

CULTURA DE SUSTENTABILIDADE EM ORGANIZAÇÃO DE PEQUENO PORTE: UM ESTUDO SOBRE AS MANIFESTAÇÕES CULTURAIS DIRIGIDAS À SUSTENTABILIDADE SOB A ÓTICA DE DIFERENTES PÚBLICOS

1. INTRODUÇÃO

Com o aumento e maior complexidade das crises socioambientais, a partir da década de 1980, a discussão sobre sustentabilidade passou a fazer parte da agenda das organizações e no meio acadêmico, indicando a crescente importância dos aspectos sociais e ambientais em um modelo de gestão mais sustentável (CARRO-SUAREZ, SARMIENTO-PAREDES e ROSANO-ORTEGA, 2017).

Apesar de se fazer presente na agenda das organizações e no meio acadêmico, vários estudiosos sustentam que essas práticas são insuficientes, pois são apenas superficiais e não conduzem à formação de organizações e indústrias sustentáveis. Eles argumentam que, para responder plenamente aos desafios ambientais e sociais, as organizações terão que passar por significativas mudanças e transformações culturais (LINNENLUECKE; GRIFFITHS, 2010).

Tais práticas e mudanças representam reflexos nas diferentes partes interessadas das organizações. Do ponto de vista das partes interessadas, Freeman (1984) afirma que os negócios podem ser entendidos como um conjunto de relações entre grupos que têm uma participação nas atividades que compõem o negócio. É sobre públicos como clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, bancos, comunidades e gestores que interagem para criar e trocar valor. Entender um negócio é saber como essas relações funcionam e mudam com o tempo. (MITCHELL et al., 1997).

Segundo dados da revisão sistemática, realizada neste estudo, não foram identificadas pesquisas sobre manifestações culturais dirigidas à sustentabilidade, em organizações de pequeno e médio portes, e que reúnam a percepção de diferentes partes interessadas da organização. A revisão foi conduzida nas bases EBSCO e *Web of Science* e identificou-se um total de 1.041 artigos acadêmicos, dos quais apenas 14 foram selecionados na segunda etapa de triagem, por abordarem efetivamente algum tópico relacionado à cultura organizacional orientada à sustentabilidade e organizações de pequeno ou médio portes. Dessa forma, o tema deste estudo traz como referência a caracterização de uma cultura que tenha como pressuposto as manifestações culturais dirigidas à sustentabilidade em uma pequena empresa brasileira do setor têxtil.

Sendo assim, o objetivo central da pesquisa é compreender se as manifestações culturais de uma pequena empresa do setor têxtil se apresentam alinhadas às práticas de sustentabilidade, segundo a visão de diferentes públicos da organização. Para a operacionalização desta pesquisa, será adotada como base a abordagem teórica de manifestações culturais estabelecida por Joanne Martin.

Para a presente pesquisa, entrevistou-se 3 partes interessadas da organização, que mantenham mais de 5 anos de relacionamento com a empresa. Para auxiliar a compreensão deste estudo, apresenta-se, além desta introdução, a fundamentação teórica, a metodologia da pesquisa, a análise dos dados e considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Cultura Organizacional

O conceito de cultura organizacional foi popularizado no início dos anos 1980, porém, noções de cultura organizacional já têm antecedentes claros no século anterior (PARKER, 2000). Oriundo da antropologia, análogo à investigação de rituais e tribos, a produção global sobre cultura organizacional é conhecida pela riqueza de seus aspectos teóricos e metodológicos (ABREU-CRUZ et al., 2019).

Schein (2004), sendo um dos promotores da cultura organizacional como conceito, trata-o como "um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas". Numa abordagem que se tornou clássica, Schein (2004) propõe que a cultura organizacional atravessa três níveis: artefatos (ambiente físico, práticas organizacionais e políticas), suposições adotadas (normas e padrões de comportamento), e suposições básicas (verdades inconscientes compartilhadas).

Ao desenvolver os estudos sobre cultura organizacional, é indicado que cada pesquisador defina os níveis da cultura a ser estudada, sendo possível o estudo da cultura como um todo ou alguns elementos específicos. Na primeira opção, uma abordagem generalista ocorre considerando a inclusão de diferentes manifestações culturais.

Para Martin (2002), as manifestações culturais incluem rituais, histórias, humor, jargões, arranjos físicos e estruturas e políticas formais, além de normas e práticas informais. Também são inclusos os temas de conteúdo, usados para capturar e mostrar as relações entre interpretações dos significados dessas manifestações. Segundo a autora (2002), quando as organizações são examinadas do ponto de vista cultural, a atenção é atraída para aspectos da vida organizacional que historicamente têm sido muitas vezes ignorados ou pouco estudados, como as histórias que as pessoas contam aos recém-chegados para explicar "como as coisas são feitas por aqui", as maneiras pelas quais os escritórios são organizados e itens pessoais são ou não exibidos, piadas que as pessoas contam, o ambiente de trabalho (silencioso e luxuoso ou sujo e barulhento), as relações entre as pessoas (afetuosas em algumas áreas de um escritório e obviamente com raivas e talvez competitivo em outro lugar), e assim por diante.

Mesmo diante de diferentes abordagens para a cultura organizacional, ambas as versões do conceito podem chamar a atenção para o fato de que as organizações são melhor vistas como sistemas socioculturais que estão incorporados em ambientes sociais e políticos mais amplos (LEWIS, 2003).

Além disso, o conceito de cultura organizacional também sugere que eventos significativos dentro das organizações são muitas vezes ambíguos e incertos e que os mesmos eventos podem significar coisas diferentes para pessoas diferentes. Nesse sentido, as organizações estão repletas de contradições internas e conflitos e não podem ser consideradas como estruturas unitárias ou previsíveis. (LEWIS, 2003)

2.2 Sustentabilidade Empresarial

A sustentabilidade enquanto conceito vem ganhando força desde 1987, quando a Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento definiu o desenvolvimento

sustentável como "desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades" (ABBETT, 2010).

Com a evolução do conceito, a sustentabilidade tornou-se, para as empresas, o imperativo estratégico do novo milênio. Hoje, os líderes das empresas estão, cada vez mais, reconhecendo a sustentabilidade para ser uma parte importante de seus valores e prioridades organizacionais (KAGAN; KIRCHBERG, 2016).

Nesse sentido, frases como Sustentabilidade, Responsabilidade Social Corporativa (RSE), Desempenho Social Corporativo (CSP), *Going Green* e "*Triple Bottom Line*" referem-se a organizações que melhoram seu desempenho econômico, social e ambiental (KAGAN; KIRCHBERG, 2016). Assim, o conceito de sustentabilidade empresarial pode ser entendida como "um modelo orientador corporativo, abordando o desempenho econômico, social e ambiental de curto e longo prazo das corporações" (Steurer et al., 2005).

Ainda nesse sentido, vale ressaltar que a sustentabilidade empresarial não se baseia apenas em atitudes superficiais. Para estar de acordo com o conceito de sustentabilidade empresarial, as práticas adotadas pela organização devem apresentar resultados práticos e significativos para o meio ambiente e a sociedade como um todo. Dessa forma, tais práticas representam reflexos nos diferentes stakeholders das organizações (BAUMGARTNER, 2009).

Estudos indicam uma relação estreita entre a cultura organizacional e a sustentabilidade empresarial. Vários estudiosos sustentam que as práticas de sustentabilidade são insuficientes, pois são apenas superficiais e não conduzem à formação de organizações e indústrias sustentáveis (LINNENLUECKE; GRIFFITHS, 2010). No mesmo estudo, também argumentam que, para responder plenamente aos desafios ambientais e sociais, as organizações terão que passar por significativas mudanças e transformações culturais.

Nessa ótica, para tornar a sustentabilidade uma parte cotidiana e duradoura da organização, ela precisa estar incorporada à cultura organizacional (BERTEL, 2010). Segundo o mesmo autor, uma cultura organizacional de sustentabilidade "é uma cultura na qual os membros organizacionais possuem premissas e crenças compartilhadas sobre a importância do equilíbrio da eficiência econômica, da equidade social e da responsabilização ambiental" e complementa que "organizações com fortes culturas de sustentabilidade esforçam-se para apoiar um ambiente saudável e melhorar a vida dos outros enquanto operam com sucesso a longo prazo".

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para consecução deste trabalho, definiu-se como estratégia de pesquisa a abordagem qualitativa. O método utilizado foi a análise temática e a técnica escolhida foi a análise template de Neigel King, que é um método de organizar e analisar tematicamente dados qualitativos que foram aplicados em uma ampla gama de áreas de pesquisa nas ciências sociais (King, 2004). O Trabalho foi elaborado ao longo de 3 meses com a realização de 3 entrevistas realizadas de forma virtual, via Whereby, em razão da Pandemia do Covid 19. As entrevistas tiveram duração média de 1 hora, com questões abertas e semiestruturadas.

As entrevistas foram gravadas e integralmente transcritas, via Google Docs, com o consenso dos entrevistados. O principal critério de escolha dos participantes foi a existência de um relacionamento formal com a organização há pelo menos cinco anos.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresentará e analisará os principais resultados alcançados nesse estudo. Com o objetivo de endereçar a questão central relacionada ao objetivo geral de pesquisa, os resultados serão apresentados em três partes: relacionamento com a organização; manifestações culturais na ótica das partes interessadas; e, finalmente, o entendimento dos participantes sobre sustentabilidade, conforme detalhado a seguir.

A Parte I apresenta o histórico de relacionamento das partes interessadas com a organização, primeiras experiências e impressões iniciais. Buscou-se identificar aspectos relevantes nesse processo histórico, de modo a compreender os aspectos que favorecerem o início do relacionamento das partes interessadas com a organização.

A Parte II aborda as manifestações culturais, como rituais, histórias, jargões, arranjos físicos, políticas formais e práticas informais significativos aos entrevistados. Também são inclusos os temas de conteúdo, usados para capturar e mostrar as relações entre interpretações dos significados dessas manifestações.

A Parte III, finalmente, traz a visão dos participantes e o seu entendimento sobre o conceito de sustentabilidade.

4.1 Relacionamento com a organização, experiências e primeiras impressões

O primeiro aspecto analisado corresponde ao perfil das entrevistadas, aqui identificadas como F1, FUNC e CLIN, e os primeiros contatos de cada uma delas com a marca.

F1 é fundadora da empresa, formada em Gestão Pública pela Universidade Estadual de Goiás e com pós-graduação em Moda e Economia Criativa. Há 12 anos dedica sua vida à empresa, resgatando o bordado antigo, aprendido com sua avó aos 8 anos de idade.

FUNC é a única funcionária da empresa. Tem o ensino médio completo e reside na cidade de Goiás. Seu primeiro contato com a marca se deu há doze anos na unidade prisional, quando iniciou o ofício do bordado em um projeto social promovido pela fundadora da empresa. Anos depois dessa experiência, FUNC tornou-se vendedora da loja, assumindo mais responsabilidades no negócio.

A minha parte era de vendas né. Então eu cuidava de tudo da loja. F1 viajava bastante quando eu comecei. Então toda responsabilidade da loja ficava comigo. Venda, caixa, mercadoria... era comigo. Eu via tudo que tava faltando o que tava precisando, qual vestido vendia mais, etc. Praticamente tudo eu tomava conta (FUNC).

CLIN é cliente da empresa há seis anos e reside no estado do Mato Grosso. Com mestrado em Educação Ambiental, desenvolveu pesquisa sobre sustentabilidade. Seu primeiro contato com a marca foi pela internet, através da página de uma amiga em uma rede social.

O meu primeiro contato com a marca foi através de uma amiga que tem uma loja próxima da minha cidade. Ela postou uma roupa, um vestido no Facebook na época e eu entrei em contato com ela e pedi que ela guardasse para mim. Aí eu fui para essa cidade e comprei o vestido e tinha marca da empresa (CLIN).

Em relação à motivação para o primeiro contato com a marca, FUNC e CLIN apresentam papéis e argumentos distintos. FUNC, foi convidada a atuar no ofício do bordado,

enquanto estava na unidade prisional. Segundo ela, aceitou o convite em fazer parte do projeto social para que tivesse alguma atividade que pudesse ajudá-la a passar o tempo: “Eu aceitei participar para passar o tempo, por que é um jeito de você se distrair lá dentro (FUNC)”.

Já CLIN, enquanto potencial cliente até aquele momento e residente no estado do Mato Grosso, conta que quando viu a marca, pela primeira vez, notou as cores vivas do produto e os elementos visuais que remetiam ao trabalho artesanal:

Então eu acho que é o diferencial mesmo das peças da F1. Pelo bordado que é uma coisa totalmente diferente, eu acredito que não é muito fácil de encontrar para compra porque é um trabalho feito manualmente, eu gosto muito de trabalhos artesanais, então isso foi o que primeiro me chamou atenção. E, sem contar, as cores fortes que é (risos) algo que eu gosto muito (CLIN).

Após a compra do primeiro produto, CLIN passou a ter mais contato com a fundadora F1, por meio de mensagens via celular. Com isso, passou a conhecer mais a marca, alguns processos e o projeto social na unidade prisional. Ao conhecer mais a marca, CLIN passou a apreciá-la mais e comprar mais produtos:

Aí eu entrei em contato com a F1, a gente já começou a conversar, e ela me falou um pouco do projeto, e isso me chamou ainda mais atenção, haja vista que é um projeto voltado para o social, porque é trabalhado com presidiários. Me chamou bastante atenção porque eu gosto desse lado humano que as pessoas têm, esse lado eu acho que é necessário é imprescindível e cada vez mais na nossa sociedade (CLIN).

Compreender o perfil das entrevistadas, suas primeiras experiências e motivações de contato com a marca trazem uma importante base de análise narrativa no decorrer deste estudo, como poderá ser explicitado ao longo das próximas seções.

4.2 Manifestações culturais na ótica das partes interessadas

Para este capítulo, foram consideradas questões relacionadas à percepção dos entrevistados a aspectos ambientais e sociais na organização.

No que tange à percepção das entrevistadas sobre iniciativas dirigidas ao cuidado com o meio ambiente, foram apresentados diversos exemplos por parte da fundadora, porém poucas menções por parte da funcionária e da cliente. Por outro lado, de forma unânime, todas citaram primeiramente a matéria-prima dos produtos, uma vez que todos são feitos apenas de algodão.

Na percepção de F1, fundadora da empresa, diferentes manifestações voltadas para sustentabilidade estão presentes e de diferentes formas, como a matéria-prima de algodão, a durabilidade, a busca pelo reaproveitamento total dos tecidos e atemporalidade, que possibilita o uso em qualquer período do ano e por muito tempo: “Então essa questão de você poder usar uma roupa em qualquer época tem a ver com sustentabilidade porque você economiza muito naquela compra por impulso, naquela compra que é só de inverno ou verão (F1)”. A fundadora também complementa:

A gente tenta reaproveitar o máximo de tecido. Hoje por exemplo eu tenho uma variedade muito grande de produtos porque eu tenho desde produtos grandes até

produtos menores, como bolsinhas pequenininhas, que são feitas a partir da preocupação de reaproveitamento (F1).

Sobre o mesmo aspecto, CLIN afirma que a marca tem iniciativas dirigidas ao cuidado com o meio ambiente, porém cita apenas a matéria-prima dos produtos: “Os produtos da marca são basicamente de algodão, o que gera menos impacto negativo ao meio ambiente (CLIN)”.

Já FUNC, enquanto funcionária, além de citar a matéria-prima dos produtos, menciona também que a marca não utiliza sacolinha plástica. “A marca só usa algodão e ela não usa tecido sintético. É praticamente só algodão. Começa por aí... e lá a gente não usa sacolinha plástica na loja. A gente evita esse tipo de embalagem. FUNC). Ao ser questionada sobre o motivo pelo qual a empresa evita usar embalagem plástica, FUNC declara: “Porque a F1 é meia... como é que eu vou falar... se preocupava com isso de não usar o plástico e usar no lugar sacolinha de papel e ajudar o meio ambiente também (FUNC).

Em relação às motivações da fundadora sobre o desenvolvimento de iniciativas como essas, F1 afirma que suas ações sempre muito intuitivas, a partir de suas referências culturais e de formação familiar. Ela afirma que não havia conhecimento ou intenção de desenvolver práticas de sustentabilidade, mas sim fazer coisas que agradavam suas preferências. Com o passar dos anos, depois de ter implementando as iniciativas existentes em seu negócio, aprendeu que essas práticas eram ambientalmente adequadas e socialmente responsáveis:

Primeiro assim, as minhas coisas sempre foram muito por instinto. Hoje existe aquele discurso muito grande do algodão, que ele é menos agressivo, tanto para gente quanto para o meio ambiente, mas eu estou falando de 2007. Na época, eu não sabia e não ouvia falar sobre este tema e nem mesmo sobre projeto social. Eu falava que eu desenvolvia um trabalho com os presos. Para mim isso tudo era muito novo e eu não tinha essa informação, eu não tinha conhecimento sabe. (F1).

O mesmo ocorre no que tange à escolha pela matéria-prima de seus produtos. Mesmo reconhecendo a valorização ambiental do algodão, F1 afirma que a decisão pelo material foi pelo preço e acessibilidade: “E aí foi quando eu falei vou trabalhar com algodão porque é tecido mais barato e mais acessível e que eu tinha aqui em Goiás quando eu comecei”.

A fundadora afirma que foi após as aulas de pós-graduação, que teve acesso a informações que demonstravam o papel social e ambiental dos produtores de moda:

E aí na pós, a gente muito para essa responsabilidade como produtores de moda. Perguntando o que você está vendendo? Porque aquele sintético, por exemplo, é plástico, aquilo ali vai virar partículas, pequenininhas que entram no seu corpo. Não tem como. Eu ouvi aquilo e vi eu tô no caminho certo! Sabe eu tô no caminho certo que realmente é isso (F1).

Diferente do aspecto ambiental, pouco citado por duas das entrevistadas, e não incorporado inicialmente pela fundadora visando práticas sustentáveis, o olhar para o compromisso social, relações humanas e bem-estar foram fortemente abordados e ilustrados por todas elas.

F1, enquanto fundadora, afirma que todas as suas ações estão voltadas para a preocupação com o bem-estar de todos os públicos que visitam a loja e se relacionam com o projeto: “Eu acho que essa responsabilidade começa já a partir daí, da valorização do outro, do trabalho ser honesto (F1)”.

Ela cita diferentes ações e práticas nesse sentido, como o cuidado com a decoração, o atendimento e atenção com as pessoas de uma maneira geral: “eu quero proporcionar bem estar então quando a pessoa entra no ambiente colorido, eu acho que isso já muda toda energia, toda a *vibe*. Ela está no ambiente que conversa com tudo (F1)”.

FUNC, enquanto funcionária, também cita o encanto dos visitantes ao conhecerem a loja:

Tudo é diferente! Os banners, as fotos... Tudo é diferente, tanto lá dentro, quanto lá fora. A loja é totalmente diferente. Chama atenção pelo colorido, os móveis são todos antigos rústicos, tem o espaço que realmente chama a atenção. Antes dessa pandemia, a gente colocava os manequins na frente da loja com os bordados e chamava muita atenção. E isso é muito importante... o pessoal fica encantado. As pessoas entram e ficam encantadas (FUNC).

O bem-estar também é mencionado como experiência proporcionada pelo produto. F1 afirma:

Recebo depoimento de clientes que é muito bonitinho. Elas dizem que se sentem empoderadas vestindo a marca, porque quando elas usam produto elas são abordadas na rua, elogiadas e isso faz com que elas se sintam bem. Uma cliente falou até que tava tão deprimida e aí ela colocou o vestido e se sentia mais bonita e aí começa o discurso a partir daquilo que é uma roupa que fala por si. Não é uma roupa qualquer (F1).

CLIN, enquanto cliente, também menciona o bem-estar promovido pela marca e diz que este é um atrativo que ela valoriza muito: “o bem-estar é fundamental porque você veste a roupa e se sente bem”.

Ao falar sobre a experiência na loja, CLIN também cita o café e atenção como aspectos positivos que marcaram este contato presencial.

Na época, quando eu estive na loja, tem uma moça que contribui com ela nesses bordados e sempre muito atenciosa, e eu acho que são coisas que cativam, que cativa uma pessoa. Você ofereceu um cafezinho e eu sou fissurado em café. Então a primeira coisa quando eu cheguei lá, eu brinco com ela que eu acho que ela andou pesquisando, porque não pode ser... ela logo me ofereceu uma xícara de café e eu brinco que eu sou uma pessoa fácil de agradar! Me oferecer uma xícara de café e eu já viro amiga (CLIN).

CLIN também cita uma ação durante a sua experiência de compra do produto, que lhe proporciona a sensação de respeito e atenção:

Ela tem uma sacada legal porque quando ela encaminha o material ela tem um cuidado muito especial. Eu acho que isso também faz a diferença. Por exemplo, a peça vem envolta num saquinho de material de algodão de chita. Vem sempre um bilhetezinho agradecendo a compra, falando da importância da nossa relação que vai além dessa relação consumidor, isso faz bem para a gente não sei se é porque eu gosto muito de Literatura e essa é a minha praia na verdade (CLIN).

Ao fazer essas declarações, CLIN relaciona esses elementos espontaneamente à sustentabilidade, a saber:

Então eu acho que essas questões estão estritamente relacionadas, de um lado essa troca econômica que eu acho que é necessária, embora a gente tenha algumas restrições nessas questões mercantilistas, as nós sabemos que são importantes e movem a sociedade. E por outro lado essa questão humanitária da sensibilidade de cuidado com o outro entende... Então essa eu penso que seja coisas primordiais, importantíssimas e diferentes, relacionadas à sustentabilidade (CLIN).

Nesse mesmo sentido, F1 declara que o desenvolvimento de um projeto social na unidade prisional, liderado pela proprietária da organização, também é uma prática dirigida a este compromisso com quem se relaciona com a marca, uma vez que são percebidos benefícios que ultrapassam os aspectos financeiros:

O benefício desse trabalho não é só o dinheiro e nem só a remissão, vai muito além disso! A gente tem a terapia ocupacional, a gente tem mudança de comportamento na cela, o preso exercita a criatividade, desenvolve uma habilidade, ele é aquele trabalho introspectivo né, aqui é um trabalho de autoconhecimento. Então a mudança de comportamento é incrível (F1).

FUNC, enquanto funcionária e ex-integrante do ofício do bordado, também vê o contato e atenção aos detentos como algo benéfico, por demonstrar respeito e contribuir para o bem-estar deles:

Faz a diferença né... por exemplo... eu acho que o legal do projeto aqui na cidade de Goiás é isso. É o contato que F1 tem com os presos, de chegar, conversar, entrar e se preocupar em conhecer as pessoas, porque isso não é normal. Por mais que tenham projetos legais em outras presídios, isso não acontece e aqui acontece. É o contato de saber quem é quem, eles sabem quem é ela e ela sabe quem são eles. Às vezes a gente tá na rua e a gente vê alguém e a gente reconhece porque tava preso (FUNC).

Por ter vivido a experiência também no presídio, FUNC citou como se sentia ao fazer parte da equipe do projeto:

Eu tinha um sentimento de liberdade, porque ninguém quer ter esse tipo de contato com a gente na cadeia. É isso que eu te falei né. Quando começou o projeto que ela entrava na cela feminina, ficava, conversava, tomava um café, era diferente. Então eu acho que o interessante esse contato. Porque, para quem está lá dentro, a partir do momento que você tá preso, o tratamento é diferente. Os agentes que estão lá te olhando de um jeito tão indiferente, é como se ela fosse a mãe de todos, vai lá escutar um, comprar um trem para um, uma coisa para o outro, porque não tem esse contato. (FUNC).

Mesmo atualmente atribuindo práticas ao cuidado com o meio ambiente, as declarações apresentadas por F1, fundadora da empresa, demonstram que tais práticas não foram implementadas, inicialmente, com este propósito. A partir das narrativas apresentadas, é percebido que fatores como preço e acessibilidade foram adotados como critérios. Além disso, também foi percebido que as demais entrevistadas, enquanto cliente e funcionária, respectivamente, também não citam todos os elementos apresentados pela fundadora. Em contrapartida, as práticas das organizações dirigidas ao aspecto social foram citadas sob diferentes formas pelas três entrevistadas. Os exemplos citados, também demonstram ações dirigidas a diferentes públicos que se relacionam com a marca.

4.3 Entendimento sobre sustentabilidade

A fim de compreender a percepção das entrevistadas acerca da palavra sustentabilidade, algumas percepções foram manifestadas por parte de F1 e CLIN. A entrevistada FUNC preferiu não responder.

F1 afirma que, antigamente, associava a palavra ao cuidado com o meio ambiente, mas, depois de fazer sua pós-graduação, entendeu que aspectos sociais também compõem o conceito.

Eu pensava em sustentabilidade diretamente ligada ao meio ambiente e aí, na pós, me chamou atenção isso, que é a sustentabilidade do cuidado com o outro, principalmente numa empresa. De você ter um ambiente agradável, de você manter sua equipe num estado de conforto emocionalmente também, para que sejam produtivas (F1).

Ela também menciona exemplos da sua experiência na própria organização, como referência desse entendimento:

Eu posso falar assim, por mim, porque eu percebo isso. Você consegue manter uma linguagem, um tratamento, uma relação de respeito, a coisa sustenta. Então tá aí... eu penso que a sustentabilidade vem daí. Fazer uma comparação pois tá rolando uma análise aqui na minha cabeça. Minhas costureiras estão comigo há 10, 12 anos. O projeto se mantém na cadeia há 12 anos ininterrupto. Eu falo que ele é sustentável (risos). Engraçado como as coisas fluem. Eu não tinha pensado nesse nominho... como eu te falei né, de repente você faz uma ação e aí depois vem um nome que formata isso tudo: sustentabilidade social. Então para mim foi uma descoberta o termo e eu entendi que a minha empresa também trabalha sustentabilidade social e não só mais e ambiental.

Numa linha próxima, associada ao respeito e às relações humanas, CLIN declara:

Para mim, sustentabilidade é a capacidade de percebermos a conexão entre os rizomas da existência, observar que os fios dessas redes estão conectados e, portanto, precisam ser respeitados, para que o mundo não entre nesse marasmo que, por exemplo, nós estamos vivendo (CLIN).

E complementa, espontaneamente:

Eu acredito que o trabalho de F1 é um trabalho solidário, é um trabalho que tem uma preocupação com a sociedade e ao relacionar a esses fatores, ele está ligando essas questões da educação ambiental e da sustentabilidade sabe... e aí eu acho importante pensarmos a sustentabilidade para além dessas questões mercantilistas, para além dessa sociedade que nós temos aí posta, compreender esse percurso de sustentabilidade de venda e compra, mas na questão das relações humanas, que eu acho que é um dos focos que atualmente está sendo cada vez mais necessário (CLIN).

Nesse sentido, foi questionado à CLIN se ela acha que esse olhar para a sustentabilidade se concretiza na conduta da empresa com seus diferentes públicos, CLIN afirma que sim e argumenta a respeito.

Com certeza. Eu acredito que a sustentabilidade não venha só no quesito de elementos físicos, objetivos, mas está relacionado também a identidade das pessoas, do cuidado com o outro. E aí nós temos vários autores que estão defendendo isso também. É uma percepção para além dessas questões objetivas que são necessárias e

importantes. Cada vez mais importantes, dado a sociedade que nós estamos vivendo estritamente egocêntrica (CLIN).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central do estudo foi compreender se as manifestações culturais de uma pequena empresa do setor têxtil se apresentam alinhadas às práticas de sustentabilidade da empresa, segundo a visão de diferentes públicos da organização. Para tanto, o estudo contou com histórias contadas pela fundadora, por uma funcionária e uma cliente acerca do seu olhar e experiências vividas por elas sobre o tema.

De maneira geral, a partir das histórias e experiências narradas, foi possível identificar a existência de diferentes manifestações culturais dirigidas à sustentabilidade, como arranjos físicos (decoração do espaço, mobília, vestimenta, características dos produtos); histórias e sagas organizacionais; práticas formais e informais e; temas de conteúdo.

Como destaque positivo, a partir das experiências e narrativas compartilhadas, foi possível constatar o reconhecimento por parte dos três públicos de importantes manifestações culturais dirigidas aos aspectos ambientais e, especialmente, sociais da sustentabilidade.

No entanto, ao comparar as percepções entre os três públicos, foi percebido que muitas manifestações, dirigidas aos aspectos ambientais, citadas pela fundadora não foram lembradas pelos demais públicos, demonstrando uma grande oportunidade de comunicação acerca desses atributos. Ainda nesse sentido, especialmente sobre as percepções da funcionária, não foi demonstrado o entendimento da importância de ações ambientais adotadas pela marca, mesmos afirmando que elas existem.

Outro aspecto identificado está relacionado à motivação da fundadora ao começar a desenvolver as iniciativas narradas. A partir de suas declarações, foi percebido que não havia conhecimento e mesmo intenção de se desenvolver uma cultura de sustentabilidade, mas sim a motivação em dar continuidade aos saberes que ela tinha como referência da sua família. Suas declarações remontam a decisões e iniciativas muito associadas à sua história, educação familiar, valores e crenças, sem associações às possíveis contribuições sociais e ambientais que essas ações poderiam refletir.

Sobre o entendimento das entrevistadas acerca do conceito de sustentabilidade, como pôde ser observado nas declarações apresentadas na seção anterior, tanto a fundadora quanto a cliente associam o conceito aos aspectos ambientais, sociais e de relações humanas. Porém, mais intensamente, nesses dois últimos. Já a funcionária optou por não responder. Ainda assim, suas declarações acerca das suas experiências e percepções sobre as práticas da empresa, ao longo da entrevista, resgatam diferentes elementos relacionados ao aspecto social do conceito.

Tendo como referência o conceito de STEURER et al (2005) sobre sustentabilidade empresarial, que afirma poder ser entendida como "um modelo orientador corporativo, abordando o desempenho econômico, social e ambiental de curto e longo prazo das corporações", podemos indicar que a organização reúne diferentes manifestações culturais dirigidas à sustentabilidade. Por outro lado, no que tange à percepção dos públicos entrevistados, foi percebido que tais manifestações não são necessariamente associadas à sustentabilidade por eles.

Ainda de não comprometer os resultados obtidos neste estudo, as entrevistas apresentadas contemplaram olhares de apenas duas partes interessadas, além da própria fundadora. Por isso, para pesquisas futuras, recomenda-se o estudo com outras partes

interessadas, como atendidos pelo projeto social, costureiras, comunidade do entorno e representante de órgãos públicos, por exemplo.

Por fim, debruçar sobre este trabalho ajudou a identificar aspectos que reforçam (1) a relevância do tema sustentabilidade em uma empresa de pequeno porte no setor têxtil, (2) indicações de práticas a serem observadas por pequenas empresas que almejam desenvolver práticas dirigidas à sustentabilidade, (3) além de formas e oportunidades de compreensão das percepções de diferentes públicos acerca dessas manifestações culturais, cumprindo assim o objetivo central deste estudo.

6. REFERÊNCIAS

- ABBETT, E.; COLDHAM, A.; RYAN, W. Organizational culture and success of corporate sustainability initiatives: An empirical analysis using the Competing Values Framework. 2010. Disponível em: <https://bit.ly/3fmMAAtq>. Acesso em: 29 de junho de 2020.
- ABREU-CRUZ, L. et al. To understand and analyze an organization's culture: Theoretical and methodological choices in two decades of research in Brazil. *Estudos de Psicologia*, n. 36, e180103, p. 1-13, 2019.
- BAUMGARTNER, 2009. Organizational Culture and Leadership: Preconditions for the Development of a Sustainable Corporation. *Sustainable Development*. Austria: 2009. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/227650803> . Acesso em: 29 de junho de 2020.
- BRINKMANN, S.; KVALE, S. Interviews: learning the craft of qualitative research interviewing. 3rd ed. Thousand Oaks (CA): Sage, 2015. Chapter 7.
- CARRO-SUÁREZ, Jorge; SARMIENTO-PAREDES, Susana; ROSANO-ORTEGA, Genoveva. La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios gerenciales*, v. 33, n. 145, p. 352-365, 2017.
- FREEMAN, R. E. Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.
- JACOBI, Pedro Roberto; RAUFFLET, Emmanuel; ARRUDA, Michelle Padovese de. Educação para a sustentabilidade nos cursos de administração: reflexão sobre paradigmas e práticas. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 12, n. 3, p. 21-50, 2011.
- KING, N. Using templates in the thematic analyses of text. In: CASSELL, C.; SYMON, G. (ed.) *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: SAGE. p.256-270. 2004.
- LEWIS, D. NGOs, Organizational Culture, and Institutional Sustainability. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*. London: 2003. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/249666534>. Acesso em: 29 de junho de 2020.
- MARTIN, Joanne. *Organizational Culture: mapping the terrain*. London: Sage Publications, 2002.
- MERRIAM, S. B. *Qualitative research in practice. Examples for discussion and analysis*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- MITCHELL, R. et al. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, v. 22, n.4, p. 853-886.
- PARKER, M. Academics in Search of culture. In: PARKER, M. *Organizational Culture and Identity*. SAGE Publications, 2000.
- KAGAN, S. KIRCHBERG, V. Music and sustainability: organizational cultures towards creative resilience – A review. *Journal of Cleaner Production*. 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652616304991>. Acesso em: 29 de junho de 2020.
- SCHEIN, H.E. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.
- STEURER et al. Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business–Society Relations. *Journal of Business Ethics*. v.61, p. 263–281.2005