

## AS GERAÇÕES DE PROFISSIONAIS E SUA PERCEPÇÃO SOBRE SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

Lucas Amaral Lauriano, João Henrique Dutra Bueno e Heiko Spitzack

### INTRODUÇÃO

Em 2014 o Núcleo de Sustentabilidade da Fundação Dom Cabral lançou a segunda edição da pesquisa Estado da Gestão para a Sustentabilidade no Brasil, com o objetivo de acompanhar o desenvolvimento da sustentabilidade corporativa no país. O estudo foi realizado através de um questionário quantitativo

online, disponibilizado entre os meses de abril e maio de 2013. As perguntas feitas aos respondentes se dividem em sete diferentes blocos de questões, aglomeradas de acordo com o propósito de cada questionamento. A seguir é possível observar os sete grandes assuntos considerados na avaliação.

Conceito de sustentabilidade	Como as organizações enxergam e definem a sustentabilidade?
Intenção estratégica	Qual é o objetivo da sustentabilidade nas empresas e o que elas tentam alcançar?
Estrutura	Como as responsabilidades para a sustentabilidade são geridas e estruturadas internamente?
Capacidade de resposta	A empresa consegue responder aos desafios relacionados à sustentabilidade?
Relacionamento com stakeholders	Como as empresas se engajam com suas partes interessadas?
Transparência	As questões ambientais, econômicas e sociais são mensuradas e reportadas?
Liderança	Os gestores apoiam e lideram a sustentabilidade na empresa?

A pesquisa contou com a participação de 602 profissionais de mais de 400 empresas de todas as regiões brasileiras e setores da economia.

Nas respostas dos profissionais notamos diferenças significativas na percepção da sustentabilidade de acordo com sua idade e nível hierárquico. Para a análise parte-se do pressuposto de que a preocupação com o tema de sustentabilidade aumenta ao longo da carreira.

Desta forma, supõe-se que:

- Profissionais jovens e em início de carreira possuem níveis mais baixos de percepção da sustentabilidade corporativa, devido ao fato de, geralmente, estarem mais distantes dos processos gerenciais.
- A percepção da sustentabilidade corporativa nas empresas aumenta de acordo com a evolução na faixa etária e cargos ocupados, na medida em que os profissionais começam a se envolver com a gestão, de maneira geral.

- Líderes possuem percepção da sustentabilidade corporativa muito forte, por serem eles os responsáveis pela existência e estímulo de processos voltados ao tema dentro das organizações.

Com o objetivo de verificar as hipóteses supracitadas, a amostra foi subdividida em categorias, de acordo com a idade e nível hierárquico, como demonstrado abaixo:<sup>1</sup>

Idade (anos)	Até 25	26-35	36-45	46-55	Acima de 55
<b>Quantidade de respondentes</b>	35	160	163	153	91
<b>Cargos ocupados</b>	Estagiário e cargos de nível júnior.	Transição entre cargos de nível júnior e pleno.	Majoritariamente cargos de nível pleno.	Transição entre cargos de nível pleno e sênior.	Majoritariamente cargos de nível sênior.

Total: 602

A partir dessa divisão da amostra, cada um dos grupos de perguntas utilizados na pesquisa Estado da Gestão para a Sustentabilidade no Brasil foi analisado de forma a verificar as diferenças e similaridades nas respostas de acordo com a idade e nível hierárquico. Essa avaliação é o principal insumo deste caderno de ideias. Na próxima

seção, os principais resultados encontrados serão apresentados, para que, em seguida, algumas conclusões sejam apontadas, e as hipóteses aqui colocadas sejam avaliadas. Por fim, algumas implicações para a gestão empresarial serão discutidas, e os próximos passos e oportunidades de estudo comentados.

## AVALIAÇÃO POR IDADE

Ao considerar os sete grandes blocos de perguntas utilizadas e separar a amostra de acordo com a idade dos profissionais respondentes, obtêm-se as seguintes médias:

Bloco de pergunta	Média Até 25	Média 26 - 35	Média 36- 45	Média 46-55	Média acima de 55
<b>Conceito de sustentabilidade</b>	5,97	5,96	5,89	6,01	6,02
<b>Intenção estratégica</b>	5,44	5,51	5,23	5,63	5,75
<b>Estrutura</b>	4,76	4,32	3,92	4,39	4,59
<b>Capacidade de resposta</b>	5,2	5,11	4,75	5,01	5,12
<b>Relacionamento com stakeholders</b>	4,58	4,38	4,37	4,46	4,53
<b>Transparência</b>	4,89	4,45	4,06	4,3	4,41
<b>Liderança</b>	4,79	4,34	4,07	4,35	4,42
<b>Avaliação global</b>	5,21	5,04	4,83	5,08	5,18

Nota mínima possível: 1  
Nota máxima possível: 7

<sup>1</sup> Os respondentes deveriam apontar sua idade e seu cargo dentro da empresa.

Por essa tabela é possível observar as seguintes tendências:

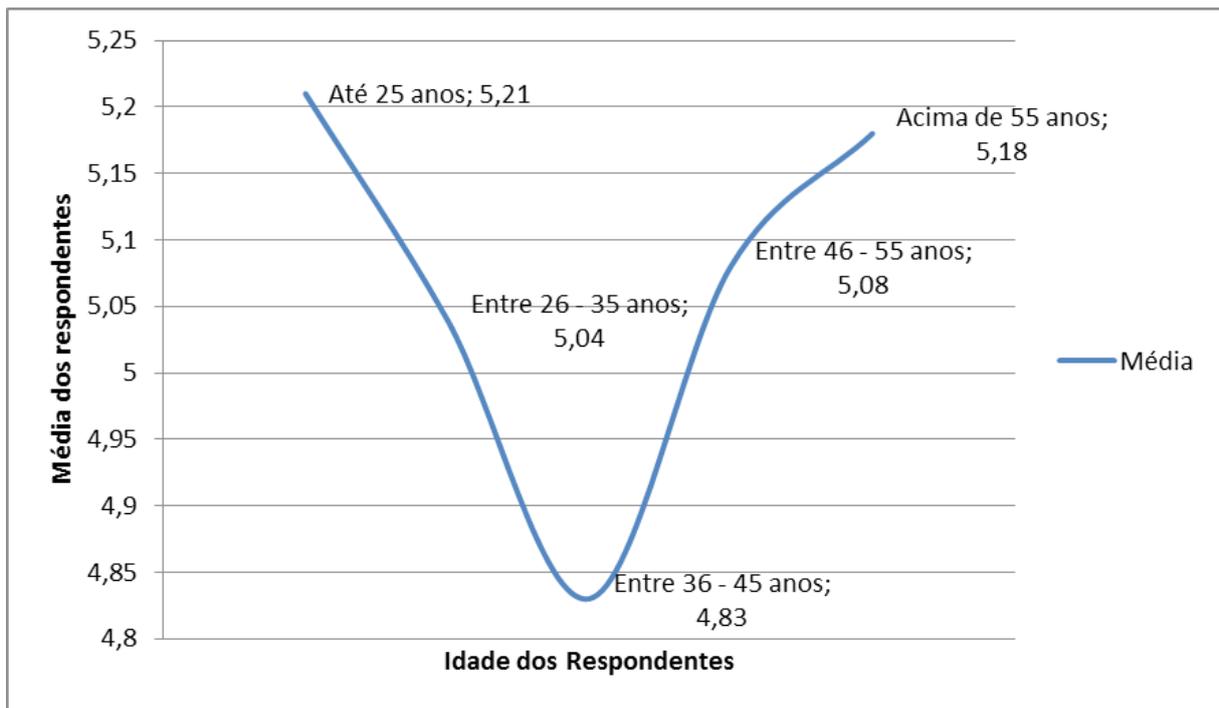
- Os profissionais com mais de 55 anos se destacam na avaliação de todos os aspectos, sendo que aqueles voltados ao discurso para a sustentabilidade, como o conceito que a empresa possui, e o que a sustentabilidade representa para a empresa, são os mais fortes.
- Profissionais com até 25 anos, em início de carreira, possuem a percepção mais forte para a sustentabilidade corporativa nos aspectos voltados à aplicação da sustentabilidade nos negócios. Esses aspectos avaliam como as

questões de sustentabilidade são geridas pelas organizações.

- Profissionais entre 36 e 45 anos de idade, que em geral ocupam cargos de nível pleno nas organizações, possuem as médias mais baixas quando comparadas com o restante da amostra em todos os aspectos avaliados.

Por ora, esses pontos serão apenas colocados, para que na próxima seção alguns desdobramentos desses resultados sejam discutidos. Outra análise possível de ser realizada é a avaliação de perguntas específicas relacionadas a cada um dos aspectos, o que é feito na tabela seguinte.

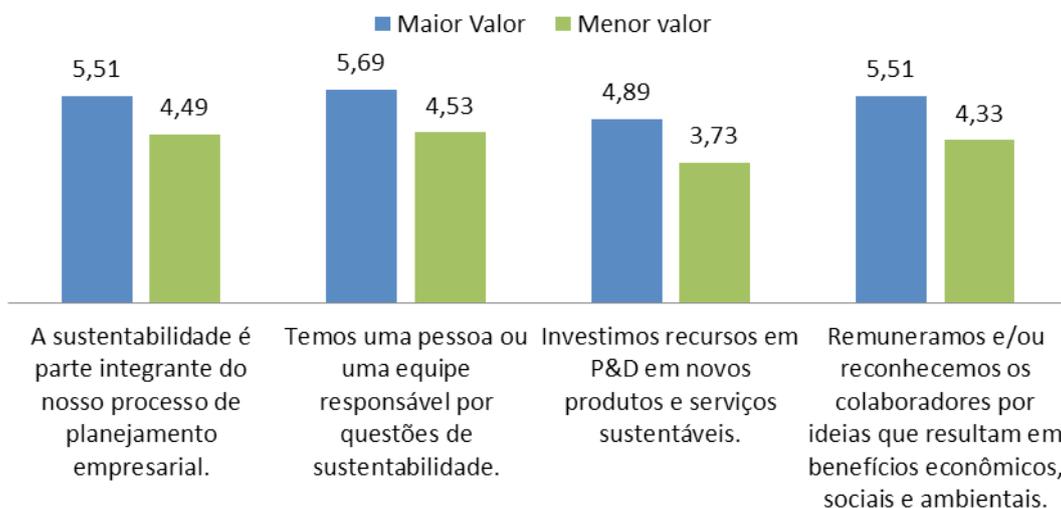
Bloco de pergunta	Perguntas	Média Até 25	Média 26 - 35	Média 36- 45	Média 46-55	Média Acima de 55	Varição
Conceito de sustentabilidade	Muitas empresas fazem muito mais por suas comunidades do que se sabe ou se comenta.	3,89	4,34	4,49	4,72	4,70	0,83
	A sustentabilidade deveria ser totalmente voluntária – não deveria ser regida por leis/regulações	3,31	3,41	3,28	3,63	3,75	0,47
	A sustentabilidade faz uma contribuição tangível para o resultado líquido da empresa	5,57	5,53	5,33	5,40	5,49	0,24
	A maioria das empresas promove a sustentabilidade, porém não está verdadeiramente engajada nela.	5,66	4,95	4,79	4,96	4,79	0,87
	Faz parte das tradições e valores de nossa empresa.	5,43	5,48	5,01	5,51	5,77	0,76
Intenção estratégica	Faz parte de nossa estratégia de negócios.	5,37	5,63	5,32	5,76	5,88	0,56
	Permite-nos participar do debate sobre políticas públicas.	5,43	5,33	4,83	5,33	5,48	0,65
Estrutura	A sustentabilidade é parte integrante do nosso processo de planejamento empresarial.	5,51	5,01	4,49	5,15	5,44	1,02
	Temos uma pessoa ou uma equipe responsável por questões de sustentabilidade.	5,69	5,23	4,53	5,05	4,98	1,16
	Temos políticas e regulamentos sobre sustentabilidade.	5,14	4,82	4,36	4,80	4,88	0,78
Capacidade de resposta	Acompanhamos o que nossos competidores estão fazendo com relação a produtos e oferta de serviços sustentáveis.	5,03	4,91	4,38	4,75	4,71	0,65
	Investimos recursos em P&D em novos produtos e serviços sustentáveis.	4,89	4,26	3,73	4,01	4,45	1,16
	Discutimos com os colaboradores a sustentabilidade na empresa.	4,77	4,8	4,31	4,60	5,02	0,71
	Discutimos a sustentabilidade fora da empresa, com as partes interessadas (e.g., fornecedores, clientes, reguladores, ONGs etc.).	4,74	4,72	4,38	4,67	4,74	0,36
Relacionamento com stakeholders	Apoiamos práticas de equilíbrio da vida profissional com a vida privada para todos os colaboradores, incluindo os terceirizados.	4,63	4,93	4,60	5,03	4,97	0,43
	Remuneramos e/ou reconhecemos os colaboradores por ideias que resultam em benefícios econômicos, sociais e ambientais.	5,51	4,33	4,41	4,58	4,86	1,18
	Medimos o impacto de nossas iniciativas sociais sobre os negócios.	4,66	4,29	3,96	4,04	4,31	0,70
Transparência	Medimos o impacto de nossas iniciativas ambientais sobre os negócios.	4,91	4,62	4,03	4,27	4,49	0,88
	Medimos o impacto social de nossas iniciativas sociais.	4,83	4,29	3,94	4,24	4,37	0,89
	Relatamos ao público as questões de sustentabilidade.	5,17	4,61	4,33	4,64	4,48	0,84
Liderança	O CEO lidera a agenda da sustentabilidade dentro da empresa.	4,83	4,41	4,09	4,56	4,69	0,74
	Nosso conselho analisa e aprova nosso programa de sustentabilidade.	4,74	4,26	4,05	4,15	4,14	0,69



Esse gráfico exemplifica, claramente, como a percepção dos respondentes varia significativamente ao longo de sua carreira. Abaixo, os pontos mais críticos apresentados na pesquisa são destacados. Como é possível perceber no gráfico que se segue, as maiores variações entre os respondentes estão em quatro pontos relevantes:

- Na percepção da inclusão da sustentabilidade como parte da estratégica e do planejamento corporativo.
- Quanto à existência de uma equipe que se responsabiliza pelos desafios da sustentabilidade.
- Quanto ao investimento de recursos para pesquisas e desenvolvimento de novas soluções e inovações.
- Quanto à remuneração dos colaboradores que apresentam novas ideias e soluções para as questões de sustentabilidade.

### Maior variação entre as percepções



Além desses resultados, é possível observar a mesma tendência de percepções mais fortes sobre a sustentabilidade empresarial em profissionais em começo e fim de carreira em outros pontos. Ao se avaliarem as questões específicas, destacam-se os seguintes resultados:

Profissionais com até 25 anos são os mais críticos da amostra ao discordarem de que muitas empresas fazem muito mais por suas comunidades do que se comenta, e também concordarem com a afirmação de que a sustentabilidade é promovida por muitas empresas que não estão verdadeiramente engajadas com a causa.

Profissionais com até 25 anos são os que mais acreditam que suas empresas possuem práticas, políticas, metas e indicadores para a sustentabilidade. Além disso, apontam que o CEO e o conselho de suas empresas estão à frente dos esforços para a sustentabilidade em níveis ainda mais altos que os próprios líderes (geralmente profissionais a partir de 46 anos).

A partir dessas constatações, é possível agora realizar algumas discussões acerca das hipóteses apresentadas na introdução, o que é feito a seguir.

## PRINCIPAIS CONCLUSÕES

A primeira hipótese que consideramos em nossa avaliação é a de que os profissionais em início de carreira possuem uma percepção fraca com relação à sustentabilidade corporativa, pelo fato de que ainda não apresentam experiência profunda com a gestão empresarial e os diversos processos e ações que, em geral, os líderes estimulam e se envolvem.

Ao analisar os resultados, contudo, o que se observa é exatamente o contrário: **profissionais em início de carreira possuem forte percepção da sustentabilidade corporativa de forma geral e em suas organizações.** Esse resultado mostra que não é preciso estar à frente dos processos gerenciais para a sustentabilidade para entender que os mesmos são parte importante da estratégia empresarial.

Por que os jovens possuem essa visão? Essa pergunta é muito complexa para ser respondida neste Caderno de Ideias, mas gera discussões interessantes. Uma possível explicação para esses resultados é o contexto em que esses jovens foram educados e criados. A sustentabilidade é um tema que ganha força no cenário internacional no final da década de 80. Desde então, as discussões se multiplicam em ritmo exponencial, invadindo diversas esferas de nossa sociedade. A geração mais nova considerada na avaliação cresce nesse cenário e, portanto, entra no mercado de trabalho com altas expectativas e sensibilidade para o tema.

Qual a relevância desses pontos para o RH? Com a percepção forte da geração mais nova na empresa, esse público é mais aberto a ser engajado em iniciativas corporativas de sustentabilidade. Ao mesmo tempo é mais crítico, demandando, muitas vezes, que os valores da empresa estejam alinhados com seus valores pessoais. Dessa maneira, a empresa precisa apresentar ações nas quais esses profissionais consigam reconhecer que as atividades não são puramente filantrópicas, mas sim que o tema sustentabilidade esteja inserido no centro da estratégia das empresas. Esse estímulo a um ambiente organizacional voltado para a sustentabilidade se torna, então, papel fundamental do RH, como forma de engajamento e retenção de seus novos colaboradores (IDEIA SUSTENTÁVEL, 2014).

A segunda hipótese trabalhada nesse material é a de que a percepção da sustentabilidade corporativa nas empresas aumenta de acordo com a evolução na faixa etária e cargos ocupados, na medida em que os profissionais começam a se envolver com a gestão, de maneira geral. Como observado nos resultados, essa hipótese também foi refutada: na verdade, **com o avançar da idade e experiência, a percepção da sustentabilidade corporativa em suas empresas apresenta declínio, para depois novamente aumentar, quando esses profissionais ocupam cargos de liderança.**

Uma explicação para esse resultado é a de que, após a euforia do início de carreira, os profissionais percebem que colocar o discurso da sustentabilidade na prática da gestão empresarial não é uma tarefa fácil, e se tornam mais críticos e céticos quanto ao tema. Outra possibilidade é que a questão, na verdade, não seriam esses profissionais que possuem uma percepção muito fraca sobre a sustentabilidade corporativa, mas sim os jovens com suas fortes percepções e a liderança, incentivadora dos processos e práticas voltadas ao tema. É preciso, contudo, realizar estudos qualitativos para observar esse fenômeno e entender o comportamento desses profissionais.

Voltando para o RH, esse resultado apresenta oportunidades para o treinamento, engajamento e capacitação dos funcionários no meio da carreira no tema de sustentabilidade. Eles podem incentivar ou desincentivar a nova geração a participar em iniciativas corporativas, com novas ideias de produtos ou serviços mais sustentáveis. A falta de engajamento da meia liderança pode causar estratégias mal implementadas e também aumenta o risco de uma rotatividade voluntária maior com as gerações mais novas. Para isso, é preciso pensar em novas maneiras de se incentivar e engajar esses profissionais, de forma a torná-los ativos nas questões de sustentabilidade (IDEIA SUSTENTÁVEL, 2014).

Por fim, a última hipótese considerada é a de que **líderes possuem percepção da sustentabilidade corporativa muito forte, por serem eles os responsáveis pela existência e estímulo de processos voltados ao tema dentro das organizações**. Essa situação se mostrou verdadeira, e as respostas de profissionais acima de 55 anos, majoritariamente diretores e presidentes das organizações, se mostraram muito positivas, se igualando ou ultrapassando, em alguns casos, com as respostas de profissionais em início de carreira.

Isso é um resultado motivador e pode significar que a alta liderança entende o conceito de sustentabilidade e sua relevância para o negócio. O RH pode apoiá-los a transmitir essa mensagem para a meia gerência e criar espaços de engajamento para disseminar a sustentabilidade em toda a empresa.

Colocadas essas discussões, é possível pensar em alguns desdobramentos desses resultados para gestão empresarial e entender quais são os caminhos para que as organizações avancem na gestão para a sustentabilidade no Brasil. O que os achados dessa avaliação nos mostram sobre a gestão empresarial para a sustentabilidade no Brasil? Os resultados apontam que há um desequilíbrio que pode atrapalhar o desenvolvimento da sustentabilidade internamente.

Em uma situação ideal, os profissionais de todos os setores, todas as áreas, idades e cargos das organizações devem estar alinhados quanto à sustentabilidade e ao que ela representa para os negócios. Somente com esse alinhamento a empresa como um todo estará ciente de riscos e oportunidades socioambientais, desenvolverá estratégias adequadas e conseguirá implementar as diretrizes estratégicas. Outra situação que poderia ser encarada como positiva é a de que os profissionais entram nas organizações com uma percepção baixa, mas com o envolvimento em cargos gerenciais há uma evolução nesse quadro. Nenhuma das duas situações é observada na avaliação realizada aqui.

A baixa percepção da sustentabilidade de profissionais entre 36 e 45 anos compromete o desenvolvimento do tema na organização. O que esses resultados sugerem é que os profissionais que estão começando suas carreiras possuem uma visão muito positiva do tema, mas, para que ele perdure ao longo do tempo e se transforme em ações concretas nas empresas, é preciso que haja suporte e espaço para que essas questões cheguem aos líderes das organizações. Sem o “meio de campo” realizado pelos superiores diretos desses jovens, o que pode acontecer é uma frustração desses profissionais, e comprometer a estratégia da sustentabilidade das organizações no médio e longo prazo.

Como as organizações podem avançar nesse sentido? O primeiro passo é entender a realidade das equipes de cada empresa. Por mais que os resultados apontem tendências gerais das organizações brasileiras, cada empresa possui um contexto diferente. Dessa forma, é preciso verificar se realmente, na organização específica, os profissionais em cargos de coordenação, analistas plenos ou mesmo gerentes, possuem a mesma percepção da sustentabilidade que o restante da organização.

Caso essa situação seja verdadeira na organização, é preciso capacitar esses profissionais para lidar com os temas que a sustentabilidade envolve, e também para prepará-los para estimular os jovens profissionais a se envolverem e desenvolverem o tema internamente.

A sustentabilidade é uma estratégia que, se bem utilizada, pode render bons frutos para a organização. Mas, assim como qualquer outra estratégia, se não for bem executada, pode ser um fracasso. Para que o tema seja, de fato, sustentável na organização ao longo do tempo, é preciso “espalhá-lo” por toda a organização, envolvendo o máximo possível de áreas, repartições e profissionais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Caderno de Ideias trabalhou apenas a variação da percepção da sustentabilidade nas organizações brasileiras considerando a idade e experiência dos profissionais avaliados na pesquisa “Estado da Gestão para a Sustentabilidade no Brasil – 2013”. Além disso, apresentaram-se algumas implicações que os achados da pesquisa podem ter para os profissionais de RH.

A avaliação é relevante na medida em que se considera que o tema deve ser transversal dentro das organizações, envolvendo múltiplos atores e faixas etárias. No contexto brasileiro, observa-se que os profissionais entram nas empresas brasileiras com forte percepção do tema, o que se perde com o passar da idade, para, depois, novamente ganhar força nos últimos anos no ambiente corporativo.

Foram apresentadas aqui algumas discussões que podem e devem ser trabalhadas profundamente em avaliações posteriores. Além disso, a avaliação aqui realizada não pode ser tomada como uma verdade absoluta, mas sim como tendências. As organizações devem avaliar até que ponto as hipóteses apontadas são verdadeiras, de acordo com suas realidades e contextos.

## REFERÊNCIAS

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

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

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

IDEIA SUSTENTÁVEL. *Especial: 10 Tendências de Sustentabilidade para RH*. 2014. Disponível em: <<http://www.ideiasustentavel.com.br/2014/05/1%C2%AA-tendencia-de-sustentabilidade-para-rh/>> Acesso em: 5 ago. 2014.

LAURIANO, L.A.; CARVALHAES, E.; OLIVEIRA, R.T. *Estágio da Sustentabilidade das Empresas Brasileiras*. 2012. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/publicacoes/Paginas/publicacao-detalle.aspx?publicacao=16135>> Acesso em: 6 set. 2013.

LAURIANO, L.A. *As Empresas Brasileiras possuem Capacidades Internas para Responder aos Desafios da Sustentabilidade?* 2013. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/publicacoes/Paginas/publicacao-detalle.aspx?publicacao=16139>> Acesso em: 6 set. 2013.

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

MIRVIS, P.H; GOOGINS, B. *Stages of Corporate Citizenship*. 2006. California Management Review. Vol. 48, N°2, p.104-126

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