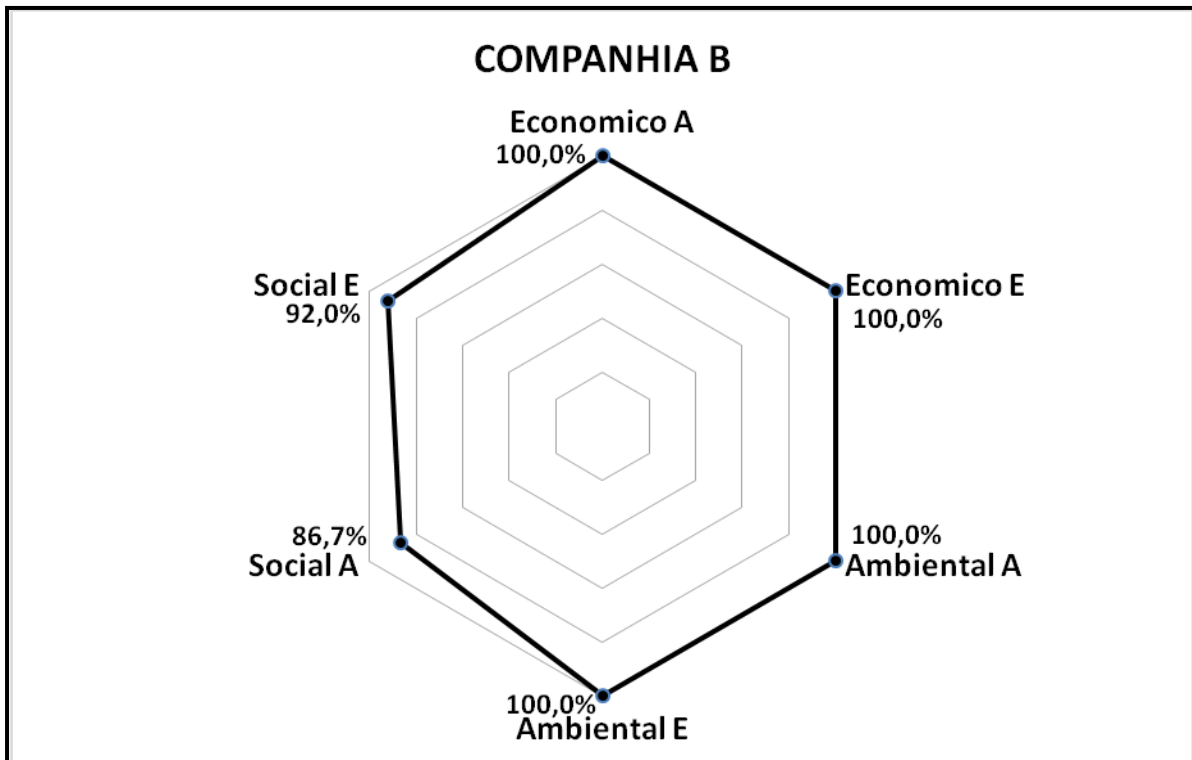


Fonte: a autora. Dados da pesquisa, 2015.

Assim, a companhia A se identifica com os sistemas sociais nos quais opera. Busca uma política resumida que defina o compromisso global com os aspectos relacionados a direitos humanos. (GRI, 2006, p.30-31).

O Gráfico 13 também apresenta a composição da amostra, representada pela companhia B. Importa realçar que há uma predominância balanceada em todos os seis tipos indicadores reportados, a saber: Econômico-Adicional (100%), Econômico-Essencial (100%), Ambiental-Adicional (100%), Ambiental-Essencial 100%), Social-Essencial (92%) e Social-Adicional (86,7%).

Gráfico 13 - Apuração dos resultados do relatório de sustentabilidade da companhia B

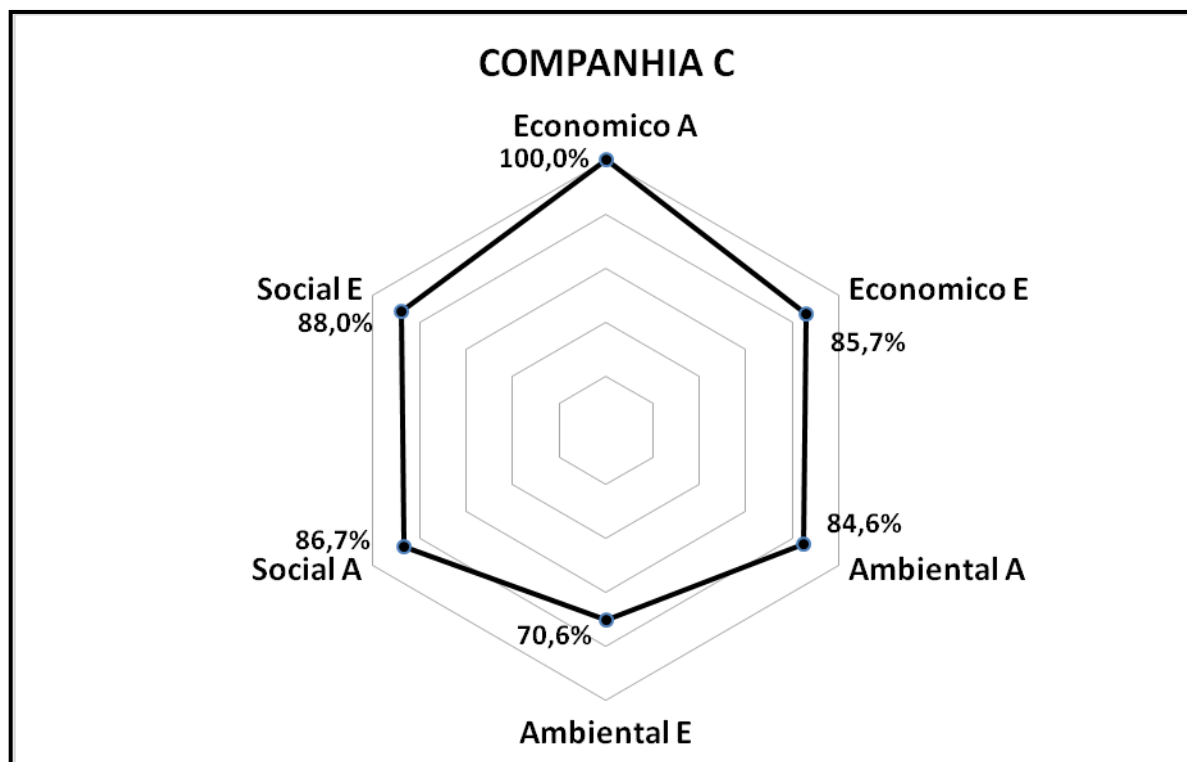


Fonte: a autora. Dados da pesquisa, 2015.

A companhia B retrata o item Equilíbrio, de acordo com os Princípios para Aumentar o Valor de seu Relatório. Sem isso (Equilíbrio), um relatório de sustentabilidade é chamado de “*greenwash*”, ou seja, “*marketing verde enganoso*”. Um relatório não deve, pois, ser tendencioso. (GRI, 2012, p.48-49).

No Gráfico 14, observa-se como se compõe a amostra no que se refere à companhia C, que reporta na sua totalidade os índices tanto nos aspectos econômicos e ambientais como os sociais nas abrangências essenciais e adicionais, assim: Econômico-Adicional (100%), Econômico-Essencial (85,7%). No Ambiental-Adicional (84,6%) e Ambiental-Essencial (70,6%). Quanto ao Social-Essencial (88,0%) e o Social-Adicional (86,7%), percebe-se que caminham na mesma média.

Gráfico 14 - Apuração dos resultados do relatório de sustentabilidade da companhia C

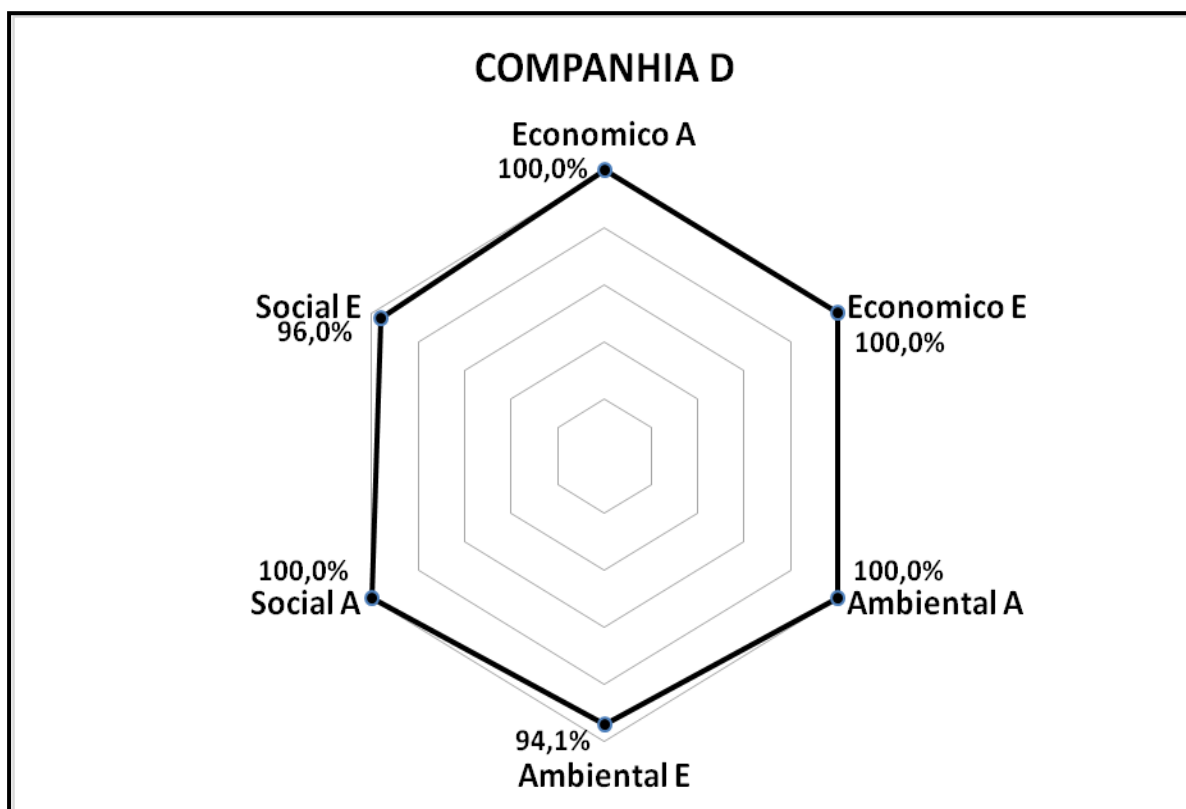


Fonte: a autora. Dados da pesquisa, 2015.

Percebe-se na companhia C um extremo, em que a decisão pela Materialidade foi por reportar mais índices na Dimensão Econômico-Adicional, que é focada em atender aos investidores, apresentando menos índices na Dimensão Ambiental-Essencial. Cumpre explicar que Materialidade é um dos Princípios para Definição do conteúdo do Relatório, que sugere influenciar de forma substancial as avaliações e decisões dos *stakeholders*. (GRI, 2012, p.48).

O Gráfico 15 apresenta como a companhia D responde quanto aos índices reportados. Mais uma vez, existe um equilíbrio na distribuição, com uma presença próxima de cem por cento no Ambiental-Essencial (94,1%) e no Social-Essencial (96,0%). Nos demais aspectos, ou seja, Econômico-Adicional, Econômico-Essencial, Ambiental- Adicional e Social-Adicional - atingiram cem por cento.

**Gráfico 15 - Apuração dos resultados do relatório de sustentabilidade da companhia D**

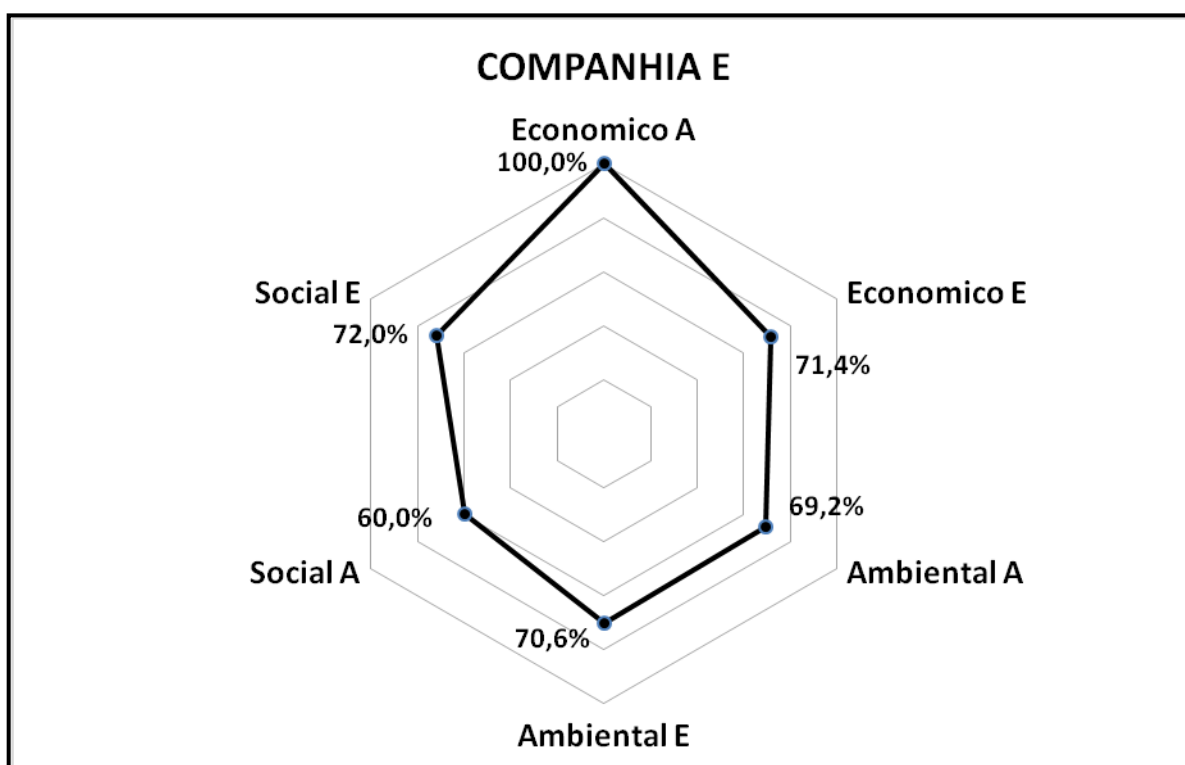


Fonte: a autora. Dados da pesquisa, 2015.

Na companhia D, há predominância do item Equilíbrio, de acordo com os Princípios para Assegurar a Qualidade do Relatório. Ou seja, reflete aspectos positivos e negativos do desempenho da organização, de modo a permitir uma avaliação equilibrada da *performance* geral. (GRI, 2006, p.13).

Nas questões referentes ao Gráfico 16, representado pela companhia E, é total o número de reporte na dimensão Econômico-Adicional (100%), equilibrado no Econômico-Essencial (71,4%), no Ambiental-Essencial (70,6) e no Social-Essencial (72,0%). Considerando as dimensões Ambiental-Adicional (69,2%) e Social-Adicional (60,0%), depreende-se que se distanciam um pouco dos demais aspectos, mas, entre eles, há um percentual equilibrado.

**Gráfico 16 - Apuração dos resultados do relatório de sustentabilidade da companhia-E**

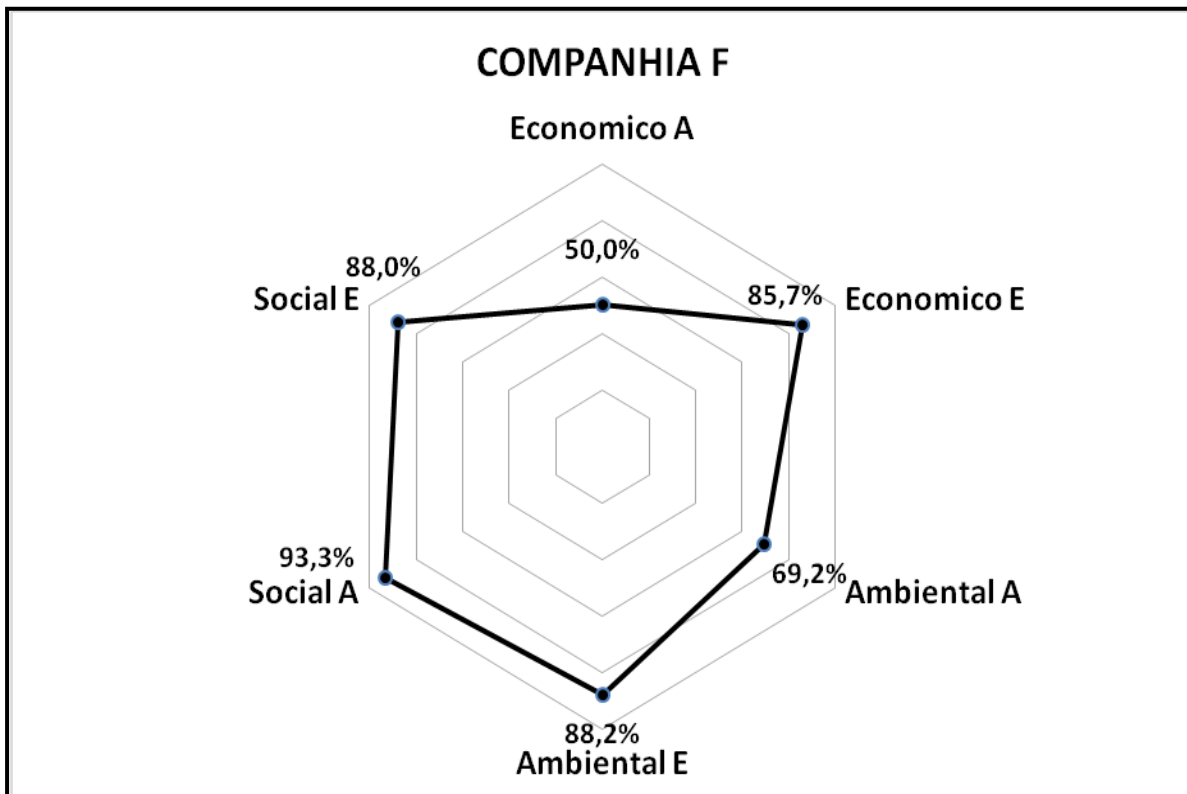


Fonte: a autora. Dados da pesquisa, 2015.

Percebe-se na companhia E uma gestão focada na Materialidade por ser agressiva quanto a reportar 100% na dimensão Econômico-Adicional, mantendo a média nas demais dimensões. Cumpre acrescentar que a Materialidade é um dos Princípios para Aumentar o Valor de seu relatório e deixa evidente que um relatório não deve pecar pelo excesso de informações, mas incluir aquelas que sejam pertinentes, e que possam afetar as decisões e comportamento dos *stakeholders*. (GRI, 2006, p.48).

O Gráfico 17 demonstra os percentuais que identificam a companhia F. O maior percentual reportado está na dimensão Social-Adicional (93,3%), enquanto o menor é verificado na Econômico-Adicional (50,0%), seguido do Ambiental-Adicional (69,2%). Mantêm-se na mesma média de percentuais as relatadas na Econômico-Essencial (85,7), na Social-Essencial (88,0) e na Ambiental-Essencial (88,2%).

**Gráfico 17 - Apuração dos resultados do relatório de sustentabilidade da companhia-F**



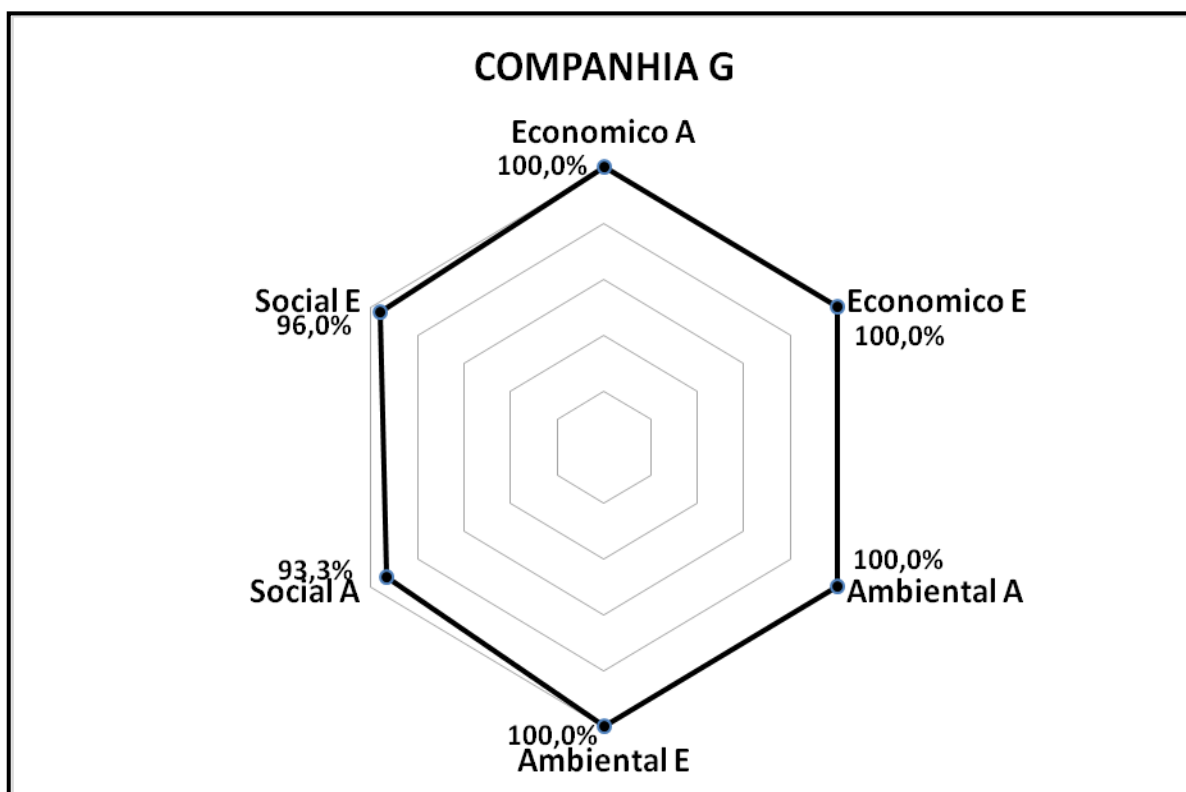
Fonte: a autora. Dados da pesquisa, 2015.

As organizações encontram uma série de temas que podem relatar. Os temas e indicadores relevantes são os que podem ser considerados importantes por refletirem os impactos econômicos, ambientais e sociais da organização ou por influenciarem as decisões dos *stakeholders*, merecendo, portanto, ser incluídos no relatório. (GRI, 2006, p.8). Nesta explicação sobre Materialidade, a companhia F expressou os relatos citados nas dimensões do *Triple Bottom Line* (3BL).



No Gráfico 18, existe uma realidade engajada na companhia G com relação aos indicadores, isto é, nas dimensões Econômico-adicional, Econômico-Essencial, Ambiental-adicional e Ambiental-essencial, foram reportados cem por cento. Também, são sempre priorizados, como se pode confirmar pelo Gráfico 19 que demonstra que os percentuais praticamente convergem para as dimensões Social-Essencial (96%) e Social-Adicional (93,3%).

**Gráfico 18 - Apuração dos resultados do relatório de sustentabilidade da companhia G**



Fonte: a autora. Dados da pesquisa, 2015.

A motivação da companhia G, neste princípio equilibrado de relato, é a Materialidade, a qual é o limiar a partir do qual um tema ou indicador se torna suficientemente expressivo para ser relatado. Com base nesse limiar, nem todos os temas relevantes terão igual importância, e a ênfase dentro do relatório deverá refletir a prioridade relativa desses temas e indicadores essenciais. (GRI, 2006, p.8). Na avaliação da essencialidade dos relatos, esses são os números da companhia G.

### 5.3 Análise dos dados descritivos e identificação das companhias quanto à relação entre os constructos Cultura organizacional e Sustentabilidade

O objetivo geral desta pesquisa foi buscar relações entre a Cultura Organizacional e os indicadores de desempenhos econômico, ambiental e social de Sustentabilidade, em companhias energéticas brasileiras. Assim, o que se tenciona, por meio deste estudo, é responder ao seguinte problema: **“Quais são as relações entre os perfis culturais e as dimensões econômica, ambiental e social com foco na abordagem do *Triple Bottom Line* (3BL) das companhias do setor de energia elétrica que se reportam na metodologia do Relatório de Sustentabilidade da *GRI*?”**

Primeiramente, é básico observar a existência de duas variáveis que os estudos empíricos assumem, ao se examinarem as relações entre Cultura Organizacional e Sustentabilidade. A primeira variável independente é a Cultura Organizacional, e a segunda variável dependente que se nota é a Sustentabilidade nas dimensões econômica, ambiental e social com foco na abordagem do *Triple Bottom Line* (3BL). É neste contexto que a pesquisa procede.

#### 5.3.1 Análise da força cultural

A construção de um perfil de Cultura Organizacional já foi descrito no item 2.1.4.6 – Interpretando os perfis de Cultura, em que se relata que, depois de estabelecer uma imagem do perfil de cultura geral, bem como dos perfis (A, B,C e D) de cada um dos seis atributos de cultura, se pode, então, interpretar esses perfis, com base em várias perspectivas diferentes. Neste item interpreta-se a perspectiva **(3) força** que **“é determinada pelo número de pontos atribuídos a um tipo específico de cultura”**. O modelo prevê que **“outras organizações podem precisar de uma cultura mais equilibrada, em que é necessária uma ênfase similar em cada um dos quatro tipos de cultura”** (CAMERON; QUINN, 2011, p.83).

Nesta abordagem de pesquisa do modelo aplicado, "a cultura forte é aquela que mais incorpora os atributos dos quatro tipos culturais" (SANTOS, 2000, p.115).

Desse modo, com a intenção de se obter de cada companhia da amostra em qual extensão uma ou mais culturas são fortes (equilibradas), elaborou-se a Tabela 22.

### **5.3.2 Força cultural forte (equilibrada) no contexto da sustentabilidade**

Ante o exposto e considerando a força cultural constituída pelas companhias objetivou-se, neste estudo, analisar os grupos culturais pela força, como equilibrados e não equilibrados e ajustar o modelos matemáticos aos dados.

Como critério de seleção do modelo que melhor representa o processo da relação entre a Cultura Organizacional e Sustentabilidade, utilizou-se a estatística Desvio Quadrático Médio – DQM, para cada uma das quatro dimensões. Tomando como base que 25 indica uma companhia totalmente equilibrada, o resultado de cada dimensão foi subtraído de 25, que totaliza 100, quando se pensa em 4 quadrantes. Os resultados das subtrações foram elevados ao quadrado. Somaram-se os valores obtidos das dimensões de cada companhia e foi retirada a raiz quadrada dos somatórios. Por fim, dividiu-se por 4 para encontrar o valor do desvio quadrático médio de cada companhia, conforme explicitado na Tabela 22. Em seguida, atribuiu-se, arbitrariamente, o valor 3 como ponto de corte, sendo consideradas companhias com perfil cultural forte (equilibrado) as que apresentam valores de DQM abaixo de 3, por estarem mais perto de 25, e as companhias com o perfil cultural não equilibrado, aquelas com valores de DQM superior a 3, mais distantes de 25,25,25 e 25 (4 quadrantes). Portanto, quanto menor o valor de DQM, melhor a representatividade do modelo.

De forma efetiva, as quatro dimensões culturais relatadas, conforme Figura 1 - Tipologia Cultural de Cameron e Quinn, e sendo elas a Clã (A), Inovativa (B), Racional (C) e Hierárquica (D) -, seguem o estudo de Cameron e Quinn (2006), quanto à abrangência no que tange ao item 3 (força cultural).

Nesse sentido, tendo por fundamento os dados referentes aos indicadores da *GRI*, retratados na Tabela 21, foi realizada uma análise do DQM, com a inclusão das quatro dimensões representativas.

O caminho trilhado para se chegar aos resultados foi a utilização da seguinte fórmula:

$$\text{Desvio Quadrático Médio =DQM= } \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{n=4} (\text{Dimensão}_i - 25)}{4}}$$

Onde:

n = número de observações quanto ao perfil da cultura organizacional

A Tabela 22 demonstra a força cultural de cada companhia, com base nos resultados obtidos através do DQM.

**Tabela 22 - Desvio Quadrático Médio por companhia**

COMPANHIA	DESVIO QUADRÁTICO MÉDIO
COMPANHIA A	3,1
COMPANHIA B	1,1
COMPANHIA C	2,8
COMPANHIA D	2,9
COMPANHIA E	3,1
COMPANHIA F	1,4
COMPANHIA G	4,1

Fonte: a autora. Dados da pesquisa, 2015.

Em decorrência da aplicação da técnica estatística DQM, apresentam-se dois grupos culturais, sendo um forte (equilibrado), e o outro, não equilibrado. O primeiro grupo com força cultural forte é formado por quatro companhias (B, C, D e F). O segundo grupo não equilibrado contempla as demais companhias (A, E e G).

A Tabela 23 exibe os dois grupos definidos pelo DQM.

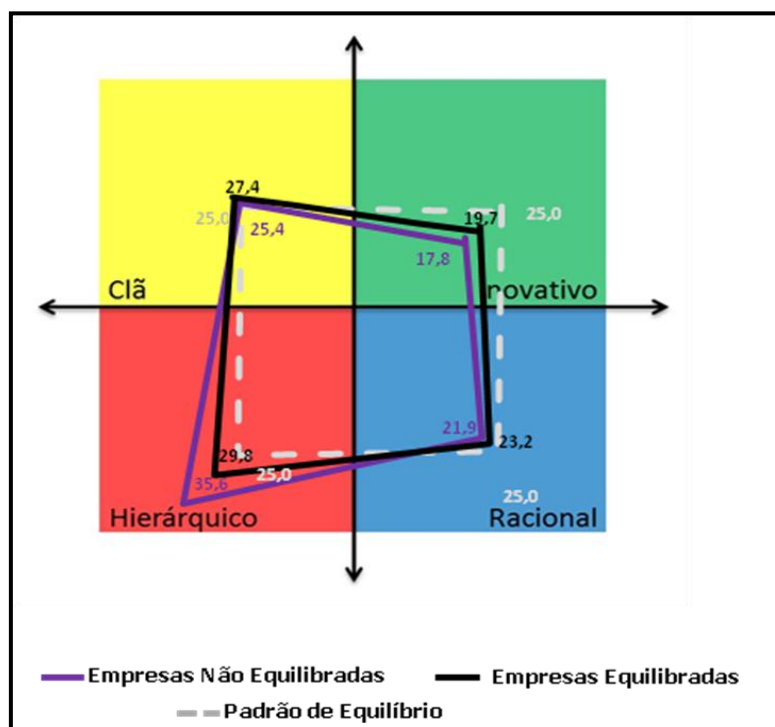
**Tabela 23 - Grupos culturais forte (equilibrados) e não equilibrados**

COMPANHIA	CULTURA FORTE (EQUILIBRADAS)	CULTURA NÃO EQUILIBRADA
COMPANHIA-A		3,1
COMPANHIA-B	1,1	
COMPANHIA-C	2,8	
COMPANHIA-D	2,9	
COMPANHIA-E		3,1
COMPANHIA-F	1,4	
COMPANHIA-G		4,1

Fonte: a autora. Dados da pesquisa, 2015.

As companhias foram classificadas entre equilibradas e não equilibradas a partir do DQM. Isto posto, o Gráfico 19 procura representar a média de cada uma das dimensões das companhias consideradas equilibradas e não equilibradas, de forma a comparar com o perfil teórico de uma companhia totalmente equilibrada, também, de acordo com Figura 1 - Tipologia Cultural de Cameron e Quinn.

**Gráfico 19 – Padrão de equilíbrio**



Fonte: a autora. Dados da pesquisa, 2015.

O Gráfico 19 também é ilustrativo para demonstrar as médias alcançadas em cada quadrante representado pelo padrão de equilíbrio ideal do modelo (Clã 25, Inovativo 25, Hierárquico 25, Racional 25), efetivo das companhias equilibradas (Clã 27,4, Inovativo 19,7, Hierárquico 29,8, Racional 23,2) e efetivo das companhias não equilibradas (Clã 25,4, Inovativo 17,8, Hierárquico 35,6,8, Racional 21,9).

Ratificando o escopo deste trabalho, analisa-se as médias alcançadas à luz das companhias culturalmente equilibradas.

### 5.3.3 Análise do *link*: força cultural e média de índices reportados

Com apoio na análise dos dados referentes aos grupos culturais fortes (equilibrados) e não equilibrados, pela técnica estatística aplicada (DQM), elaborou-se a Tabela 24, que comprova os valores totais médios para cada força cultural nas duas diferentes forças e a média de índices reportados.

**Tabela 24 - Análise do *link*: força cultural e média de índices reportados**

FORÇA CULTURAL	COMPANHIA	MÉDIA ÍNDICES REPORTADOS	MÉDIA DQM
FORTE (EQUILIBRADA)	B	<b>73,6 (93,2%)</b>	1,1
	C		2,8
	D		2,9
	F		1,4
NÃO EQUILIBRADA	A	<b>58,0 (73,4%)</b>	3,1
	E		3,1
	G		4,1

Fonte: a autora. Dados da pesquisa, 2015.

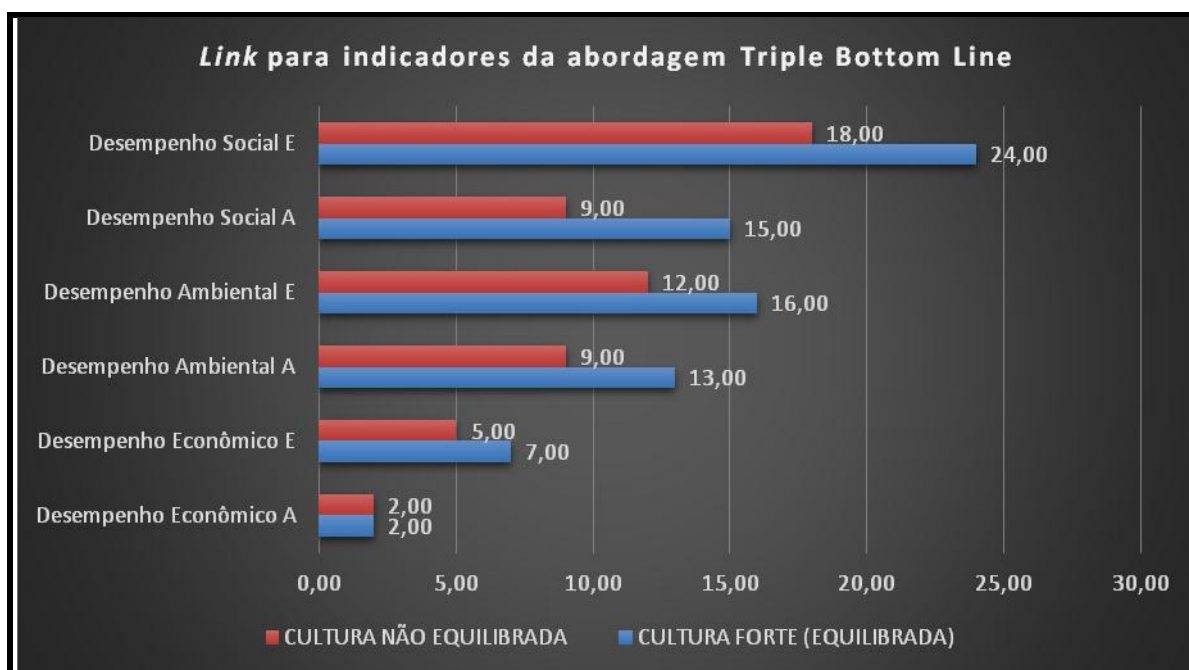
Levando-se em consideração as duas forças citadas e a média de reportes dos indicadores da abordagem *Triple Bottom Line* (3BL), exhibe-se os seguintes resultados na Tabela 25, elaborada também com dados da Tabela 21 - Apuração consolidada dos resultados do Relatório de Sustentabilidade.

Tabela 25 - Link para indicadores da abordagem *Triple Bottom Line*

DIMENSÕES	CULTURA FORTE (EQUILIBRADA)			CULTURA NÃO EQUILIBRADA		
	Média	Mediana	Desvio Padrão	Média	Mediana	Desvio Padrão
Desempenho econômico A	1,9 (95,0%)	2,0 (100,0%)	0,3	1,6 (80,0%)	2,0 (100,0%)	0,8
Desempenho econômico E	6,7 (95,7%)	7,0 (100,0%)	0,5	5,4 (77,1%)	5,0 (71,4%)	1,1
Desempenho Ambiental A	12,1 (93,1%)	13,0 (100,0%)	1,5	9,0 (69,2%)	9,0 (69,2%)	3,3
Desempenho Ambiental E	15,4 (90,6%)	16,0 (94,1%)	1,5	12,5 (73,5%)	12,0 (70,6%)	3,3
Desempenho Social A	14,2 (94,7%)	15,0 (100,0%)	0,9	10,0 (66,7%)	9,0 (60,0%)	2,6
Desempenho Social E	23,3 (93,2%)	24,0 (96,0%)	0,9	19,5 (78,0%)	18,0 (72,0%)	2,8
<b>Total</b>	<b>73,6 (93,2%)</b>	<b>77,0 (97,5%)</b>	<b>4,6</b>	<b>58,0 (73,4%)</b>	<b>55,0 (69,6%)</b>	<b>13,3</b>

Fonte: a autora. Dados da pesquisa, 2015.

De modo geral, as respostas demonstradas no Gráfico-19, que se apresenta a seguir, e na Tabela-25, sugerem que existem relações mais engajadas com relação à Cultura forte (equilibrada) no reporte do número de índices, os quais são relevantes nos seus totais.

Gráfico 20 - Link para abordagem dos indicadores do *Triple Bottom Line*

Fonte: a autora. Dados da pesquisa, 2015.

Tendo como norte a relação entre os perfis culturais e o número de índices reportados nas dimensões econômica (2), ambiental (2) e social (2), com foco na abordagem do *Triple Bottom Line (3BL)* das companhias do setor de energia elétrica, que se reportam na metodologia do Relatório de Sustentabilidade da *GRI*, por meio do balanceamento cultural, a análise das relações encontradas são as seguintes:

**R<sup>1</sup>: Há uma relação positiva entre a Cultura forte (equilibrada) e o total de índices reportados (93,2%), isto é, em todas as seis dimensões, quer nos Adicionais ou nos Essenciais, as médias de reporte foram maiores que as da Cultura não equilibradas, que totalizaram (73,4%).**

R<sup>2</sup>: A dimensão dominante da análise para a Cultura forte (equilibrada) foi a Dimensão Econômico-Essencial com (95,7) de índices reportados, e para a Cultura não equilibrada foi a Dimensão Econômico-Adicional com (80,0%) de reporte.

R<sup>3</sup>: A dimensão Desempenho Social-Adicional tem o *score* de menor percentual reportado (66,7) entre as médias entre a Cultura forte (equilibrada e a não equilibrada).

Importa esclarecer que essas relações obtidas vêm ratificar o autor do modelo quanto à força cultural, quando ele diz que **“o ponto é que não existe um esquema de cultura ideal. Cada organização deve determinar para si o grau de força cultural necessário para ser bem-sucedida em seu ambiente”**. (CAMERON; QUINN, 2011, p.84). Assim, percebe-se que a ideia de força Cultural sugerida pelo autor, e aplicada nas companhias da amostra, contempla os (93,2%) dos reportes pela Cultura forte (equilibrada) e os (73,4%) da Cultura não equilibrada.

#### **5.4 Apresentação dos resultados – análise das hipóteses**

São duas as hipóteses que orientam as análises da pesquisa e se baseiam na seguinte ênfase: os quadrantes de cultura organizacional são positivamente ligados ao constructo do reporte do número de índices de sustentabilidade? para fazer essa avaliação, foi necessário utilizar técnicas estatísticas do DQM.

Na sequência, são analisadas as duas hipóteses da pesquisa.



### 5.4.1 Hipótese 1

A primeira hipótese foi assim enunciada: Há um reporte menor nos quadrantes Clã (Colaborar) e Hierárquica (Controlar) caracterizado pela Cultura Organizacional, demonstrando que as Companhias são mais eficazes ao demonstrarem estabilidade e controle.

A Tabela 26 expõe os resultados do DQM da hipótese 1, entre as variáveis da cultura organizacional e os índices de sustentabilidade na abordagem do *Triple Bottom Line*.

**Tabela 26 - Análise das correlações da hipótese 1**

FORÇA CULTURAL	COMPANHIA	MÉDIA ÍNDICES REPORTADOS	DQM
FORTE (EQUILIBRADA)	B	73,6 (93,2%)	1,1
	C		2,8
	D		2,9
	F		1,4

Fonte: a autora. Dados da pesquisa, 2015.

Pelos resultados da Tabela 26, segundo o critério de confirmação do DQM – valor < 3 -, as relações entre força cultural forte (equilibrada) e as dimensões do *Triple Bottom Line* são significativas (**73,6**), representando 93,2% do total de índices (79), dentre os quais o Desempenho Social – Essencial alcançou o valor médio mais alto (23,3), e o Desempenho Econômico – Adicional, o mais baixo (1,9), conforme demonstrado na Tabela 25.

### 5.4.2 Hipótese 2

A segunda hipótese foi enunciada da seguinte forma: Há um reporte maior nos quadrantes Inovativa (Criar) e Racional (Competir) caracterizado pela Cultura Organizacional, evidenciando que as Companhias são mais eficazes ao

demonstrarem flexibilidade e adaptabilidade, e ainda, por indicarem maior número de índices de sustentabilidade reportados.

A Tabela 27 expõe os resultados do DQM entre as variáveis da cultura organizacional e os índices de sustentabilidade na abordagem do *Triple Bottom Line*.

**Tabela 27 - Análise das correlações da hipótese 2**

FORÇA CULTURAL	COMPANHIA	MÉDIA ÍNDICES REPORTADOS	DQM
NÃO EQUILIBRADA	A	58,0 (73,4%)	3,1
	E		3,1
	G		4,1

Fonte: a autora. Dados da pesquisa, 2015.

De acordo com os resultados da Tabela 27, segundo o critério de confirmação do DQM – valor  $> 3$  -, as correlações entre força cultural não dominante e as dimensões do *Triple Bottom Line* não são significativas (**58,0**), representando 73,4% do total de índices (79), dos quais o Desempenho Social – Essencial alcançou o valor médio mais alto (19,5), e o Desempenho Econômico – Adicional, o mais baixo (1,6), conforme mencionado na Tabela 25.

### 5.4.3 Síntese e discussão geral das hipóteses

Na visão de Sampieri; Collado; Lucio (2013, p. 113) “ as hipóteses não são necessariamente verdadeiras: podem ser ou não verdadeiras e podem ser ou não comprovadas com dados. São explicações provisórias, não os fatos em si. Ao formulá-las o pesquisador não está totalmente certo de que irão ser comprovadas”.

Nesta linha, as análises das hipóteses apresentaram os seguintes resultados: **Hipótese<sub>1</sub>**: Há um reporte menor nos quadrantes Clã (Colaborar) e Hierárquica (Controlar), levando-se em conta a Cultura Organizacional, deixando claro que as Companhias são mais eficazes ao demonstrarem estabilidade e controle, e ainda, por indicarem maior número de índices de sustentabilidade reportados. **NÃO COMPROVADA.**

**Hipótese<sub>2</sub>:** Há um reporte maior nos quadrantes Inovativa (Criar) e Racional (Competir), caracterizados pela Cultura Organizacional, demonstrando que as Companhias são mais eficientes, ao demonstrarem flexibilidade e adaptabilidade, e ainda, por assinalarem maior número de índices de sustentabilidade reportados. **NÃO COMPROVADA.**

Pelos resultados alcançados as hipóteses negam a intenção da confirmação proposta, as quais convergem na visão de Sampieri; Collado; Lucio (2013) quando diz que hipóteses nulas são o resultado de uma proposta que pode ser negada quando se discute a relação entre variáveis.

**Tabela 28 - Síntese das análises das hipóteses da pesquisa**

HIPÓTESES	VARIÁVEL RESPOSTA	MEDIDA ESTATÍSTICA DQM	ANÁLISE DA HIPÓTESE
		<b>FORTE &gt; 3</b>	
<b>Hipótese -1</b>	Reporte menor nos quadrantes Clã (Colaborar) e Hierárquica (Controlar)	COMPANHIA B (1,1) COMPANHIA C (2,8) COMPANHIA D (2,9) COMPANHIA F (1,4)	<b>NÃO COMPROVADA</b>
		<b>FRACO &lt; 3</b>	
<b>Hipótese -2</b>	Reporte maior nos quadrantes Inovativa (Criar) e Racional (Competir)	COMPANHIA A (3,1) COMPANHIA E (3,1) COMPANHIA G (4,1)	<b>NÃO COMPROVADA</b>

Fonte: a autora. Dados da pesquisa, 2015.

Nota-se que os dois perfis que comprovariam a hipótese 1, estão na mesma dimensão de **CONTROLE** (em direção à manutenção do sistema sociotécnico). Essas dimensões são sugeridas como valores apontados para a centralização e integração.

Nesta pesquisa, as hipóteses 1 e 2 não estão em linha com o Modelo Teórico Proposto, conforme Figura 2 – Principais Dimensões da Estrutura de Valores Competitivos, se interpretarmos a perspectiva **(3) força, no seguinte contexto: “A força de sua Cultura é determinada pelo número de pontos atribuídos a um tipo específico de Cultura”.** (CAMERON; QUINN, 2011, p.83). Para o momento da

pesquisa, apoia-se no seguinte contexto: **“outras organizações podem precisar de uma cultura mais equilibrada, em que é necessária uma ênfase similar em cada um dos quatro tipos de cultura”** (CAMERON; QUINN, 2011, p.83). Com base nessa análise, e considerando serem as culturas fortes (equilibradas), conforme demonstrado na Tabela 25, confirma-se que **há uma relação positiva entre a Cultura forte (equilibrada) e o total de índices reportados (93,2%), isto é, em todas as seis dimensões, quer nas Adicionais ou nas Essenciais, as médias de reporte foram maiores do que as da Cultura não equilibrada, que totalizaram (69,6%).**

### 5.5 Comentários gerais a respeito da Cultura e o setor de energia

Os dados descritos na Tabela 18 e no Gráfico 11 traduzem o perfil cultural dominante para o setor, constituído pelas sete companhias que fizeram parte da amostra, correspondendo à média da pontuação individual de cada companhia.

Observando-se a pontuação individual de cada uma, seis companhias pesquisadas, e que compõem o Setor Elétrico Brasileiro, confirmam a Cultura Hierárquica. Essa homogeneidade foi constatada quando todas as companhias (A, C, D, E, F e G), exceção feita à companhia B, exibiram maior pontuação para o perfil hierárquico.

Então, o momento desta pesquisa requereu nos alinharmos no seguinte contexto: **“outras organizações podem precisar de uma cultura mais equilibrada, em que é necessária uma ênfase similar em cada um dos quatro tipos de cultura”** (CAMERON; QUINN, 2011, p.83) como uma saída essencial para diferenciar companhias bem semelhantes em termos de Cultura dominante.

Tal fato (homogeneidade da Cultura Hierárquica) se explica quando Leite (2014), no que diz respeito à desestruturação do setor de energia (2007-2014) e a sua regulação, explana que considerando-se a estrutura do setor energético brasileiro, distinguimos os seguintes setores: a eletricidade e o petróleo que são fundamentais, álcool, biomassa e gás natural – acessórios-, energia nuclear, ainda indefinida, e estrutura eólica sendo introduzida. Quanto à estrutura empresarial, na primeira década do século XXI, estão, de um lado, empresas de controle estatal e, de outro, de capital privado. E ainda há várias formas de consórcios.

De acordo com o autor supracitado, cumpre lembrar que a crise de suprimento de eletricidade de 2001 promoveu medidas que propiciaram aquele quadro confuso, só se modificando em 2002, quando foram feitas alterações no que tange ao papel do Estado e da iniciativa privada. Em 2006, a intervenção do Estado foi reforçada.

Apesar de terem sido criadas estratégias nacionais para a política energética, em longo prazo, o Conselho Nacional de Política Energética – CNPE (instituído em 1997) – não assumiu tal responsabilidade, isto é, de sugerir ao presidente da República medidas específicas para o setor. (LEITE, 2014) .

Remete aos serviços públicos de energia elétrica assegurar o fornecimento e serviços de qualidade em longo prazo e, em troca, são garantidas as tarifas para cobrir os custos e para recompensar o capital investido, sempre procurando ser eficaz e se expandir. Tomando-se o caso do Brasil, especificamente, é preciso lembrar que as tarifas foram congeladas pelas autoridades monetárias, por causa da inflação, fato que provocou o colapso do fornecimento da energia elétrica, no final dos anos de 1960. No entanto, a reforma de 2004 proporcionou que a energia elétrica fosse exercida sob o regime de monopólio, primordialmente, “por empresas concessionárias reguladas pelo Estado” ou por aquelas que se mantinham sob o controle do próprio Estado (LEITE, 2014).

Pelo exposto, justifica-se as evidências na Cultura Hierárquica, pois, segundo o autor “é uma organização estável e internamente focada. É permeada por pressupostos de estabilidade e reflete as normas e os valores associados à burocracia. Os empregados aceitam bem a autoridade que emana de papéis, formalmente estabelecidos, de regras e regulamentos impostos. Buscam ativamente o gerenciamento da informação e a documentação” (CAMERON;QUINN, 2006,p.50).

## 6 CONCLUSÕES

Neste capítulo sintetizam-se os resultados deste estudo, apresenta as principais considerações quanto aos objetivos propostos e tecem-se alguns comentários de natureza profissional quanto a recomendações para novos estudos no campo da Cultura Organizacional e da Sustentabilidade, apresentando os conceitos e afinidades sempre amparados pela bibliografia. Pontua-se os fatores limitativos, que deverão ser considerados quando se interpreta os dados.

### 6.1 Considerações sobre os objetivos propostos

Cumpra esclarecer que ao abarcar a tipologia cultural de Cameron e Quinn, sugere-se contribuições e *insights* para o Setor Elétrico Brasileiro, especificamente para as companhias que reportam seus Relatórios de Sustentabilidade na metodologia da *GRI*, disseminando clareza sobre o perfil cultural dominante, força cultural e sua dialogia sobre as relações entre os perfis culturais e as dimensões econômica, ambiental e social com foco na abordagem do *Triple Bottom Line* (3BL).

Assim, como objetivo geral, esta tese tencionou descrever os traços presentes no perfil cultural e entender os conceitos, processos e ferramentas envolvidos na sua estruturação, bem como sua aplicabilidade. A abordagem seguinte foi verificar como se dá a leitura das relações entre os perfis culturais e as dimensões econômica, ambiental e social com foco na abordagem do *Triple Bottom Line* (3BL) das companhias do setor de energia que se reportam à metodologia do relatório da *GRI*.

Dessa forma, os três objetivos específicos propostos que auxiliaram o alcance desse objetivo geral e suas considerações serão apresentados a seguir, quais sejam:

**1. Identificar os perfis culturais da companhia, de acordo com o conhecimento dos seus empregados sobre ela.**

**Quanto ao Perfil Cultural Dominante (Tabela 17, p.129) e (Gráfico 12, p.135):**

COMPANHIA A: Perfil Cultural Dominante: Hierárquico.

COMPANHIA B: Perfil Cultural Dominante: Clã

COMPANHIA C: Perfil Cultural Dominante: Hierárquico.

COMPANHIA D: Perfil Cultural Dominante: Hierárquico.

COMPANHIA E: Perfil Cultural Dominante: Hierárquico.

COMPANHIA F: Perfil Cultural Dominante: Hierárquico.

COMPANHIA G: Perfil Cultural Dominante: Hierárquico.

As conclusões apresentam dominância nos perfis culturais Hierárquico e Clã, quando analisados à luz do modelo. Observa-se, no Gráfico 11 – p.130, que os dois quadrantes à esquerda foram os que mais se identificaram nas companhias pesquisadas, deixando claro que elas são mais eficazes ao demonstrarem estabilidade, controle e focadas no ambiente interno (Figura 2, p.60). Se olharmos os dois quadrantes à direita, fica evidente que as companhias são mais eficientes, ao demonstrarem flexibilidade, descentralização e focadas no ambiente externo. (Figura 2, p.60).

As atividades ancoradas no quadrante Hierárquico (Controlar) criam mais valor quando errar não é uma opção, por exemplo em setores e ambientes altamente regulados ou estáveis. O valor resulta principalmente do aumento na certeza, previsibilidade e regularidade, e da eliminação de qualquer coisa que iniba um resultado perfeito ou livre de erros. (CAMERON *et al*, 2014, p.33)

As estratégias do quadrante Colaborar criam mais valor para a organização em que a estabilidade deve ser mantida frente a incertezas, e quando a sabedoria coletiva do grupo precisa ser aplicada. A formação de parcerias efetivas e duradouras para além das fronteiras organizacionais – dentro e fora das organizações – frequentemente é o requisito para o sucesso de longo prazo, e a competência no quadrante Clã (Colaborar) é o caminho para alcançar esses objetivos. (CAMERON *et al*, 2014, p.38)

Assim, o principal propósito de se desenvolver um perfil de cultura para a companhia é ajudá-la a identificar que tipo de mudança de cultura é a mais apropriada. Amparado no autor que afirma não haver nada mágico sobre um perfil de cultura, seu principal uso é preparar a implementação de um processo de mudança de cultura. Porém, considerando que é difícil identificar ou descrever a cultura de uma organização (sem falar em tentar modificá-la), ter uma imagem clara

de uma cultura torna mais fácil adotar, sistematicamente, essa mudança de modo consistente, coerente e consensual (CAMERON; QUINN, 2011, p.80)..

**Quanto a força (Tabela 24, p.146):**

COMPANHIA A: Força Cultural: Não Equilibrada

COMPANHIA B: Força Cultural: Equilibrada

COMPANHIA C: Força Cultural: Equilibrada

COMPANHIA D: Força Cultural: Equilibrada

COMPANHIA E: Força Cultural: Não Equilibrada

COMPANHIA F: Força Cultural: Equilibrada

COMPANHIA G: Força Cultural: Não Equilibrada

A caracterização da Cultura das companhias pesquisadas do Setor de Energia Elétrica é interpretada por dois perfis distintos. O primeiro perfil compreende as Culturas fortes (equilibradas) que, de forma equilibrada, mais se identificam às premissas básicas, estilos e valores que predominam (Figura 2, p.60). O segundo perfil é composto pelas Culturas não equilibradas que menos se identificam às premissas básicas, estilos e valores que predominam. (Figura 2, p.60).

Nesta tese, destacou-se a importância do equilíbrio cultural nas companhias pesquisadas. Importa conhecer o tipo de cultura que prevalece na companhia, porque o sucesso depende do quanto a cultura dela corresponde às demandas do ambiente competitivo CAMERON; QUINN, 2011, p.84).

**2. Identificar os indicadores de desempenhos econômico, ambiental e social com foco na abordagem do *Triple Bottom Line* (3BL) das companhias do setor de energia que se reportam à estrutura de relatório da *GRI*.**

A apuração consolidada dos resultados do relatório de Sustentabilidade está na Tabela 21, p.134.

Relevante destacar quando da análise desses dados que as companhias que menos reportaram precisam avançar na construção da materialidade em seus relatórios. “As informações no relatório devem cobrir temas e indicadores que reflitam os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da organização ou possam influenciar de forma substancial as avaliações e decisões dos *stakeholders*” (GRI, 2012, p.48-49 *passim*).



**3. Relacionar os perfis culturais e os indicadores de desempenho nas dimensões econômica, ambiental e social com a intenção de identificar as evidências da relação que há entre o perfil cultural traçado e sua contribuição a sustentabilidade.**

Levando-se em consideração as duas forças citadas (equilibradas e não equilibradas), exibe-se o resultado desta relação na Tabela 25 e no Gráfico 20, o qual indica apenas a variável dependente tratada, que foi a Sustentabilidade, no contexto das companhias de energia elétrica. Tais relações poderão se transformar em outras grandezas, se as companhias observarem os princípios para aumentar o valor de seu relatório (item 3.4), no qual o princípio Materialidade pode ser benéfico e determinante. Isso, caso as informações cubram temas e indicadores que reflitam os impactos econômicos, ambientais e sociais significativos da organização ou que possam influenciar de forma substancial as avaliações e decisões dos *stakeholders*. (GRI, 2006,p.8). Explica-se que as organizações encontram uma série de temas que podem relatar. Os temas e indicadores relevantes são os que podem ser considerados importantes para refletir os impactos econômicos, ambientais e sociais da organização ou por influenciar as decisões dos seus *stakeholders*, merecendo portanto ser incluídos no relatório. Assim, a Materialidade é o limiar a partir do qual um tema ou indicador se torna suficientemente expressivo para ser relatado. A partir desse limiar, nem todos os temas relevantes terão igual importância e a ênfase dentro do relatório deverá refletir a prioridade relativa desses temas e indicadores relevantes.

Em resumo, nas companhias, que são parte de um contexto social e dele também dependem, há a necessidade de identificar, mensurar e avaliar o fio condutor de uma nova atuação, tornando essa perspectiva um considerável subsídio para a tomada de decisões no cenário atual, extremamente competitivo. Qualquer gestor sabe que, sem identificar e priorizar temas relevantes como Cultura Organizacional e a questão da Sustentabilidade os negócios se tornam imprecisos e ineficazes.

## 6.2 Limitações da pesquisa

Vale esclarecer, ainda, que não se pode considerar o estudo sobre a cultura organizacional do Setor Elétrico Brasileiro como concluído, não só pela razão óbvia de que ninguém conhece os desdobramentos de fatos e processos que ainda estão em curso e, muito menos, a natureza de outros que ainda estão por acontecer. É preciso levar em conta, também, que a Cultura Organizacional, por mais estudada que seja, está sempre sujeita a revisões e a diversas interpretações dos seus valores.

## 6.3 Pesquisas futuras

A título de continuidade deste estudo e complementares a este, sugere-se:

Quanto à **Cultura Organizacional**:

**CO<sub>1</sub>**: a replicação científica em termos qualitativos e quantitativos em outros segmentos estratégicos da economia brasileira, ou ainda, especificamente, na área de energia Eólica, Fotovoltaica, Hidrelétrica, Maré e Termelétrica, possibilitando uma ampliação do dimensionamento da amostra e, ao mesmo tempo, análises comparativas.

**CO<sub>2</sub>**: capacitar relações com outras dimensões como sustentabilidade, inovação e desempenho.

Quanto a **Sustentabilidade**:

**S<sub>1</sub>**: o *GRI Check*. É um documento opcional de checagem que as companhias enviam a *GRI* para obter um selo. Disponível a partir da versão G3.1, para conformar o relato dos indicadores. Dentro de cada indicador há diversos itens que devem ser relatados (ou informados não aplicável) para que a *GRI* forneça a aderência.

**S<sub>2</sub>**: apesar da Materialidade ser importante deste sempre, na *GRI-G4* ficou essencial ter uma Materialidade bem definida e um Relatório de Sustentabilidade que relate com atenção os pontos específicos que são realmente materiais e não só a quantidade de índices relatados.

**S<sub>3</sub>**: existem os indicadores setoriais (EU1 a EU30) que são específicos por setor de atuação/negócio. Tornam-se difícil igualá-los em comparações. Devem ser tratados de forma específica.

**S<sub>4</sub>**: estudos na produção científica quanto aos indicadores adicionais – pela sua importância – devem povoar e valorizar dissertações e teses nos próximos anos.

**S<sub>5</sub>**: desenvolvimento e treinamento de novas práticas na alimentação do Relatório de Sustentabilidade, que permitam incorporação dos dados de forma precisa e consistente.

**S<sub>6</sub>**: inclusão da Sustentabilidade como disciplina no currículo escolar, buscando o conhecimento diante da necessidade de mudança no padrão de desenvolvimento.

#### Quanto às relações **Cultura Organizacional e Sustentabilidade**:

**CO+S<sub>1</sub>**: verificar a integração efetiva entre a Cultura Organizacional e a Sustentabilidade, bem como as perspectivas do *Balanced Scorecard*, como é proposta de algumas companhias, mas que se resume ainda a proposições de intenção.

Por tudo que foi exposto neste trabalho, espera-se que as ferramentas e conceitos apresentados, e, principalmente, as relações apresentadas quanto a sua aplicação e estudos futuros, possam contribuir para debates sobre o tema. Ademais, que se firmem as expectativas de que este conhecimento possa agregar maior qualidade na gestão, em que cada movimento ou ação de sustentabilidade exija sensibilização até que seja incorporada à Cultura da companhia. E, como Sustentabilidade trata de um novo olhar para o planeta e, portanto, de outra perspectiva para as companhias, a esperança é que tais mudanças possam levá-las a um futuro melhor.

## REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de (org); LEITE, Nildes Pitombo (org.) **Gestão de Pessoas – Perspectivas Estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALIGRELI, Lilian M. **A adoção de ferramentas de gestão para a sustentabilidade e a sua relação com os princípios ecológicos nas empresas**. São Paulo, 2011. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- AES**. Sul. Disponível em <<http://www.aessul.com.br>>. Acesso em: 30 mar. 2014
- AES**. Eletropaulo. Disponível em <<http://www.aeseletropaulo.com.br>>. Acesso em: 30 mar. 2014
- AES**. Brasil. Disponível em <<http://www.aesbrasil.com.br>>. Acesso em: 30 mar. 2014
- AES**. Tietê. Disponível em <<http://www.aestiete.com.br>>. Acesso em: 30 mar. 2014
- AMPLA**. Energia e Serviços S.A. Disponível em <<http://www.ampla.com.br>>. Acesso em: 25 jan. 2014
- ANEEL**. Agência Nacional de Energia Elétrica. Disponível em <<http://www.aneel.gov.br>>. Acesso em: 02 mai. 2013
- BABBIE, Earl; **Métodos de Pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- BANDEIRANTE**. Energia. Disponível em <<http://www.bandeiranteenergia.com>>. Acesso em: 01 abr. 2014
- BACON, Francis. **Novo Órganon (Instauratio Magna)**. 1ed. São Paulo: Edipro, 2014.
- BAIRON, Sérgio. **Interdisciplinaridade: Educação, História da Cultura e Hipermídia**. São Paulo: Futura, 2002.
- BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade – O que é – O que não é**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.
- BOSQUETTI, Marcos Abílio. **A Gestão de Pessoas, Estratégia e Performance Organizacional: um estudo internacional de casos múltiplos**. São Paulo, 2009. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

CAMERON, Kim S.; QUINN; Robert E.; **Diagnosing and changing organizational culture**. Revised Edition. San Francisco,CA: Jossey-Bass, 2006.

\_\_\_\_\_. **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework**. 3rd edn, San Francisco,CA: Jossey-Bass, 2011.

CAMERON, Kim S.; QUINN; Robert E.; DEGRAFF, Jeff; THAKOR, Anjan V. **Competing Values Leadership**. 2nd edn, San Francisco,CA: British Library, 2014.

CAMPOS, Juarez José Ferraz; **Sustentabilidade energética no Brasil: proposta de indicadores para elaboração de relatórios de sustentabilidade por empresas do Setor Elétrico**. São Paulo, 2012. Tese (Doutorado em Administração). Fundação Getúlio Vargas.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 9ed. São Paulo: Paz da Terra, 2006.

CASTRO, C; Antropologia Cultural. 8ed. **aplicada a Administração**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor Ltda.

CARDOSO, T., Alarcão, I. & Celorico, J. **Revisão da literatura e sistematização do conhecimento**. Porto: Porto Editora, 2010.

**CEB**. Companhia Energética de Brasília. Disponível em <<http://www.ceb.com.br>>. Acesso em: 01 abr. 2014

**CELESC**. Centrais Elétricas de Santa Catarina. Disponível em <<http://www.celesc.com.br>>. Acesso em: 09 abr. 2014

**CELPE**. Companhia Energética de Pernambuco. Disponível em <<http://www.celpe.com.br>>. Acesso em: 09 abr. 2014

**CEMIG**. Companhia Energética de Minas Gerais. Disponível em <<http://www.cemig.com.br>>. Acesso em: 09 abr. 2014

**CESP**. Companhia Energética de São Paulo. Disponível em <<http://www.cesp.com.br>>. Acesso em: 22 abr. 2014

CHAUÍ, Marilena. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Ática, 1994.

CHOI, Frederick; FROST, A. C.; MEEK, K. G: **International Accounting**. New Jersey Prentice Hall. Number 4, 2002.

**COELBA**. Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia. Disponível em <<http://www.coelba.com.br>>. Acesso em: 01 nov. 2014

**COELCE**. Companhia Energética do Ceará. Disponível em <<http://www.coelba.com.br>>. Acesso em: 05 dez. 2015

**CONSCIÊNCIA AMPLA.** Disponível em <<http://www.conscienciaampla.com.br>>. Acesso em: 11 de Nov. 2015.

**COPEL.** Companhia Paranaense de Energia. Disponível em <<http://www.copel.com>>. Acesso em: 05 dez. 2015

**COSERN.** Companhia Energética do Rio Grande do Norte. Disponível em <<<http://www.cosern.com.br>>>. Acesso em: 05 dez. 2015

**CPFL.** Companhia Pauista de Força e Luz. Disponível em <<<http://www.cpfl.com.br>>>. Acesso em: 30 out. 2015

**CTEEP.** Companhia de Transmissão de Energia Elétrica Paulista. Disponível em <<<http://www.cteep.com.br>>>. Acesso em: 20 out. 2014

CROZATTI, Jaime. **Cultura Organizacional e Gestão Econômica: um estudo em áreas de controle de bancos públicos.** São Paulo, 2008. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

**CPC.** Comitê de Pronunciamentos Contábeis. Disponível em <<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em: 10 nov. 2014

CUNHA, Eldis C.N. **Energia e Sustentabilidade: aspectos técnicos, sócio-ambientais e legais.** São Paulo, 2011. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

**ELEKTRO.** Eletricidade e Serviços S.A. Disponível em <<<http://www.elektro.com.br>>>. Acesso em: 20 out. 2014

**ELETROBRAS.** Amazonas Energia. Disponível em <<<http://www.amazonasenergia.gov.br>>>. Acesso em: 08 set. 2014

**ELETROBRAS.** Centrais Elétricas Brasileiras. Disponível em <<<http://www.elektrobras.com>>>. Acesso em: 08 set. 2014

**ELETROBRAS.** CGTEE. Disponível em <<<http://www.cgtee.gov.br>>>. Acesso em: 08 set. 2014

**ELETROBRAS.** CHESF. Disponível em <<<http://www.chesf.gov.br>>>. Acesso em: 08 set. 2014

**ELETROBRAS.** Distribuição Acre. Disponível em <<<http://www.elektrobrasacre.com>>>. Acesso em: 08 set. 2014

**ELETROBRAS.** Distribuição Alagoas. Disponível em <<<http://www.elektrobrasalagoas>>>. Acesso em: 08 set. 2014

- ELETROBRAS.** Distribuição Piauí. Disponível em <<<http://www.eletraspiaui.gov.br>>>. Acesso em: 08 set. 2014
- ELETROBRAS.** Distribuição Rondônia. Disponível em <<<http://www.eletroraima.com>>>. Acesso em: 08 set. 2014
- ELETROBRAS.** Distribuição Roraima. Disponível em <<<http://www.eletrorondonia.com>>>. Acesso em: 08 set. 2014
- ELETROBRAS.** Eletronorte. Disponível em <<http://www.eletronorte.gov.br>>. Acesso em: 08 set. 2014
- ELETROBRAS.** Eletrosul. Disponível em <<http://www.eletrosul.gov.br>>. Acesso em: 08 set. 2014
- ELETROBRAS.** Furnas. Disponível em <<http://www.furnas.com.br>>. Acesso em: 08 set. 2014
- ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca.** São Paulo: Makron Books, 2001.
- EPE.** Empresa Pesquisa Energética. Disponível em <<http://www.epe.gov.br>>. Acesso em: 02 abril. 2013.
- ESCELSA.** Espírito Santo Centrais Elétricas S.A. Disponível em <<http://www.escelsa.com.br>>. Acesso em: 08 set. 2014
- ETHOS** - Disponível em <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 05 maio.2014.
- FBDS.** Fundação Brasileira de Desenvolvimento Sustentável. Disponível em <<http://www.fbds.org.br>>. Acesso em: 05 maio.2014.
- FENKER, Eloy Antonio. Estratégias de Sustentabilidade: Novos Rumos? In: **XXXVI EnANPAD, 2012, Rio de Janeiro. XXXVIII EnANPAD, 2009.**
- FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura e Poder nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 1996.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações de trabalho. **RAE - Revista de administração de empresas.** Rio de Janeiro; 27, n.4, out./dez. 1987.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto.** São Paulo: Makron, 1991.
- \_\_\_\_\_, Cultura organizacional grandes temas em debate. **RAE - Revista de administração de empresas.** São Paulo; vol.31, n.3, jul./set. 1991.

\_\_\_\_\_. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4ª Ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2004.

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas.** Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GHISI, Flávia Angeli. **Fatores críticos na sustentabilidade das centrais de negócios do setor supermercadista.** São Paulo, 2005. Tese (Doutorado em Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

GIDDENS, Anthony. **As consequências da Modernidade.** 6ed. São Paulo: UNESP, 1990.

**GRI. Global Reporting Initiative.** Disponível em <http://www.globalreporting.org/GRIReports>>. Acesso em: 02nov.2014.

\_\_\_\_\_. Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade. São Paulo, 2000-2006.

\_\_\_\_\_. Pontos de Partida – Relatórios de Sustentabilidade da GRI: Quanto vale essa Jornada?. São Paulo, Séries de Aprendizado da GRI, 2012.

HAIR, Joseph F.; BLACK, William.; BABIN, J. Barry; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L.; **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração.** 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HOURNEAUX JR, **Relações entre as partes interessadas (stakeholders) e os sistemas d mensuração do desempenho organizacional.** São Paulo, 2010. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

HARRIS, J.; WISE, T; GALLAGHER, K.; GOODWIN, N. (Org). **A survey of sustainable development: social and economics dimensions.** Washington: Island Press, 2001. ,

HITTI, Michel A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica – Competitividade e Globalização.** Tradução da 7ª edição norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e Organizações – Compreender a nossa programação mental.** Lisboa: Silabo, 1991.

\_\_\_\_\_. **Culturas y Organizaciones El Software Mental.** Madrid: Alianza, 1999.

**IBASE. Instituto Brasileiro de Análises Sociais.** Disponível em: <http://www.ibase.org.br>>. Acesso em: 05 de mai. 2015.

**IIRC. INTERNATIONAL INTEGRATED REPORTING COUNCIL.** Disponível em <http://www.integratedreporting.org/>>. Acesso em 19 jan.2016.



ISKANDAR, J.I. **Normas da ABNT**. Curitiba: Jaruá Editora, 2009.

KAPLAN, R.S. **Mapas Estratégicos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R.S; NORTON, D.P. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KERLINGER, F.N; **Metodologia de Pesquisa em Ciências Sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.

**KPMG** –Disponível em <<http://www.kpmg.com.br>>.Acesso em: 20 nov. 2014.

**LIGHT. Serviços de Eletricidade S.A.** Disponível em <<http://www.light.com.br>>.Acesso em: 08 set. 2014

LINNNLUECKE, M.K.; GRIFFITHS, A.; **Corporate sustainability and organizational culture**. *Journal of World Business* 45 (2010) 357-366

LEITE, A.D. ; **A Energia do Brasil**. 3 ed. São Paulo: Lexikon, 2014.

LÉVI-STRAUSS, Claude. **Antropologia Estrutural**. São Paulo: Coac Naity, 2008.

\_\_\_\_\_. **O Pensamento Selvagem**. São Paulo. Papyrus, 2014.

\_\_\_\_\_. **Sociedades Primitivas-Antropologia**. Rio de Janeiro, RJ, Salvat, p.8, 1979. **Entrevista concedida a Biblioteca Salvat de Grandes Temas**.

LEVY, Paul F. *et al*/ HARVARD BUSINESS REVIEWS on Culture and Change. The United States of America. Harvard Business School Publishing Corporation, 2001.

**MME**. Ministério Minas Energia. Disponível em <http://www.mme.gov.br>>.Acesso em: 30 março. 2015.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. São Paulo: Atlas, 2010.

MASCARENHAS, André O. **Cultura Organizacional e mudança cultural - a contribuição sahlina e o caso cedejor** . São Paulo, 2006. Tese (Doutorado em Administração). Fundação Getúlio Vargas – FGV-SP.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru; **Teoria Geral da Administração**. Compacta Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAZUR, Laura; MILES, Louella - **Conversas com os Mestres da Sustentabilidade** - São Paulo: Gente, 2010.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia: um roteiro para selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; *Managing. Desvendando o dia a dia da Gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOTTA, Fernando Prestes (org); CALDAS, Miguel P. (org.) **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVA, Eduardo de Camargo. **Novo Controlador? Práticas adotadas na gestão de pessoas**. 1.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

OLIVEIRA, S.L de;. **Tratado de metodologia científica**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

OLIVEIRA, M.M. de;. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

**OLIVEIRA, Edenis Cesar de. Influência do protocolo agroambiental na gestão ambiental de indústrias do setor sucroenergético da microrregião de Assis/SP: um estudo de múltiplos casos**. São Paulo, 2015. Tese (Doutorado em Administração). USCS-UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL.

**ONU**. Organização das Nações Unidas. Disponível em <<http://www.onu.org.br>>. Acesso em: 01 maio. 2014.

PAZOS, David X.V. **Modelo de organização adaptável a cenários turbulentos: setor empresarial energético brasileiro**. São Paulo, 2011. Tese (Doutorado em Administração). Fundação Getúlio Vargas – FGV-SP.

PEREIRA, Raquel da Silva. **Desenvolvimento Sustentável como Responsabilidade Social das Empresas – um enfoque ambiental**. São Paulo: Lorosae, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão para o Desenvolvimento Sustentável – Desafios e Proposições para a Sustentabilidade Socioambiental**. São Paulo: Globus, 2013.

PEREIRA, Raquel da Silva; FARIA, Ana Cristina; SOUZA, Maria Tereza Saraiva de. **Análise dos Indicadores de Sustentabilidade no Segmento Químico e Petroquímico**. In: XXXIII EnANPAD, 2009, São Paulo. XXXIII EnANPAD, 2009.

PEREIRA, Ilmar P. **Gestão por sustentabilidade integrada - GSI: uma análise nas micro, pequenas, médias e grandes empresas - MPMGEs, a partir da literatura e da visão dos gestores industriais do Estado do Maranhão**. São Paulo, 2012. Tese (Doutorado em Administração). Fundação Getúlio Vargas – FGV-SP.

PHILIPP, Arlindo; Malheiros, Tadeu Fabrício. **Indicadores de Sustentabilidade e Gestão Ambiental**. São Paulo: Manoele, 2013.

PREARO, Leandro Campi. **Os serviços públicos e o bem-estar subjetivo da população: uma modelagem multigrupos baseada em mínimos quadrados**

**parciais.** São Paulo, 2013. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo.

RESENDE, P-E A.; B.T; **Ciências Sociais na Atualidade – realidades imaginárias** São Paulo: Paulus, 2007.

REIS, A.C.F. **Economia da cultura e desenvolvimento sustentável.** São Paulo: Manole, 2007.

REIS, L.B. dos. **Matrizes Energéticas.** São Paulo: Manole, 2011.

RGE. Rio Grande Energia S.A. Disponível em <<http://www.rge-rs.com.br>>. Acesso em: 08 set. 2014

RIGNEL, D.G. de S.; CHENCI, G.P.; LUCAS, C.A.; **Uma introdução a Lógica Fuzzy.** RESIGeT, vol.01 – Nr.02 – 2011. São Paulo.

ROBBINS, Stephen P. Fundamentos do Comportamento Organizacional. 7.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

RUDIO, F.V. **Introdução ao projecto de pesquisa científica.** Petrópolis: Vozes, 2003

SAMPIERI, R.H., COLLADO C.F.; LUCIO, P.B. **Metodologia de Pesquisa.** México: McGraw, 2010.

SHAPIRO, H.L. **Homem, Cultura e Sociedade.** 3ed. São Paulo: Martins Fintes, 1982.

SANTOS, Neusa M. B. F. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação.** São Paulo: Etiliano, 2000.

\_\_\_\_\_. **Impacto da Cultura Organizacional no desempenho das empresas, conforme mensurado por indicadores contábeis – um estudo interdisciplinar.** São Paulo, 1992. Tese (Doutorado em Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

\_\_\_\_\_. **Cultura e Desempenho Organizacional: em Estudo Empírico em Empresas Brasileiras do Setor Textil.** RAC, v.2, n.1, Jan/Abr.1998:47-66. São Paulo.

SOARES, D.A.S. da R. **Cultura Organizacional e Estratégia Empresarial: Conflito ou Alinhamento?** São Paulo, 2010. Dissertação (Mestrado em Administração). USCS-Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

SOARES, J. da R. **Relatórios Contábeis e Financeiros nos Países em Transformação: Da Economia Planificada à Economia de Mercado Rússia e**

**China.** São Paulo, 2009. Tese (Doutorado em Ciências Sociais). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP.

SAVITZ, A.; WEBER, K.; *The Triple Bottom Line.* **San Francisco: Jossey-Bass, 2006.**

**SCHEIN, E.H.** *Organizational culture and leadership.* **San Francisco: Jossey-Bass, 2004.**

\_\_\_\_\_. **Cultura Organizacional e Liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **The Corporate Culture Survival Guide.** San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

\_\_\_\_\_. **Organizational Culture. A Dynamic Model** San Francisco: Forgotten Books, 2012.

SHAPIRO, Harry L. Homem, Cultura e Sociedade. São Paulo, Martins Fontes, 3.ed., 1982.

SILVA, Lilian Simone Aguiar da.; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves.

**Sustentabilidade empresarial e o impacto no custo de capital próprio das empresas de capital aberto.** Gestão & Produção, v.13, n.3, p.385-395, set.-dez.2006.

SILVA, L.M.T.da; KISHORE, A.; REIS,G.G.; BAPTISTA,L.L.; MEDEIROS,C.A.F;  
**Cultura Organizacional e Liderança: Uma Relação Possível?** Artigo XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo, 2009.

SILVA, L.M.T.da; BAPTISTA, L.L. Aprendizagem Organizacional, Cultura e Estratégia: Uma análise de suas interações. **Artigo XXXIII Encontro da ANPAD.** São Paulo, 2009.

SOMMERMAN, Américo; **Inter ou Transdisciplinaridade?** São Paulo: Paulus, 2006.

SOUZA, M.T.S.de; **Organização Sustentável: Indicadores setoriais dominantes para avaliação de sustentabilidade – Análise de um segmento do setor de alimentação.** São Paulo, 2000. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

STEVENSON, W. J. Estatística **aplicada a Administração.** São Paulo: Harper&Row do Brasil, 2001.

STRAUSS L., Claude. **Antropologia Estrutural.** São Paulo. Coac Naity, 2008.

\_\_\_\_\_, Sociedades Primitivas-Antropologia. Rio de Janeiro, RJ, Salvat, p.8, 1979. **Entrevista concedida a Biblioteca Salvat de Grandes Temas.**

TANURE, Betania; EVANS, Paul; PUCIK, Ulasimir. **A Gestão de Pessoas no Brasil – Virtudes e Pecados Capitais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TATHAM, Ronald L.; **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

**TRACTEBEL**. Energia S.A. Disponível em <<http://www.tractebelenergia.com.br>>. Acesso em: 08 set. 2014

TROMPENAARS, Fons.; HAMPDEN-TURNER, Charles.; **Riding The Waves of Culture**. UK: Nicholas Brealey Publishing, 2012.

WEBER, Max. **Ciência e Política – duas vocações**. São Paulo: Cultrix, 1968.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**. 4ed. Brasília: UnB, 2004

**WCED**. *World Commission on Environment and Development*. Disponível em <<http://www.un-documents.net/WCED-OCF.HTM>>. Acesso em: 02nov.2014. **Our common future**, 1987.

## **APÊNDICES**

Apêndice A – Questionário enviado às companhias da amostra

Apêndice B – Tabela GRI

Apêndice C – Carta de apresentação da pesquisa enviada às companhias da amostra

Apêndice D – Esboço da pesquisa enviado às companhias da amostra

Apêndice E – Eventos fotográficos da pesquisa de campo

## Apêndice A - Questionário enviado às companhias da amostra



Prezado,

Por favor, identifique a sua área:

- ( ) Administrativa
- ( ) Financeira
- ( ) Operacional

Sou a Darti, aluna regularmente matriculada no Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS, São Paulo. Estou desenvolvendo tese de Doutorado em Administração contribuindo na área da pesquisa sobre o tema **RELAÇÃO ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E OS INDICADORES DE DESEMPENHO ECONÔMICO, AMBIENTAL E SOCIAL DE SUSTENTABILIDADE DO *TRIPLE BOTTOM LINE (3BL)*: UM ESTUDO NAS COMPANHIAS DE ENERGIA ELÉTRICA**. O trabalho está sendo orientado pelo Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva, especialista na área.

O questionário anexo é o instrumento para coleta de dados. Objetiva identificar os perfis culturais da sua companhia, de acordo com o seu conhecimento sobre ela. Ao completá-lo você estará promovendo um retrato de como a companhia trabalha e os valores que a caracterizam. Não existem respostas certas ou erradas para estas questões, assim como não existem culturas certas, erradas ou ideais.

### Instruções:

Você não levará mais que 10 minutos para respondê-lo.

Não é necessária sua identificação;

O questionário consiste de seis perguntas, cada uma com quatro alternativas;

Você deverá atribuir pontos a todas as alternativas (A, B, C, D), de cada uma das questões, sendo que a afirmativa que estiver mais próxima da realidade da companhia deverá obter a maior pontuação;

A soma dos pontos de cada uma das alternativas deverá ser igual a 100, conforme exemplo abaixo:

A	aaaaaaaaaaaaaaaaaaaaa	35
B	bbbbbbbbbbbbbbbbbbb	21
C	ccccccccccccccccccc	15
D	ddddddddddddddddddd	29
Somatorio		100

Caso alguma alternativa não se identifique com nenhum aspecto da companhia você poderá conceder a nota 0 (zero);

É importante destacar que não existe resposta certa, errada ou ideal.

Tenho certeza de que a sua participação ao preencher o questionário será decisiva para alcançarmos maiores e melhores resultados para a COMPANHIA e para a academia.

Dúvidas? estou à sua disposição. Meu nome é Darti. Telefones: 11 3286-0659 ou 11 97151-7303. *E-mail:* [dartisoares@terra.com.br](mailto:dartisoares@terra.com.br). Obrigada.



### AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL:

1	CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	PONTOS
A	A COMPANHIA é um lugar muito pessoal. É como se fosse uma extensão familiar. As pessoas tendem a compartilhar muito de si mesmas.	
B	A COMPANHIA é um lugar muito dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a buscar novos desafios e assumir riscos.	
C	A COMPANHIA é orientada para resultados. Sua maior preocupação é a realização do trabalho. As pessoas são muito competitivas e focadas no resultado.	
D	A COMPANHIA é um local muito bem estruturado e controlado. Procedimentos formais geralmente ditam o que as pessoas devem fazer.	
	SOMATÓRIO	100

2	LIDERANÇA ORGANIZACIONAL	PONTOS
A	A chefia imediata da COMPANHIA, geralmente, é orientada para ensinar e facilitar o trabalho dos seus subordinados.	
B	A chefia imediata da COMPANHIA, geralmente, é orientada para o empreendedorismo, a inovação e lida bem com as situações de risco.	
C	A chefia imediata da COMPANHIA, geralmente, é orientada para buscar metas objetivas, agressivas e com foco no resultado.	
D	A chefia imediata da COMPANHIA, geralmente, é orientada para coordenar, organizar e manter e eficiência da área estável.	
	SOMATÓRIO	100

3	GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	PONTOS
A	O estilo de gerenciamento da minha chefia é caracterizado pelo trabalho em equipe, consenso e participação.	
B	O estilo de gerenciamento da minha chefia é caracterizado por assumir riscos individuais, inovação, liberdade e originalidade.	
C	O estilo de gerenciamento da minha chefia é caracterizado por extrema competitividade, objetivos ambiciosos e conquistas.	
D	O estilo de gerenciamento da minha chefia é caracterizado pela estabilidade do emprego, conformação, previsibilidade e harmonia de relacionamentos.	
	SOMATÓRIO	100

4	COESÃO ORGANIZACIONAL	PONTOS
A	A coesão interna da COMPANHIA, em minha unidade de trabalho, baseia-se na lealdade e na confiança mútua. Comprometimento é um ponto forte.	
B	A coesão interna da COMPANHIA, em minha unidade de trabalho, baseia-se no compromisso com a inovação e com o desenvolvimento. Há ênfase em estar à frente.	
C	A coesão interna da COMPANHIA, em minha unidade de trabalho, baseia-se na ênfase da busca pelos resultados.	
D	A coesão interna da COMPANHIA, em minha unidade de trabalho, baseia-se em políticas e regras formais. A manutenção de um ambiente de trabalho calmo é importante.	
	SOMATÓRIO	100

5	ÊNFASE ESTRATÉGICA	PONTOS
A	A COMPANHIA enfatiza o desenvolvimento humano. Alta confiança, abertura e participação são atitudes valorizadas.	
B	A COMPANHIA enfatiza a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Experimentar novas idéias e prospectar novas oportunidades são metas importantes.	
C	A COMPANHIA enfatiza ações competitivas e conquistas. Atingir metas ambiciosas tem grande valor.	
D	A COMPANHIA enfatiza a permanência e a estabilidade. Eficiência, controle e tranquilidade nas operações são pontos fundamentais.	
	SOMATÓRIO	100

6	CRITÉRIOS DE SUCESSO	PONTOS
A	A COMPANHIA define sucesso com base no desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em grupo, compromisso com os empregados e interesse pelas pessoas.	
B	A COMPANHIA define sucesso com base no seu potencial de alta tecnologia. Deve ser líder inovar e produzir.	
C	A COMPANHIA define sucesso com base na conquista do mercado e superação da concorrência. Liderança no mercado competitivo é a chave.	
D	A COMPANHIA define sucesso com base na eficiência. Relatórios confiáveis, cuidadosa programação e baixos custos de produção são fundamentais.	
	SOMATÓRIO	100

## Apêndice B – Tabela GRI

<b>INDICADORES DE DESEMPENHO ECONÔMICO</b>		
<b>Aspecto: Desempenho Econômico</b>		
Essencial	<b>EC1</b>	Valor econômico gerado e distribuído, incluindo receitas, custos operacionais, remuneração de empregados, doações e outros investimentos na comunidade, lucros acumulados e pagamentos para provedores de capital e governos.
Essencial	<b>EC2</b>	Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização devido a mudanças climáticas.
Essencial	<b>EC3</b>	Cobertura das obrigações do plano de pensão de benefício definido que a organização oferece.
Essencial	<b>EC4</b>	Ajuda financeira significativa recebida do governo.
<b>Aspecto: Presença no Mercado</b>		
Adicional	<b>EC5</b>	Variação da proporção do salário mais baixo comparado ao salário mínimo local em unidades operacionais importantes
Essencial	<b>EC6</b>	Políticas, práticas e proporção de gastos com fornecedores locais em unidades operacionais importantes.
Essencial	<b>EC7</b>	Procedimentos para contratação local e proporção de membros de alta gerência recrutados na comunidade local em unidades operacionais importantes.
<b>Aspecto: Impactos Econômicos Indiretos</b>		
Essencial	<b>EC8</b>	Desenvolvimento e impacto de investimentos em infra-estrutura e serviços oferecidos, principalmente para benefício público, por meio de engajamento comercial, em espécie ou atividade pro bono.
Adicional	<b>EC9</b>	Identificação e descrição de impactos econômicos indiretos significativos, incluindo a extensão dos impactos.
<b>INDICADORES DE DESEMPENHO AMBIENTAL</b>		
<b>Aspecto: Materiais</b>		
Essencial	<b>EN1</b>	Materiais usados por peso ou volume.
Essencial	<b>EN2</b>	Percentuais dos materiais usados provenientes de reciclagem.
<b>Aspecto: Energia</b>		
Essencial	<b>EN3</b>	Consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária.
Essencial	<b>EN4</b>	Consumo de energia indireta discriminado por fonte de energia primária.
Adicional	<b>EN5</b>	Energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência.
Adicional	<b>EN6</b>	Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia, ou que usem energia gerada por recursos renováveis, e a redução na necessidade de energia resultante dessas iniciativas.
Adicional	<b>EN7</b>	Iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta e as reduções obtidas.
<b>Aspecto: Água</b>		
Essencial	<b>EN8</b>	Total de retirada de água por fonte.
Adicional	<b>EN9</b>	Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água.
Adicional	<b>EN10</b>	Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada.
<b>Aspecto: Biodiversidade</b>		
Essencial	<b>EN11</b>	Localização e tamanho da área possuída, arrendada ou administrada dentro de áreas protegidas, ou adjacente a elas, e áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.
Essencial	<b>EN12</b>	Descrição de impactos significativos na biodiversidade de atividades, produtos e serviços em áreas protegidas e em áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.
Adicional	<b>EN13</b>	Habitats protegidos ou restaurados.
Adicional	<b>EN14</b>	Estratégias, medidas em vigor e planos futuros para a gestão de impactos na biodiversidade.
Adicional	<b>EN15</b>	Número de espécie na Lista Vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação com habitats em áreas afetadas por operações, discriminadas pelo nível de risco de extinção.

<b>Aspecto: Emissões, Efluentes e Resíduos</b>		
Essencial	<b>EN16</b>	Total de emissões diretas e indiretas de gases de efeito estufa, por peso.
Essencial	<b>EN17</b>	Outras emissões indiretas relevantes de gases de efeito estufa, por peso.
Adicional	<b>EN18</b>	Iniciativas para reduzir as emissões de gases de efeito estufa e as reduções obtidas.
Essencial	<b>EN19</b>	Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio, por peso.
Essencial	<b>EN20</b>	NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas, por tipo e peso.
Essencial	<b>EN21</b>	Descarte total de água, por qualidade e destinação.
Essencial	<b>EN22</b>	Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição.
Essencial	<b>EN23</b>	Número e volume total de derramamentos significativos.
Adicional	<b>EN24</b>	Peso de resíduo transportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos nos termos da Convenção da Basiléia.
Adicional	<b>EN25</b>	Identificação, tamanho, status de proteção e índice de biodiversidade de corpos d'água e habitats relacionados significativamente afetados por descartes de água e drenagem realizados pela organização relatora.
<b>Aspecto: Produtos e serviços</b>		
Essencial	<b>EN26</b>	Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e a extensão da redução desses impactos.
Essencial	<b>EN27</b>	Percentual de produtos e suas embalagens recuperados em relação ao total de produtos vendidos, por categoria de produto.
<b>Aspecto: Conformidade</b>		
Essencial	<b>EN28</b>	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não-monetárias resultantes de não-conformidade com leis e regulamentos ambientais.
<b>Aspecto: Transporte</b>		
Adicional	<b>EN29</b>	Impactos ambientais significativos do transporte de produtos e outros bens e materiais utilizados nas operações da organização, bem como do transporte de trabalhadores.
<b>Aspecto: Transporte</b>		
Adicional	<b>EN30</b>	Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo.
<b>INDICADORES DE DESEMPENHO SOCIAL</b>		
<b>Aspecto: Emprego</b>		
Essencial	<b>LA1</b>	Total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região.
Essencial	<b>LA2</b>	Número total e taxa de rotatividade de empregados, por faixa etária, gênero e região.
Adicional	<b>LA3</b>	Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporário ou em regime de meio período discriminados pelas principais operações.
<b>Aspecto: Relações entre os trabalhadores e a governança</b>		
Essencial	<b>LA4</b>	Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva.
Essencial	<b>LA5</b>	Prazo mínimo para notificação com antecedência referente a mudanças operacionais, incluindo se esse procedimento está especificado em acordos de negociação coletiva.
<b>Aspecto: Saúde e segurança no trabalho</b>		
Adicional	<b>LA6</b>	Percentual de representados em comitês formais de segurança e saúde, composto por gestores e por trabalhadores que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional.
Essencial	<b>LA7</b>	Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho, por região.
Essencial	<b>LA8</b>	Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco em andamento para dar assistência a empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação a doenças graves.
Adicional	<b>LA9</b>	Temas relativos a segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos.
<b>Aspecto: Treinamento e educação</b>		

Essencial	<b>LA10</b>	Média de horas de treinamento por ano, por funcionário, discriminadas por categoria funcional.
Adicional	<b>LA11</b>	Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua que apoiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para gerenciar o fim da carreira.
Adicional	<b>LA12</b>	Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira.
<b>Aspecto: Diversidade e igualdade de oportunidades</b>		
Essencial	<b>LA13</b>	Composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa e discriminação de empregados por categoria, de acordo com gêneros, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade. .
Essencial	<b>LA14</b>	Proporção de salário base entre homens e mulheres, por categoria funcional.
<b>Aspecto: Práticas de investimento e de processos de compra</b>		
Essencial	<b>HR1</b>	Percentual e número total de contratos de investimentos significativos que incluam cláusulas referentes a direitos humanos ou que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos.
Essencial	<b>HR2</b>	Percentual de empresas contratadas e fornecedores críticos que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos e as medidas tomadas.
Adicional	<b>HR3</b>	Total de horas de treinamento para empregados em políticas e procedimentos relativos a aspectos de direitos humanos relevantes para as operações, incluindo o percentual de empregados que recebeu treinamento.
<b>Aspecto: Não-discriminação</b>		
Essencial	<b>HR4</b>	Número total de casos de discriminação e as medidas tomadas.
<b>Aspecto: Liberdade de associação e negociação coletiva</b>		
Essencial	<b>HR5</b>	Operações identificadas em que o direito de exercer a liberdade de associação e a negociação coletiva pode estar correndo risco significativo e as medidas tomadas para apoiar esse direito.
<b>Aspecto: Trabalho infantil</b>		
Essencial	<b>HR6</b>	Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para contribuir para a abolição do trabalho infantil.
<b>Aspecto: Trabalho forçado ou análogo ao escravo</b>		
Essencial	<b>HR7</b>	Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ao análogo ao escravo e as medidas tomadas para contribuir para a erradicação do trabalho forçado ou análogo ao escravo.
<b>Aspecto: Trabalho forçado ou análogo ao escravo</b>		
Adicional	<b>HR8</b>	Percentual do pessoal de segurança submetido a treinamento nas políticas ou procedimentos da organização relativos a aspectos de direitos humanos que sejam relevantes às operações.
<b>Aspecto: Direitos indígenas</b>		
Adicional	<b>HR9</b>	Número total de casos de violação de direitos dos povos indígenas e medidas tomadas.
<b>Aspecto: Comunidade</b>		
Essencial	<b>SO1</b>	Natureza, escopo e eficácia de quaisquer programas e práticas para avaliar e gerir os impactos das operações nas comunidades, incluindo a entrada, operação e saída.
<b>Aspecto: Corrupção</b>		
Essencial	<b>SO2</b>	Natureza, escopo e eficácia de quaisquer programas e práticas para avaliar e gerir os impactos das operações nas comunidades, incluindo a entrada, operação e saída.
Essencial	<b>SO3</b>	Percentual de empregados treinados nas políticas e procedimentos anticorrupção da organização.
Essencial	<b>SO4</b>	Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção.
<b>Aspecto: Políticas públicas</b>		
Essencial	<b>SO5</b>	Posições quanto a políticas públicas e participação na elaboração de políticas públicas e <i>lobbies</i> .

Adicional	<b>SO6</b>	Valor total de contribuições financeiras e em espécie para partidos políticos, políticos ou instituições relacionadas, discriminadas por país.
<b>Aspecto: Comunidade</b>		
Adicional	<b>SO7</b>	Número total de ações judiciais por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio e seus resultados.
<b>Aspecto: Concorrência Desleal</b>		
Essencial	<b>SO8</b>	Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não-monetárias resultantes da não-conformidade com leis e regulamentos.
<b>Aspecto: Saúde e segurança do cliente</b>		
Essencial	<b>PR1</b>	Fases do ciclo de vida de produtos e serviços em que os impactos na saúde e segurança são avaliados visando melhoria, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a esses procedimentos.
Adicional	<b>PR2</b>	Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados aos impactos causados por produtos e serviços na saúde durante o ciclo de vida, discriminados por tipo de resultado.
<b>Aspecto: Rotulagem de produtos e serviços</b>		
Essencial	<b>PR3</b>	Tipo de informação sobre produtos e serviços exigida por procedimentos de rotulagem, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a tais exigências.
Adicional	<b>PR4</b>	Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados a informação e rotulagem de produtos e serviços, discriminados por tipo de resultado.
Adicional	<b>PR5</b>	Práticas relacionadas à satisfação do cliente, incluindo resultados de pesquisas que medem essa satisfação.
<b>Aspecto: Conformidade</b>		
Essencial	<b>PR6</b>	Programas de adesão às leis, normas e códigos voluntários relacionados a comunicações de <i>marketing</i> , incluindo publicidade, promoção e patrocínio.
Adicional	<b>PR7</b>	Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio, discriminados por tipo de resultado.
<b>Aspecto: Conformidade</b>		
Adicional	<b>PR8</b>	Número total de reclamações comprovadas relativas a violação de privacidade e perda de dados de clientes.
<b>Aspecto: Compliance</b>		
Essencial	<b>PR9</b>	Valor monetário de multas (significativas) por não-conformidade com leis e regulamentos relativos ao fornecimento e uso de produtos e serviços.

## **Apêndice C - Carta de apresentação da pesquisa enviada às companhias da amostra**



São Caetano do Sul, 22 de junho de 2015.

**COMPANHIA A**

**COMPANHIA B**

**COMPANHIA C**

**COMPANHIA D**

**COMPANHIA E**

**COMPANHIA F**

**COMPANHIA G**

### **Ref: Pesquisa Tese Doutorado**

A pesquisadora Profa. Ms. Darticléia Almeida Sampaio da Rocha Soares do Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado e Doutorado) da USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul está desenvolvendo uma pesquisa sobre a **RELAÇÃO ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E OS INDICADORES DE DESEMPENHO ECONÔMICO, AMBIENTAL E SOCIAL DE SUSTENTABILIDADE DO *TRIPLE BOTTOM LINE (3BL)*: UM ESTUDO NAS COMPANHIAS DE ENERGIA ELÉTRICA.**

Teríamos bastante satisfação em poder contar para esta pesquisa com a participação desta empresa que é reconhecida pelo seu trabalho de excelência – propõe o alinhamento entre dois conceitos fundamentais para atingir sua visão de se tornar uma empresa global de energia: Inovação e Sustentabilidade -.

Ressaltamos que será preservado o sigilo das respostas dadas pelos entrevistados, uma vez que a pesquisa tem caráter estritamente acadêmico. Assim, todas as informações fornecidas serão tratadas de forma a não possibilitar a identificação dos respondentes, considerando apenas o fenômeno a ser estudado. Os resultados



consolidados do trabalho serão disponibilizados às empresas participantes por meio de material escrito e *workshop*.

A coleta de dados será feita por questionário nas áreas Operacional, Administrativa e Financeira com os empregados indicados pela organização. O prazo e a logística de aplicação do questionário sobre Cultura Organizacional e explanação sobre o Relatório de Sustentabilidade respeitarão a conveniência da empresa. Além disso, a pesquisadora sempre estará à disposição, idealmente até 25/07/2015.

Esclarecemos, ainda, que todas as despesas inerentes à Pesquisa será de responsabilidade da pesquisadora, mas sempre observando a conveniência desta companhia.

Como contribuição e melhor entendimento, seguem anexos o Esboço da Pesquisa e o Questionário a ser aplicado.

Aguardamos que seja confirmada a participação, para que possamos seguir com a definição da logística. Se preferir, por favor, entre em contato com Darticléia Soares, e-mail: [dartisoares@terra.com.br](mailto:dartisoares@terra.com.br), telefones: (011) 971517303 ou (011) 3286-0659.

Agradecemos a imprescindível cooperação desta Companhia à realização deste projeto.

Atenciosamente,

**Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva**

**Orientador Responsável**

e-mail: [eduardo.oliva@uscs.edu.br](mailto:eduardo.oliva@uscs.edu.br) telefones: (11) 42393236 e 999061088

**Apêndice D – Esboço da pesquisa enviado às companhias da amostra**

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - DOUTORADO  
Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva  
Doutoranda: Darticléia Almeida Sampaio da Rocha Soares

**RELAÇÃO ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL E OS  
INDICADORES DE DESEMPENHO ECONÔMICO, AMBIENTAL E  
SOCIAL DE SUSTENTABILIDADE DO *TRIPLE BOTTOM LINE (3BL)*:  
UM ESTUDO NAS COMPANHIAS DE ENERGIA ELÉTRICA**

**RESUMO**

Independentemente do ramo de atividade, porte ou origem, as companhias têm se deparado com desafios bastante comprometedores para continuar suas atividades que não só priorizem um desempenho cada vez melhor, mas também que atinjam ou superem o que é descrito em seus processos de planejamento. Sob essa ótica, emerge nas companhias a necessidade de identificar, mensurar e avaliar o fio condutor de uma nova atuação, tornando essa perspectiva um considerável subsídio para a tomada de decisões no cenário atual, extremamente competitivo, e que outrora, em alguns aspectos, se relegou a um plano de menor relevância: a questão da Cultura Organizacional e a questão da Sustentabilidade. Este é, portanto, um dos expressivos desafios para as companhias no cenário atual: buscar relações balanceadas entre a cultura organizacional e a sustentabilidade nas dimensões (i) econômica, (ii) ambiental e (iii) social, em companhias energéticas brasileiras, como forma de sustentar uma gestão mais eficaz. Isto exposto, esta pesquisa tem por objetivo identificar quais são as relações entre os perfis culturais e as dimensões econômica, ambiental e social com foco na abordagem *Triple Bottom Line (3BL)* das companhias brasileiras do setor de energia elétrica. **A pesquisa de campo é de natureza quantitativa com caráter descritivo e correlacional. Para tanto, será considerado o *ranking* das Companhias Brasileiras de Energia Elétrica - 2014 – publicado pela ANEEL e que se reportam ao *GRI Reporting List*.** Dessa forma, o universo desta pesquisa é formado por 38 companhias,

todas sediadas no Brasil. Os resultados esperados concentram-se em relacionar os perfis culturais e os indicadores de desempenho nas já referidas dimensões, com a **intenção de identificar as evidências da relação que há entre o perfil dominante cultural (Hierárquico, Inovador, Racional e Clã) traçado e sua contribuição a sustentabilidade.** Onde:

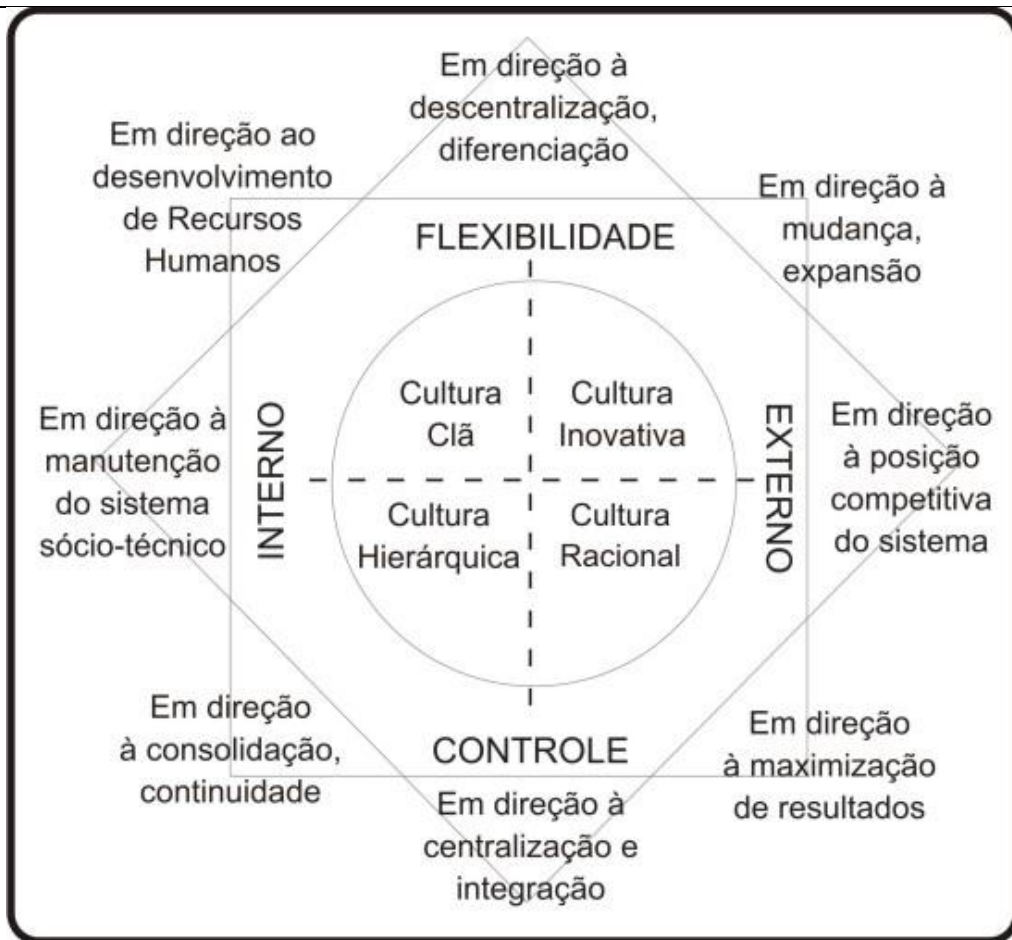
**a. Cultura Clã:** Uma organização flexível e internamente focada. Enfatiza o desenvolvimento das pessoas e valoriza a participação nas tomadas de decisões. A autoridade flui muito bem quando emana de membros comprometidos com o sistema há muito tempo. Os líderes tendem a assumir uma postura participativa, oferecendo suporte e facilitando a interação, a confiança e a lealdade.

**b. Cultura Inovativa:** Uma organização flexível e externamente focada. É permeada por pressupostos de mudança e flexibilidade. Os fatores de motivação incluem crescimento, estímulo, diversificação e criatividade na tarefa. Os líderes tendem a ser empreendedores e idealistas. Apreciam correr riscos, gostam de prever o futuro e também se preocupam em obter recursos, suporte e imagem externa. A ênfase está voltada para a aquisição de novos conhecimentos em produtos e/ou serviços.

**c. Cultura Racional:** Uma organização estável, externamente focada. Tem como orientação tendências de mercado e bases seguras de clientes. Os fatores de motivação incluem competição e a consecução de resultados preestabelecidos. Os líderes tendem a ser diretivos, realizadores, competidores, orientados para o objetivo e estão constantemente fornecendo recursos e encorajando a produtividade, além de serem severos e exigentes. O elemento que fundamenta a organização é o realce ao vencedor.

**d. Cultura Hierárquica:** Uma organização estável e internamente focada. Esta cultura é permeada por pressupostos de estabilidade e reflete as normas e os valores associados à burocracia. Os empregados aceitam bem a autoridade que emana de papéis, formalmente estabelecidos, de regras e regulamentos impostos. Os fatores de motivação incluem segurança e ordem. Os líderes tendem a ser conservadores em relação aos problemas de natureza técnica.

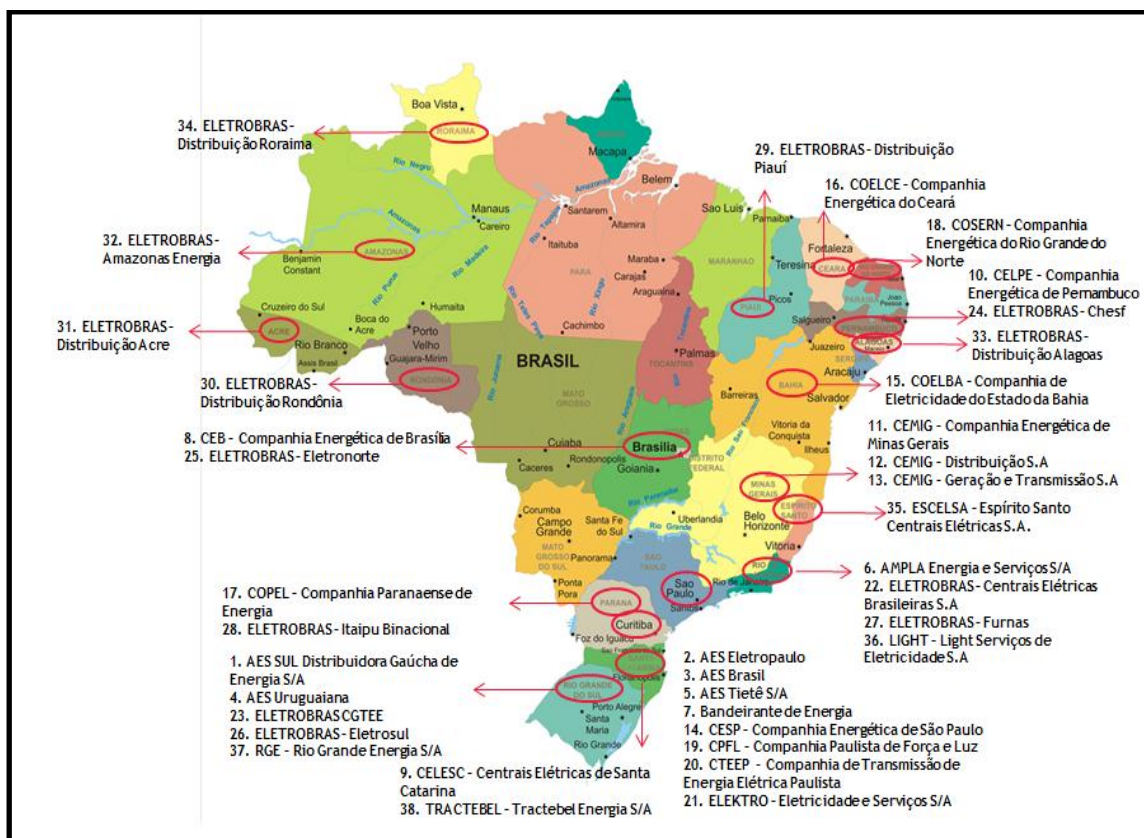
Através da Figura, os autores formataram os quatro perfis culturais que fundamentam a tipologia, suas principais dimensões e atributos.



**Figura 2 - Principais Dimensões do C.V.M e os Tipos de Cultura Organizacional**

<b>OBJETIVOS E MÉTODOS PARA ALCANCE DOS RESULTADOS</b>	
<p><b>Objetivo - Cultura Organizacional</b>                      Por meio de visitas às companhias que farão parte da amostra selecionada, identificar as crenças e os valores manifestados pelos empregados dessas companhias que se confirmam como o perfil dominante da cultura organizacional, através de uma pesquisa do tipo <i>survey</i>.</p>	<p><b>Método – Cultura Organizacional</b>                      Com a disponibilidade da pesquisadora, será possível elaborar um cronograma de visitação (pré-combinado com as companhias). Dessa forma, a pesquisa de campo será otimizada beneficiando a qualidade da pesquisa proposta</p>
<p><b>Objetivo – Sustentabilidade</b>                      Entender como é feito o relatório GRI. Identificar os indicadores de desempenho nas dimensões econômica, social e ambiental com base na <i>Global Reporting Initiative - GRI</i> das companhias do grupo em estudo.</p>	<p><b>Método – Sustentabilidade</b>                      Durante a análise documental dos relatórios, será feito um mapeamento das dimensões econômica, social e ambiental sob a ótica do <i>Triple Bottom Line (3BL)</i> de cada companhia presente na amostra.</p>
<p><b>Prazo estimado para coleta dos dados</b></p>	<p><b>2º semestre de 2014 e 1º semestre 2015</b></p>

### 38 Companhias da amostra distribuídas por estado



Fonte: criado pela autora

Darti

USCS

## Apêndice E – Eventos fotográficos da pesquisa de campo



Imagem	Evento
1	Apresentação do projeto de pesquisa na CELPE dia 14/08/14.
2	Apresentação do projeto de pesquisa na COELCE dia 06/10/14.
3	Apresentação do projeto de pesquisa na COSERN dia 08/10/14.
4	Apresentação do projeto de pesquisa na AES dia 16/10/14.
5	Apresentação do projeto de pesquisa na COELBA dia 03/11/14.
6	Apresentação do projeto de pesquisa na CPFL dia 27/11/14.
7	Apresentação do projeto de pesquisa na ELEKTRO dia 27/11/14.
8	Na FIESP dia 25/02/15. Seminário: Cinco desafios da Gestão em Sustentabilidade
9	Apresentação do projeto de pesquisa na CELESC dia 09/04/15.
10	Apresentação do projeto de pesquisa na TRACTEBEL dia 09/04/15.
11	Apresentação do projeto de pesquisa na CESP dia 22/04/15.
12	Apresentação do projeto de pesquisa na CTEEP dia 23/04/15.
13	Apresentação do projeto de pesquisa na CHESF dia 24/04/15.



14	Apresentação do projeto de pesquisa na ELETROBRAS-ITAIPU BINACIONAL dia 12/05/15.
15	Apresentação do projeto de pesquisa na COPEL dia 12/05/15.
16	Apresentação do projeto de pesquisa na ELETROBRAS-FURNAS dia 19/05/15.
17	Apresentação do projeto de pesquisa na LIGHT dia 19/05/15.
18	Apresentação do projeto de pesquisa na ELETROBRAS-CGTE dia 02/06/15.
19	Apresentação do projeto de pesquisa na EDP dia 23/06/15.
20	Apresentação do projeto de pesquisa na GRI dia 26/08/15.
21	Na VIEX dia 11/02/15: Seminário Encontro Energia & Cenários 2015 ... Na VIEX dia 06/10/15. Seminário sobre PCH 2015
22	<i>Kit</i> pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa. Adaptado de Oliveira, 2015.