



Revista Base (Administração e Contabilidade) da  
UNISINOS  
ISSN: 1984-8196  
RFDECOURT@unisinos.br  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
Brasil

## Deixe-me ver como ages e te direi quem és: Perfis de Organizações Sustentáveis

---

**Santos, Ana Clarissa Matte Zanardo dos; Petrini, Maira; Lupion, Ricardo de Oliveira; Hepper, Eduardo Luis**

Deixe-me ver como ages e te direi quem és: Perfis de Organizações Sustentáveis  
Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, vol. 16, núm. 3, 2019  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil

**Disponível em:** <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337260391007>

# Deixe-me ver como ages e te direi quem és: Perfis de Organizações Sustentáveis

With your actions I discover who you are: Profiles of Sustainable Organizations

Ana Clarissa Matte Zanardo dos Santos ana.clarissa@puhrs.br  
*Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, Brasil*

Maira Petrini maira.petrini@puhrs.br  
*Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, Brasil*

Ricardo de Oliveira Lupion ricardo.lupion@puhrs.br  
*Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, Brasil*

Eduardo Luis Hepper eduardoh@ipiranga.com.br  
*Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, Brasil*

Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, vol. 16, núm. 3, 2019

Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil

Recepção: 17 Outubro 2018  
Aprovação: 05 Junho 2019

Redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337260391007>

**Resumo:** Os motivadores para a sustentabilidade corporativa têm sido bastante estudados e as pesquisas têm buscado identificar, principalmente, sua origem, se interna ou externa. Um número limitado de pesquisas tem considerado uma abordagem mais ampla, aceitando que tais motivadores interagem entre si, não ocorrendo de forma isolada. Considerando tais interdependências, este artigo buscou identificar os perfis de sustentabilidade corporativa em relação aos motivadores direcionados às estratégias de sustentabilidade. Para isso, utilizou-se a metodologia Q, uma abordagem mista utilizada para estudar fenômenos sociais em que há muito debate. Participaram da pesquisa cinco organizações de grande porte e que desenvolviam iniciativas de sustentabilidade. Na primeira fase, de natureza qualitativa, houve sete entrevistados. Na fase quantitativa, participaram 24 respondentes, sendo 13 válidos para análise. Os resultados apontam quatro perfis dentre as organizações: (1) Sou responsável e quero que saibam, (2) Somente minha imagem importa, (3) Busco vantagem competitiva e (4) Eu simplesmente acredito, cada qual composto de diferentes motivadores. Além de considerar a interdependência entre eles, os resultados podem contribuir para a atuação de organizações que buscam parcerias para desenvolver atividades de responsabilidade social, alinhando os projetos conforme os perfis de cada organização.

**Palavras-chave:** Perfil de empresas, Motivadores de sustentabilidade, Metodologia Q.

**Abstract:** The motivators for corporate sustainability have been well studied and research has sought to identify, mainly, its origin, whether internal or external. A limited number of researches have considered a broader approach, accepting that such motivators interact with one another, not occurring in isolation. Considering such interdependencies, this article sought to identify the corporate sustainability profiles in relation to the motivators directed to the sustainability strategies. For this, we used the Q methodology, a mixed approach used to study social phenomena in which there is much debate. Five large organizations that developed sustainability initiatives participated in the research. In the first phase, qualitative, there were seven interviewees. Twenty-four respondents participated in the quantitative phase, but we validated thirteen. The results point to four profiles among organizations: (1) I am responsible and I want them to know, (2) I care about my image, (3) I am looking for competitive advantage and (4) I simply believe, each composed of different motivators. In addition to considering the interdependence between them, the results can contribute to the performance of organizations that seek partnerships to develop activities of social responsibility, aligning the projects according to the profiles of each organization.

**Keywords:** Company profile, Motivators of sustainability, Q Methodology.

## Introdução

As preocupações relacionadas à redução dos impactos socioambientais já são vistas como determinantes de ganhos competitivos nos mercados atuais e futuros (Porter & Kramer, 2006; Barin-Cruz, Pedrozo, & Martinet, 2007; Carter & Rogers, 2008; Paulraj, 2011), evidenciando claramente a importância da sustentabilidade corporativa e os benefícios que ela tem trazido às organizações e à sociedade. A sustentabilidade corporativa é definida como sendo os esforços de gestão sistemáticos que visam agregar valor à organização na melhoria ou substituição de produtos, serviços e processos tradicionais por outros mais sustentáveis, minimizando os impactos ambientais e sociais (Schaltegger & Burrit, 2005; Hansen & Grossedunker, 2013). Assim sendo, as organizações precisam buscar formas de desenvolver suas atividades de uma maneira mais sustentável e responsável. Esse cenário tem levado as organizações a adotarem iniciativas de sustentabilidade como parte inerente do negócio e condição para sua sobrevivência – e da sociedade como um todo, em longo prazo (Johannsdottir, 2015). Mas o que leva as organizações à sustentabilidade?

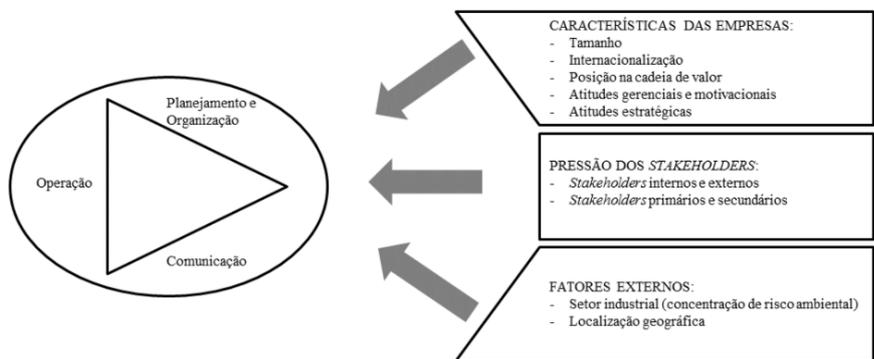
A busca pela compreensão dos motivadores que levam à adoção de sustentabilidade já é objeto de inúmeras pesquisas na área. Dentre eles, a legislação, envolvendo o cumprimento de regulamentos ambientais a fim de minimizar riscos ambientais (Petrini & Pozzebon, 2010; Barbieri, Vasconcelos Andreassi, & Vasconcelos, 2010; Gomes, 2011; Caprar & Neville, 2012) apresenta-se como o mais básico dos motivadores. Características organizacionais como tempo de atuação da empresa ou estrutura da organização, com a existência de uma área formal de sustentabilidade (Kolk & Perego, 2010; Lange, 2013; Kemp et al., 2014; Bhanot & Bapat, 2015), a influência dos stakeholders (Ramirez, 2013; Lange, 2013; Kemp et al., 2014), os valores organizacionais pautados na visão da liderança, ética e atitude positiva (Petrini & Pozzebon, 2010; Gomes, 2011; Arenhart, Campigotto, Sehnem, & Bernardy, 2013; Ramirez, 2013), a reputação e a imagem da organização (Kolk & Perego, 2010; Arenhart et al., 2013; Ramirez, 2013) e a busca por vantagem competitiva como redução de custos ou aumento da qualidade do produto/serviço (Paulraj, 2009; Kolk & Perego, 2010; Gomes, 2011; Ramirez, 2013; Kemp et al., 2014; Bhanot & Bapat, 2015) são alguns dos motivadores já identificados na literatura. O que a literatura também evidencia, é que vários deles podem estar presentes em uma mesma organização.

Uma vez que uma mesma organização apresenta diferentes motivadores para a sustentabilidade corporativa, quais as combinações possíveis entre estes motivadores? Ao explorar essa questão, o objetivo deste artigo foi identificar possíveis perfis de organizações na busca pela sustentabilidade. Desta forma, nossa contribuição para a literatura busca ir além da identificação de motivadores para a sustentabilidade, investigando as combinações entre eles e mapeando perfis de organizações sustentáveis. Ao aprofundar a compreensão dos perfis, evidenciamos que

cada perfil representa a essência dos reais objetivos das organizações na busca pela sustentabilidade corporativa. Em uma perspectiva prática, compreender essa essência permite o desenvolvimento de iniciativas de sustentabilidade mais alinhadas ao perfil organizacional.

### Motivadores para adoção de sustentabilidade

Para compreender as razões que levam as organizações a desenvolverem estratégias socioambientais, alguns autores têm buscado identificar estes motivadores. González-Benito e González-Benito (2006) reforçam as características organizacionais, a pressão dos stakeholders e os fatores externos como determinantes para a proatividade ambiental, como apresentado na Figura 1. Seu estudo aponta que os pontos que determinam a incorporação de iniciativas de sustentabilidade decorrem das características das organizações, levando em consideração o tamanho da organização, o grau de internacionalização, a posição na cadeia de valor, as atitudes gerenciais, motivacionais e estratégicas. Além destes, a pressão exercida por diferentes stakeholders, tanto internos e externos quanto primários ou secundários também influenciam a adoção das iniciativas. Ainda, dentre os fatores externos, procura-se compreender o ambiente no qual a organização está inserida, o setor industrial e a sua localização geográfica. Todos esses elementos podem induzir as organizações às iniciativas sustentáveis.



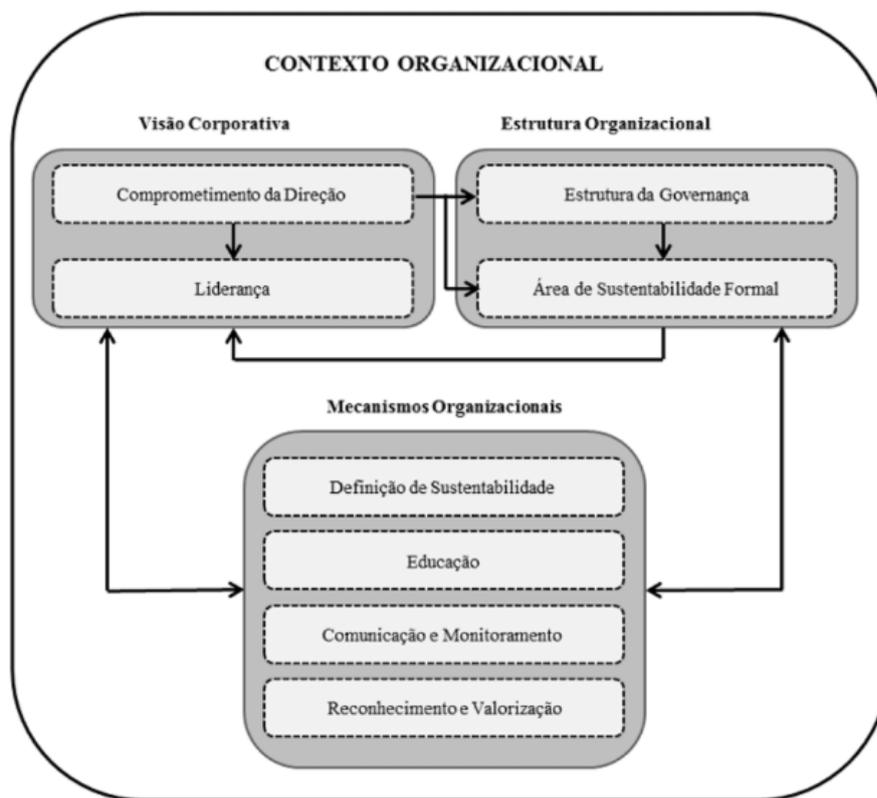
**Figura 1.**

Fatores determinantes para iniciativas sustentáveis

Fonte: González-Benito e González-Benito (2006).

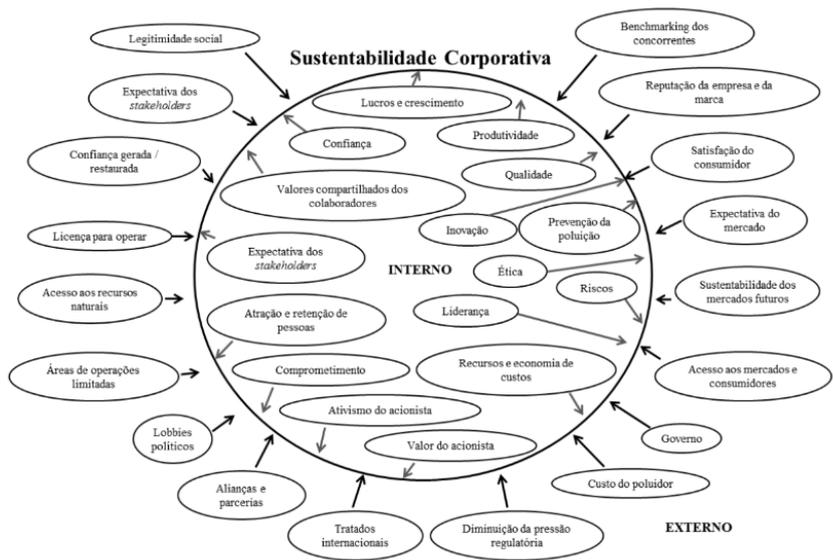
Petrini e Pozzebbon (2010) apresentam um modelo de facilitação para integrar a sustentabilidade e responsabilidade social nas iniciativas dos negócios, complementando o fator “características das organizações” apresentado por González-Benito e González-Benito (2006). A Figura 2 apresenta o conjunto de três fatores institucionais que servem como condutores dessa integração: a) visão corporativa, b) estrutura organizacional e c) mecanismos organizacionais. Os facilitadores identificados neste modelo são todos de origem interna. A visão corporativa e a estrutura organizacional permitem a implantação de mecanismos organizacionais que legitimam as iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa, pois definem claramente o papel da

sustentabilidade dentro da organização. A implantação de um programa educacional pode promover a sustentabilidade interna e externamente, assim como mecanismos de comunicação e de acompanhamento do processo. O compromisso dos altos executivos é o ponto de partida para a legitimação de uma visão corporativa de sustentabilidade (Petrini & Pozzebon, 2010).



**Figura 2.**  
Modelo Conceitual para integração de sustentabilidade  
Fonte: Petrini e Pozzebon (2010).

Em outra forma de organização, Lozano (2015) propõe um modelo no qual os motivadores são divididos em fatores internos e externos (Figura 3). Dentre seus resultados, reforça-se a liderança como o principal motivador para sustentabilidade e indica-se a importância da reputação como motivador.



**Figura 3.**  
 Modelo de Direcionadores de Sustentabilidade Corporativa.  
 Fonte: Lozano (2015).

Os autores apresentados buscam por modelos que relacionam os motivadores que levam à adoção de sustentabilidade pelas organizações. Além destes, é amplo o número de pesquisas que investigam motivadores para a sustentabilidade, sem, necessariamente, propor um modelo. O mergulho na literatura permitiu-nos a elaboração da Tabela 1, o qual apresenta um resumo com os motivadores mais apontados na literatura e os autores que abordam cada um deles. Por fim, a Tabela 1 serviu de base para a elaboração dos instrumentos de pesquisa na identificação dos motivadores que levam à sustentabilidade.

**Tabela 1.**  
Resumo dos principais motivadores para adoção da sustentabilidade

Origem	Motivadores	Autores
Interna	Características organizacionais: tempo de atuação da organização, atitudes motivacionais e estratégicas, estrutura da organização, área formal de sustentabilidade e setor.	Bhanot e Bapat (2015); Kemp et al. (2014); Lange (2013); Kolk e Perego (2010); Petrini e Pozzebon (2010); González-Benito e González-Benito (2006).
	Valores organizacionais: responsabilidade socioambiental, visão da liderança, ética e atitude positiva.	Estivalete, Andrade, Costa e Faller (2016); Orsiolli e Nobre (2016); Gavioli, Francisco e Sehnem(2016); Kemp et al. (2014); Ramirez (2013); Arenhart et al. (2013); Gomes (2011); Paulraj (2009); Porter e Kramer (2006); Székely e Knirsh (2005); Vinelli (2002); Bansal e Roth (2000).
	Vantagem competitiva: redução de custos, competitividade no mercado, aumento da qualidade do produto/serviço, avanços tecnológicos, continuidade no mercado e retorno sobre ativos.	Galleli, Sutter e Mac Lennan (2015); Bhanot e Bapat (2015); Kemp et al. (2014); Ramirez (2013); Gomes (2011); Kolk e Perego (2010); Paulraj (2009); Vincelli (2002); Bansal e Roth (2000).
	Influência dos stakeholders : sociedade, consumidores, governo, fornecedores, orientação a stakeholders, agentes de financiamento e funcionários.	Estivalete et al. (2016); Galleli et al. (2015); Bhanot e Bapat (2015); Kemp et al. (2014); Ramirez (2013); Lange (2013); Caprar e Neville (2012); Kolk e Perego (2010); González-Benito e González-Benito (2006); Székely e Knirsh (2005).
Externa	Legislação: normas, leis, regulamentações, legislações ambientais e riscos ambientais.	Galleli et al. (2015); Caprar e Neville (2012); Gomes (2011); Petrini e Pozzebon (2010); Barbieri et al. (2010); Kolk e Perego (2008); Paulraj (2009); Porter e Kramer (2006).
	Reputação: imagem, reconhecimento e transparência.	Gavioli et al. (2016); Galleli et al. (2015); Arenhart et al. (2013); Ramirez (2013); Gomes (2011); Kolk e Perego (2010); Porter e Kramer (2006).

Fonte: elaborado pelos autores (2016).

## Método

Para responder à questão de pesquisa, utilizou-se a metodologia Q, caracterizada por ser um método misto em que dados qualitativos acerca das percepções, crenças e atitudes são analisados por meio de análise fatorial (Brown, 1996; Ramlo & Newman, 2011). Essa metodologia é adequada para o estudo de fenômenos sociais em que há muito debate, conflito e contestação – como no caso da adoção de sustentabilidade corporativa, a fim de expressar o conjunto de vozes, referências e compreensões (Setiawan & Cuppen, 2013; Barry & Proops, 1999). Desta forma, parte da noção de diversidade finita, cujo objetivo não é o de obter a verdade, mas o de coletar e explorar a variedade de explicações construídas

pelos pessoas (Cross, 2004). Cuppen, Breukers, Hisschemöller e Bergsma (2010) apresentam os elementos-chave que compõem a metodologia Q: a) o *concourse*, que agrega as ideias e opiniões sobre o tema, originadas da análise da literatura e de entrevistas realizadas com envolvidos (Webler, Danielson, & Tuler 2009), b) o *Q-Sample*, que é o conjunto de afirmações que refletem as diferentes percepções obtidas no *concourse* e c) o *P-Set*, que é o conjunto de respostas do questionário.

Foram selecionadas cinco organizações que atenderam dois critérios: a) ser uma organização de grande porte e b) desenvolver iniciativas de sustentabilidade corporativa. Na busca por diversidade, ao final da seleção, o conjunto de organizações estudadas deveria representar diferentes setores de atuação. A fim de identificar as organizações a serem convidadas para participar da pesquisa, buscou-se a indicação das mesmas em uma ONG que conta com organizações parceiras para desenvolvimento de um projeto que qualifica jovens para o mercado de trabalho.

### *Etapas qualitativas*

Esta fase caracteriza-se pela exploração do tema, tendo como objetivo identificar as iniciativas de sustentabilidade adotadas pelas organizações e os fatores que levam a sua adoção. A coleta de dados foi realizada por meio de três técnicas: a) entrevistas semiestruturadas, b) pesquisa documental e c) observação.

As entrevistas foram realizadas de forma presencial em cinco organizações no município de Porto Alegre, sendo gravadas e transcritas. O roteiro de entrevista, validado por dois especialistas, foi constituído por 10 perguntas relacionadas às iniciativas de sustentabilidade realizadas pelas organizações, questionando sobre os a) motivos que as levaram a adotar as iniciativas de sustentabilidade, b) como elas foram realizadas (periodicidade, quem participa, planejamento) e avaliadas, c) como foi feita a conscientização junto aos colaboradores e fornecedores e d) quais as legislações as quais estão sujeitas. Estes dados possibilitaram a compreensão dos motivadores em cada uma das organizações, bem como questões relativas à implementação, como estrutura organizacional e forma de planejamento. Os entrevistados foram selecionados por estarem relacionados diretamente à área de sustentabilidade na organização. A Tabela 2 apresenta o setor de atuação e o número de funcionários das organizações estudadas, bem como perfil dos respondentes. Os dados coletados sobre os motivadores serviram de base para as próximas etapas da metodologia Q, enquanto os demais dados contextuais foram utilizados nas análises para compreender os perfis de organizações sustentáveis resultantes ao final da pesquisa.

**Tabela 2.**  
Caracterização das Organizações e Perfil dos Respondente

Empresa	Setor	Nº Funcionários	Cargo do Respondente	Tempo na Função	Duração da Entrevista
A	Instituição Financeira	110.000	Assessora	10 anos	43 minutos
			Assessora	12 anos	
B	Siderurgia	10.000	Consultora de RH	2 anos	25 minutos
C	Indústria Plástica	400	Analista de Responsabilidade Social	3 anos	37 minutos
			Técnico de Segurança do Trabalho	5 anos	
D	Combustíveis	2.841	Técnico de Segurança do Trabalho	4 anos	24 minutos
E	Cooperativa de Saúde	1.771	Analista de Responsabilidade Social	7 anos	60 minutos

Fonte: elaborado pelos autores (2016).

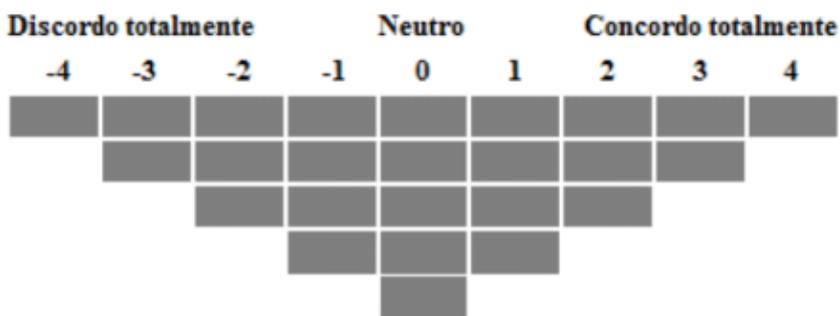
Na pesquisa documental foram utilizadas informações publicadas pelas organizações, a fim de conhecer suas características e o trabalho realizado. Dentre os materiais, destacaram-se a página online da organização e a newsletter. Durante as visitas às organizações, buscou-se identificar evidências relacionadas às iniciativas de sustentabilidade, a partir da observação, tais como: lixeiras de coleta seletiva, avisos de redução de água e papel, local para atendimento e desenvolvimento das atividades relacionadas aos projetos desenvolvidos, entre outros.

A partir da literatura e da análise das entrevistas – análise de conteúdo (Bardin, 2009), foram selecionadas as afirmações que fariam parte do questionário a ser aplicado na fase quantitativa. Os dados foram codificados nas seguintes categorias: a) influência dos stakeholders, b) legislação, c) reputação, d) características organizacionais, e) valores organizacionais e f) vantagem competitiva. Para cada categoria, foram selecionadas afirmações apontadas pelos entrevistados que poderiam fazer parte o instrumento de coleta de dados quantitativos. A versão final do instrumento refletiu a diversidade do tema pesquisado (Setiawan & Cuppen, 2013) e, para ter maior consistência, as afirmações foram validadas pelos entrevistados, conforme indicado na metodologia Q. Essa validação foi realizada a partir do envio do instrumento aos entrevistados, sendo solicitado que as suas considerações acerca das afirmações fossem registradas e enviadas aos pesquisadores. Após o recebimento das considerações, finalizou-se o Q-Sample, que foi constituído por 25 afirmações relativas aos motivadores para a adoção de sustentabilidade na organização (Tabela 5), estando de acordo com a orientação de Santos e Amaral (2004). Finalmente, elas foram incluídas na ferramenta on-line QsortWare para coleta das respostas.

*Etapa quantitativa*

Para selecionar os respondentes desta fase da pesquisa, foi solicitado que os entrevistados participantes da fase qualitativa indicassem três pessoas em diferentes posições dentro da organização, buscando contemplar diferentes áreas (produção, marketing, recursos humanos) e cargos (diretor, gerente, analista) para que respondessem ao questionário, permitindo, desta forma, dar voz a diferentes compreensões sobre o fenômeno. Devido à natureza específica da metodologia Q, a distribuição dos respondentes não precisa ser equilibrada como ocorre em uma survey, uma vez que está baseada em uma amostragem intencional. Essa proposição se justifica pelo fato de se assumir que cada pessoa possui um ponto de vista distinto e esta já é uma razão suficiente para incluí-la na amostra (Mckeown & Thomas, 1988). Por este motivo, o tamanho da amostra pode ser pequeno, buscando-se a diversidade de opiniões e não a quantidade de respondentes. Barry e Proops (1999) corroboram com esta ideia apontando que um benefício desta metodologia é a necessidade de poucos participantes para fornecer significância estatística. Eles indicam que doze respondentes já são suficientes para gerar resultados estatísticos significativos, em termos do alcance dos discursos implícitos encobertos. Ainda, convém ressaltar que não há o objetivo de generalização dos resultados para a população (Steelman & Maguire, 1999), desenhandose generalizações lógicas acerca da natureza de opiniões e das perspectivas compartilhadas em relação a determinado tópico.

Os respondentes foram instruídos a acessar o instrumento por meio de um link customizado e, então, classificar as 25 afirmações de acordo com o seu grau de concordância, separando-as em três grupos: a) as afirmações com as quais ele “concorda”, b) as afirmações com as quais ele “discorda” e c) as afirmações neutras, ambivalentes ou de importância regular. Posteriormente, cada respondente deveria classificar as afirmações dos três grupos considerando o seu grau de concordância em uma escala de “-4” até “+4”, “segundo uma distribuição pré-definida, quase-normal” (Santos & Amaral, 2004), conforme a Figura 4.



**Figura 4.**  
 Quadro Q-Sort para 25 questões  
 Fonte: os autores (2016).

Block (1961) aponta que o Q-sort, distribuição utilizada na metodologia Q, conta com diversas vantagens em relação às tradicionais escalas do tipo Likert, apontando, principalmente, a impossibilidade do respondente concordar com todas as questões ou escolher somente respostas moderadas, uma vez que todas as respostas serão alocadas em uma distribuição fixa. O questionário foi respondido por 24 colaboradores em diferentes funções e áreas de atuação, bem como tempo de organização. A Tabela 3 apresenta o perfil dos respondentes e aponta aqueles que não fizeram parte da análise.

Os dados foram analisados no software SPSS<sup>®</sup>17 a partir da técnica de Análise Fatorial Exploratória (AFE) com método de extração Análise de Componente Principal e rotação Varimax, na qual foram agrupadas as classificações dos respondentes que compartilham percepções semelhantes em um fator específico (Field, 2009; Hair Jr et al., 2005). Ao realizar a AFE, observou-se que o valor do teste KMO foi de 0,225, o que não caracteriza uma boa adequação dos dados, apesar do Alpha de Cronbach ser de 0,740. A fim de adequar o KMO, procedeu-se a retirada dos respondentes cuja correlação foi menor que 0,2 na matriz anti-imagem (Hair Jr. et al., 2005), identificados no Quadro 6. Desta forma, foram excluídos onze respondentes, alcançando o KMO de 0,612, com Alpha de Cronbach igual a 0,749, Bartlett com significância 0,000 e  $\chi^2=128,393$  com graus de liberdade=78.

**Tabela 3.**  
Perfil dos respondentes da etapa quantitativa

Organização	Função do respondente	Tempo de organização
A	Assessor - Mercado Pessoa Física*	29 anos
	Assessora - Desenvolvimento Sustentável*	22 anos
	Assessor - Habitação	15 anos
	Assessor	31 anos
	Analista*	11 anos
	Gerente de Negócios - Desenvolvimento Sustentável	27 anos
	Assessora	16 anos
	Assessora	28 anos
	Analista de RH	8 anos
	Analista de RH*	9 anos
B	Analista de RH	1 ano e 8 meses
	Consultora de RH	9 anos
	Analista de Responsabilidade Social	3 anos
C	Gerente Financeiro*	43 anos
	Técnico de Segurança	5 anos
	Supervisor Administrativo*	12 anos
	Almozarife*	5 anos
D	Assistente Administrativo - Manutenção*	13 anos
	Assistente Administrativo III*	10 anos
	Supervisor Administrativo	14 anos
	Técnico de Segurança*	4 anos
E	Estagiária - Responsabilidade Social	7 meses
	Educadora Social	4 anos
	Consultora - Responsabilidade Social*	7 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2016)  
 Nota. \* Respondentes excluídos a fim de ajustar o KMO.

Os fatores foram extraídos a partir dos 13 respondentes válidos. Uma vez definido o número de fatores e os respondentes que incluídos em cada um destes fatores, foi realizado o teste correlação Pearson entre os coeficientes dos fatores resultantes. Posteriormente, foi realizado o cálculo dos escores fatoriais finais para cada afirmação, que aponta o peso médio atribuído pelos respondentes para cada fator (Raadgever, Mostert, & Van De Giesen, 2008). Com base nas médias ponderadas, as afirmações distintivas e as de consenso foram identificadas e definiu-se a denominação de cada fator que determina um perfil específico de organizações.

### Análise dos dados

Quando iniciada a análise dos dados quantitativos a partir da AFE, considerando todos os respondentes, os resultados apontaram a extração de oito fatores, com variância explicada de 81%. Entretanto, três fatores apresentavam somente duas variáveis e um fator, apenas uma variável, o que não é indicado por Hair et al. (2005).

Na segunda análise, o teste foi realizado somente com os 13 respondentes selecionados e os resultados sugeriram quatro fatores que explicavam 70,3% da variância. Calculou-se, também, o Alpha de Cronbach de cada fator a fim de confirmar se as variáveis selecionadas lhe conferiam consistência. Os melhores valores de alpha foram obtidos considerando as cargas fatoriais apresentadas em negrito na Tabela 4.

**Tabela 4.**  
 Fatores Extraídos e Cargas Fatoriais das Variáveis

Respondente	1	2	3	4
Respondente empresa B	0,809			
Respondente empresa B	0,757			
Respondente empresa B	-0,555		0,541	
Respondente empresa A	0,547			
Respondente empresa A	0,436	0,407		
Respondente empresa A		0,908		
Respondente empresa A		0,631	0,430	
Respondente empresa D		0,600		
Respondente empresa A		0,582	-0,405	0,413
Respondente empresa C			0,852	
Respondente empresa C			0,796	
Respondente empresa E				0,877
Respondente empresa E				0,871
Alpha de Cronbach por Fator	0,694	0,694	0,648	0,745

Fonte: dados da pesquisa (2016).  
 Nota. Método de Extração: Análise de Componentes Principais. Método de Rotação: Varimax com Normalização Kaiser. Rotação em 7 iterações.

Após a confirmação dos respondentes alocados em cada fator, calculou-se a média obtida para cada variável em cada fator. O resultado é apresentado na Tabela 5.

**Tabela 5.**  
Médias das variáveis conforme os fatores extraídos

Motivador	Variáveis	F1	F2	F3	F4
Influência dos Stakeholders	V1 - A empresa adota práticas de sustentabilidade (PS) como resposta às exigências dos consumidores	0	2	-2	1
	V3 - A empresa adota PS como resposta às exigências de movimentos sociais e ambientais.	-2	1	0	-2
	V4 - A empresa adota PS como resposta às exigências de agências ou bancos fornecedores.	0	-1	-3	-3
	V23 - A empresa adota PS como resposta às exigências das empresas da cadeia de suprimentos.	-2	-3	-1	-3
Legislação	V5 - A adoção das PS busca atender à legislação vigente.	1	3	2	0
	V6 - A empresa preocupa-se em mitigar riscos regulatórios em função de regulamentações.	1	2	1	-2
	V7 - A empresa procura manter-se em dia com as licenças de operação.	-1	1	3	-2
	V24 - A empresa adota práticas sociais e ambientais com o objetivo de prevenir autuações.	0	-1	2	-2
Reputação	V2 - A empresa se preocupa em construir uma reputação ligada à sustentabilidade.	1	3	1	2
	V8 - A empresa promove a comunicação na mídia divulgando sua atuação sustentável.	0	0	0	0
	V9 - A empresa preocupa-se com a imagem no mercado buscando ter legitimidade como uma empresa social e ambientalmente responsável.	2	2	0	1
	V25 - A empresa adota PS para consolidar sua imagem no mercado.	2	-2	0	0
Características Organizacionais	V10 - A estrutura de governança da empresa tem comissões ou comitês que tratam de questões de sustentabilidade.	1	2	0	2
	V11 - Existe uma área específica na empresa para gerir as PS.	2	1	0	3
	V12 - Existem mecanismos formais na empresa para incentivar a proposição de práticas sustentáveis nas mais diversas áreas.	1	-2	-2	1
	V13 - A empresa promove programas de conscientização de RSC junto aos colaboradores.	2	0	0	0
Valores Organizacionais	V17 - O planejamento estratégico da empresa considera objetivos socioambientais.	1	1	-1	2
	V14 - A alta gestão demonstra compromisso com as questões socioambientais.	0	-1	2	0
	V15 - Os funcionários valorizam as PS promovidas pela empresa.	0	-2	-1	2
	V16 - Os gestores e líderes exercem um papel de fomento à adoção de PS.	-1	0	-2	0
Vantagem Competitiva	V18 - As PS estão inseridas na cultura da empresa.	2	0	-1	2
	V19 - Os funcionários recebem incentivos para participarem de ações de sustentabilidade.	-3	-2	-1	0
	V20 - As PS adotadas objetivam redução de custos.	-2	0	1	-1
	V21 - As PS podem ser fonte de inovação nos negócios.	-2	0	2	0
	V22 - A empresa procura diferenciar seus produtos ou serviços, tornando-os sustentáveis.	-1	-2	-1	-1

Fonte: dados da pesquisa (2016)

A partir das médias das variáveis foi possível identificar aquelas mais relevantes em cada fator, dando origem ao nome que caracteriza cada perfil. A Tabela 6 apresenta o resumo com os motivadores mais apontados em cada fator, representando as variáveis cujos respondentes concordaram em **negrito** e as que eles discordaram em *itálico*.

**Tabela 6.**  
Principais motivadores e suas variáveis alocados em cada perfil

Motivador		Perfil 1 Sou responsável e quero que saibam	Perfil 2 Somente minha imagem importa	Perfil 3 Busco vantagem competitiva	Perfil 4 Eu simplesmente acredito
Influência dos Stakeholders	Concordância		V1		
	Discordância	V3	V23	V1 / V4	V3 / V4 / V23
Legislação	Concordância		V5 / V6	V7 / V24	
	Discordância				V6 / V7 / V24
Reputação	Concordância	V9 / V25	V2 / V9		
	Discordância		V25		
Características Organizacionais	Concordância	V13	V10		V10 / V11 / V17
	Discordância		V12	V12	
Valores Organizacionais	Concordância	V18		V14	V18 / V15
	Discordância	V19	V15	V16	
Vantagem Competitiva	Concordância			V21	
	Discordância	V20 / V21	V22		

Fonte: dados da pesquisa (2016).

Por fim, quatro perfis de organizações sustentáveis foram identificados: (1) Sou responsável e quero que saibam, (2) Somente minha imagem importa, (3) Busco vantagem competitiva e (4) Eu simplesmente acredito, os quais são discutidos na próxima seção.

## Discussão

Esta seção traz o detalhamento de cada perfil identificado na análise dos dados.

### *Sou responsável e quero que saibam*

Este perfil adota como objetivo principal a construção de imagem e reputação associadas à uma organização sustentável. As variáveis relacionadas ao motivador reputação foram consideradas as mais importantes para os respondentes. Apesar deste motivador externo – reputação, ser o principal direcionador para a adoção de sustentabilidade, é interessante observar que o desejo de ser reconhecido desta forma permeia internamente a organização. Esta afirmação encontra-se refletida na importância atribuída aos motivadores Características e Valores Organizacionais, intrínsecos à organização.

Tal perfil vem ao encontro dos resultados obtidos por Lozano (2015) que aponta a liderança como o principal motivador interno para sustentabilidade e a importância da reputação como principal motivador externo. A liderança faz parte de valores organizacionais uma vez que os líderes influenciam fortemente os valores organizacionais pelas suas atitudes e comportamentos favoráveis às questões de sustentabilidade (Kemp et al., 2014; Petrini & Pozzebon, 2010). Desta forma, esse perfil de organização, dentre todos, parece apresentar uma orientação para sustentabilidade equilibrada, uma vez que alinha motivadores internos e externos. Entretanto, a discordância em relação à variável Valores Organizacionais merece atenção por este motivador aparecer tanto na concordância quanto na discordância em relação a sua importância na visão dos respondentes. Nesse sentido, cabe uma reflexão acerca da direção destes motivadores: a organização tem os valores organizacionais e características alinhadas à sustentabilidade e, em função disso, quer ser reconhecida por sua estratégia voltada à sustentabilidade corporativa? Ou, para ter tal reconhecimento, a organização buscou desenvolver características e valores organizacionais alinhados à sustentabilidade? O fato de haver discordância no motivador Valores Organizacionais, mas não haver discordância no motivador Reputação, pode-se levar em consideração mais fortemente a segunda reflexão.

#### *Somente minha imagem importa*

Este perfil pode ser ilustrativo da afirmação de Porter e Kramer (2006) que apontam a reputação como motivador para a sustentabilidade quando a organização se utiliza da sustentabilidade corporativa para melhorar sua imagem através da promoção da mesma. Da mesma forma que o perfil Sou responsável e quero que saibam, este perfil de organização busca associar sua imagem e reputação à uma organização sustentável. Entretanto, aqui os motivadores para a sustentabilidade concentram-se essencialmente em direcionadores externos. Não somente a concordância dos respondentes centrou-se em todos os motivadores externos - Influência dos Stakeholders, Legislação e Reputação, como as variáveis cujos respondentes discordam, ou seja, não consideram importantes nas suas organizações, relacionam-se aos motivadores internos Características e Valores Organizacionais. E é nesse sentido que as organizações que compõem o perfil Somente minha imagem importa divergem das organizações do perfil Sou responsável e quero que saibam.

Embora haja reconhecimento de que a mudança nas organizações deva iniciar internamente, quando os estímulos externos são mais fortes do que os internos, há uma mentalidade reativa na adoção de sustentabilidade (Lozano, 2015). Tal afirmativa é reconhecida neste perfil claramente em dois pontos. O primeiro deles, ao observar que as organizações neste perfil contam com estruturas de governança nas quais existem comissões ou comitês para tratar as questões de sustentabilidade, mas tais estruturas atuam em resposta a problemas que afetam sua imagem (multas por danos ambientais ou no sentido de mitigar riscos regulatórios). Além disso, a

possível prática do greenwashing (maquiagem verde sobre os produtos), quando percebida pelos consumidores pode gerar desconfiança em relação à imagem da organização. O estudo de Correa, Machado e Braga Junior (2018) identificou que a disposição do consumidor em abandonar a marca quando esta está envolvida em escândalos ambientais e ressaltou a importância das certificações. Da mesma forma, Braga Junior et al. (2019) apontam que, quando o greenwashing é identificado no produto, o consumidor desconsidera aspectos de lealdade e satisfação, bem como os benefícios antes valorizados. Assim, é fundamental que a organização adote ações coerentes com a imagem que quer ter no mercado.

O segundo ponto, versa na constatação de que é neste perfil que se percebe o menor alinhamento organizacional, uma vez que se evidencia a falta de apropriação das questões de sustentabilidade internamente na organização. Em outras palavras, a estratégia de ser reconhecida por sua preocupação com o desenvolvimento sustentável não permeia a organização. Tal resultado remete-nos à discussão de que processos de isomorfismo podem explicar comportamentos empresariais, uma vez que as organizações têm sofrido pressões da sociedade no sentido de adotar iniciativas de sustentabilidade (Barbieri et al., 2010).

#### *Busca Vantagem Competitiva*

Este perfil caracteriza-se pela presença das variáveis relacionadas aos motivadores Vantagem Competitiva e Valores Organizacionais (internos), além de Legislação (externo).

Por um lado, aparentemente mais proativo, percebe-se que a alta gestão está comprometida com as questões socioambientais (valores organizacionais), mas este comportamento decorre da busca de vantagem competitiva por meio da identificação de inovações. A constatação de que o comprometimento da alta gestão decorre da busca por vantagem competitiva e não a origina, fica evidenciada na forma como essa alta gestão desempenha seu papel. Apesar de a alta gestão estar preocupada com as questões socioambientais, os líderes não exercem papel de fomentadores das ações e, por isso, não há preocupação com mecanismos formais que incentivem a proposição de ideias relacionadas ao tema (o que potencializaria inovações e, conseqüentemente, vantagens competitivas). Tal resultado está alinhado com Petrini e Pozzebon (2010) que afirmam que os valores organizacionais, representados pela visão corporativa, são a base para a criação de estruturas organizacionais que permitem a implantação de mecanismos organizacionais e legitimam as iniciativas de sustentabilidade. Esta visão corporativa é composta pelo comprometimento da alta gestão e pela existência de lideranças. Muitas vezes, as ideias que se transformam em práticas organizacionais são geradas nas equipes devido ao ideal de sustentabilidade de seus líderes. Assim, pode-se estabelecer um ciclo que possibilite que iniciativas de sustentabilidade permeiem naturalmente a rotina das pessoas. Dado que neste perfil somente um dos componentes da visão corporativa está presente – comprometimento da alta gestão, fica claro que este não é

suficiente para a existência de mecanismos na estrutura organizacional que fomentem a geração de ideias em sustentabilidade.

Por outro lado, claramente mais reativo, a adoção de iniciativas busca prevenir autuações, mantendo as licenças de operação atualizadas, remetendo-nos ao motivador externo Legislação. Apesar da fala dos respondentes associar a adoção de iniciativas de sustentabilidade à busca por vantagem competitiva pela inovação, nenhuma das organizações neste perfil procura diferenciar seus produtos tornando-os sustentáveis. E aqui é que se percebe o motivador legislação como um grande ator. A vantagem competitiva, na prática, está relacionada à redução de custos. Para Bansal e Roth (2000), as motivações para a competitividade passam por reduções de despesas que incidem diretamente nos lucros da organização. Nas organizações deste perfil, a adoção de iniciativas sustentáveis é um meio para mitigar os impactos produzidos pelos produtos que comercializa. Essas organizações procuram manter sempre suas operações ecologicamente corretas e trabalhar com uma visão atenta a seus respectivos impactos ambientais. Tais resultados vêm ao encontro de Salles, Alves, Dolci e Lunardi (2016) que apontam que resultados positivos na dimensão ambiental são decorrentes de ações realizadas em função de aspectos econômicos e legais.

#### *Eu simplesmente acredito*

Nesse perfil, os motivadores considerados mais importantes são Características e Valores Organizacionais, ambos de origem interna. Além disso, os motivadores que apresentaram maior discordância, ou seja, aqueles que não foram considerados importantes pela maioria dos respondentes, são de origem externa: Influência dos Stakeholders e Legislação. Claramente esse perfil não se mostra suscetível a pressões externas e não percebe valor na sustentabilidade como uma estratégia relacionada à vantagem competitiva de custos ou inovação.

Chama a atenção que esse é o único perfil no qual legislação foi apontada como sem importância pelos respondentes, uma vez que a literatura aponta que as organizações são extremamente motivadas a iniciativas sustentáveis pelas exigências legais (Porter & Kramer, 2006; Kolk & Perego, 2008; Paulraj, 2009; Petrini & Pozzebon, 2010; Barbieri et al., 2010; Gomes, 2011; Caprar & Neville, 2012). As organizações não se envolveriam com nenhum tipo de adoção em sustentabilidade caso não houvesse esse tipo de medida por parte do governo. Isso fica ainda mais evidente uma vez que os modelos de sustentabilidade como os propostos por Baumgartner e Ebner (2010), posicionam o nível mais baixo de maturidade contemplando aquelas organizações que possuem iniciativas sustentáveis somente para atender o que é exigido pela legislação.

O perfil de organizações denominado Eu simplesmente acredito pauta-se na crença de as organizações se desenvolvem quando é possível oferecer qualidade de vida aos cidadãos, preservando o meio-ambiente e os recursos naturais. Neste contexto, a iniciativa privada precisa atuar no sentido de conciliar resultados financeiros com responsabilidade

social e ambiental. Não se trata de organizações filantrópicas ou sem fins lucrativos. Investimentos em aspectos sociais e ambientais não são despesas que comprometem a lucratividade e a competitividade, mas fazem parte de um novo papel assumido pelas organizações com fins lucrativos no seu compromisso com o desenvolvimento sustentável. As organizações deste perfil continuam a perseguir as suas necessidades de lucro, ao mesmo tempo que promovem práticas e valores sustentáveis como parte das suas competências. Para Gomes (2011) a organização que alcançar o nível de plenitude de sustentabilidade absorve a sustentabilidade como uma ideologia. Nesse nível de maturidade a organização pratica ações e gestão que vão além do retorno financeiro da própria organização, promovendo valores ambientais e sociais para toda a sociedade de forma contínua.

### Considerações finais

Este artigo buscou identificar os perfis de sustentabilidade corporativa a partir da interdependência entre os motivadores norteadores das estratégias de sustentabilidade. Após a realização da análise dos dados, a partir da metodologia Q, foram identificados quatro perfis: (1) Sou responsável e quero que saibam, (2) Somente minha imagem importa, (3) Busco vantagem competitiva e (4) Eu simplesmente acredito.

A principal contribuição acadêmica deste estudo centrou-se na proposição destes perfis compreendendo as combinações de motivadores que os definem. Percebe-se claramente que alguns perfis são demarcados por características mais reativas, enquanto outros apresentam comportamentos mais proativos. Por um lado, quando os motivadores estão mais relacionados ao cumprimento da legislação ou à resposta às pressões externas, a organização apresenta um perfil mais reativo. Por outro lado, quando as iniciativas estão inseridas na cultura e na gestão da organização, o perfil é mais proativo e a área responsável pela sustentabilidade socioambiental é mais estruturada. Os perfis são compostos por uma combinação de diferentes motivadores, atendendo a uma das lacunas identificadas na literatura que busca compreender a interação entre os motivadores. A pesquisa não só apontou que diferentes motivadores podem estar presentes em uma mesma organização, mas também, evidenciou que a origem de tais motivadores pode ser mista, ou seja, uma organização pode ter tanto motivadores de origem externa quanto interna direcionando suas escolhas. Assim sendo, cada perfil apresenta muito mais a essência dos objetivos da organização ao adotar iniciativas de sustentabilidade.

Adicionalmente, algumas reflexões deveriam ter maior atenção. O primeiro deles aponta que nenhuma organização parece estar preocupada em responder às exigências da cadeia de suprimentos. Talvez isso se deva ao fato de a pesquisa ter sido realizada com organizações de grande porte e que, normalmente, definem seus fornecedores por meio da barganha uma vez que são o elo forte da cadeia. O segundo ponto indica que mesmo que as organizações tenham valores organizacionais alinhados à

estratégia de sustentabilidade e preocupação com os funcionários, elas não oferecem incentivos para os colaboradores participarem das ações promovidas. Apesar de adquirir uma imagem ligada à responsabilidade social e ambiental e poder se beneficiar desta condição, o engajamento dos colaboradores deve ser voluntário.

Do ponto de vista gerencial, esta pesquisa pode ser um instrumento de autodiagnóstico para as organizações, promovendo que as decisões em relação à sustentabilidade corporativa respeitem e estejam alinhadas as suas características. Espera-se, também, que as ONGs que buscam organizações para apoiarem seus projetos e programas possam utilizar esta classificação para identificar de forma mais efetiva possíveis parcerias.

Como limitações desta pesquisa, percebeu-se a dificuldade para conseguir organizações que aceitassem participar do estudo. Outra dificuldade está relacionada à própria metodologia. Muitos respondentes da fase quantitativa relataram que a obrigatoriedade em alocar as variáveis conforme o modelo estabelecido força uma resposta que, livremente, poderia ser diferente.

Por fim, como sugestão de pesquisas futuras seria interessante compreender os tipos de liderança que promovem mudanças de sustentabilidade, dado que esse tema não somente encontra-se presente em toda a literatura de motivadores para sustentabilidade, como está presente em três dos quatro perfis identificados nesta pesquisa.

## Referências

- Arenhart, L. E., Campigotto, L., Sehnem, S., & Bernardy, R. J. (2013). A Adoção de Práticas Sustentáveis e a Certificação ISO 14.001: Um estudo de caso em um escritório de advocacia e consultoria jurídica. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 2(2), 125-153. <https://doi.org/10.5585/geas.v2i2.55>
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of management journal*, 43(4), 717-736. <https://doi.org/10.5465/1556363>
- Barbieri, J. C., Vasconcelos, I. F. G., Andreassi, T., & de Vasconcelos, F. C. (2010). Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 50(2), 146-154. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902010000200002>
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barin-Cruz, L., Pedrozo, E. A., & Martinet, A. C. (2007). Estratégias de desenvolvimento sustentável em Grupos Multinacionais: O estudo de dois casos franceses no setor de varejo. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 1(3), 58-78. <https://doi.org/10.5773/rgsa.v1i3.32>
- Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*, 18(2), 76-89. <https://doi.org/10.1002/sd.447>
- Barry, J., & Proops, J. (1999). Seeking sustainability discourses with Q methodology. *Ecological economics*, 28(3), 337-345. [https://doi.org/10.1016/S0921-8009\(98\)00053-6](https://doi.org/10.1016/S0921-8009(98)00053-6)

- Bhanot, D., & Bapat, V. (2015). Sustainability index of micro finance institutions (MFIs) and contributory factors. *International Journal of Social Economics*, 42(4), 387-403. <https://doi.org/10.1108/IJSE-01-2014-0001>
- Block, J. (1961). *The Q-sort method in personality assessment and psychiatric research*. Springfield, IL, US: Charles C Thomas. <https://doi.org/10.1037/13141-000>
- Braga Junior, S., Martínez, M. P., Correa, C. M., Moura-Leite, R. C., & Da Silva, D. (2019). Greenwashing effect, attitudes, and beliefs in green consumption. *RAUSP Management Journal*, 54(2), 226-241. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-08-2018-0070>
- Brown, S. R. (1995). Q methodology as the foundation for a science of subjectivity. *Operant Subjectivity*, 18(1/2), 1-16.
- Caprar, D. V., & Neville, B. A. (2012). “Norming” and “conforming”: integrating cultural and institutional explanations for sustainability adoption in business. *Journal of Business Ethics*, 110(2), 231-245. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1424-1>
- Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International journal of physical distribution & logistics management*, 38(5), 360-387. <https://doi.org/10.1108/09600030810882816>
- Correa, C. M., Machado, J. G. D. C. F., & Braga Junior, S. S. (2018). A Relação do Greenwashing com a Reputação da Marca e a Desconfiança do Consumidor. *Revista Brasileira de Marketing*, 17(4), 590-602. <https://doi.org/10.5585/remark.v17i4.4162>
- Cross, R. M. (2004). Exploring attitudes: the case for Q methodology. *Health education research*, 20(2), 206-213. <https://doi.org/10.1093/her/cyg121>
- Cuppen, E., Breukers, S., Hisschemöller, M., & Bergsma, E. (2010). Q methodology to select participants for a stakeholder dialogue on energy options from biomass in the Netherlands. *Ecological Economics*, 69(3), 579-591. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2009.09.005>
- Estivalete, V. D. F. B., de Andrade, T., Costa, V. F., & Faller, L. P. (2016). Preocupações com a sustentabilidade imbricadas na missão social das organizações: a percepção de empreendedores sociais do Brasil e de Portugal. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 9, 8-24. <https://doi.org/10.5902/1983465921548>
- Field, A. (2009). *Descobrendo a estatística usando o SPSS-2*. Bookman: Porto Alegre.
- Galleli, B., Sutter, M. B., & Mac Lennan, M. L. F. (2015). Perspectivas para a Sustentabilidade na Oferta de Moda Brasileira no Mercado Internacional. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 9(3):45. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v9i3.1094>
- Gavioli, M. B., Francisco, R., & Sehnem, S. (2016). Indicadores de Sustentabilidade de uma Empresa Agroindustrial do Brasil no Período de 2009 a 2014. *Revista Organizações em Contexto*, 12(23), 103-142. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v12n23p103-142>
- Gomes, S. C. J. (2011). *As práticas de sustentabilidade estratégica nas empresas portuguesas: estudo de caso Corticeira Amorim*. Tese de Mestrado, Universidade do Porto, Portugal.

- González - Benito, J., & González - Benito, Ó. (2006). A review of determinant factors of environmental proactivity. *Business Strategy and the environment*, 15(2), 87-102. <https://doi.org/10.1002/bse.450>
- Hair Jr, J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de Métodos de Investigação em Administração*. Bookman: Porto Alegre.
- Hansen, E. G. & Grossedunker, F. 2013. Sustainability-oriented innovation. In: S.O. Idowu, N. Capaldi, L. Zu, & A.D. Gupta (Eds). *Encyclopedia of corporate social responsibility* (pp. 2407-2417). Springer: Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8\\_552](https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_552)
- Johannsdottir, L. (2015). Drives of proactive environmental actions of small, medium and large Nordic non-life insurance companies—and insurers as a driving force of actions. *Journal of Cleaner Production*, 108, 685-698. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.06.055>
- Kemp, R. G. M., Nijhoff-Savvaki, R., Ruitenbunrg, R., Trienekens, J. H., & Omta, S. W. F. (2014). Sustainability-related innovation adoption: the case of the Dutch pig farmer. *Journal on chain and network science*, 14(1), 69-78. <https://doi.org/10.3920/JCNS2014.0240>
- Kolk, A., & Perego, P. (2010). Determinants of the adoption of sustainability assurance statements: An international investigation. *Business strategy and the environment*, 19(3), 182-198.
- Lange, D. E. (2013). How do universities make progress? Stakeholder-related mechanisms affecting adoption of sustainability in university curricula. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 103-116. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1577-y>
- Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32-44. <https://doi.org/10.1002/csr.1325>
- Mckeown, B., & Thomas, D. B. (1988). *Methodology*. Newbury Park: Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412985512>
- Orsiolli, T. A. E., & Nobre, F. S. (2016). Empreendedorismo sustentável e stakeholders fornecedores: criação de valores para o desenvolvimento sustentável. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(4), 502-523. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016150031>
- Paulraj, A. (2009). Environmental motivations: a classification scheme and its impact on environmental strategies and practices. *Business strategy and the Environment*, 18(7), 453-468. <https://doi.org/10.1002/bse.612>
- Paulraj, A. (2011). Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organizational sustainability. *Journal of Supply Chain Management*, 47(1), 19-37. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2010.03212.x>
- Petrini, M., & Pozzebon, M. (2010). Integrating sustainability into business practices: learning from Brazilian firms. *BAR-Brazilian Administration Review*, 7(4), 362-378. <https://doi.org/10.1590/S1807-7692201000040004>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. 2006. Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Raadgever, G. T., Mostert, E., & Van De Giesen, N. C. (2008). Identification of stakeholder perspectives on future flood management in the Rhine

- basin using Q methodology. *Hydrology and earth system sciences*, 12(4), 1097-1109. <https://doi.org/10.5194/hess-12-1097-2008>
- Ramirez, E. (2013). Consumer-defined sustainably-oriented firms and factors influencing adoption. *Journal of Business Research*, 66(11), 2202-2209. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.01.012>
- Ramlo, S., & Newman, I. (2010). Classifying individuals using Q methodology and Q factor analysis: applications of two mixed methodologies for program evaluation. *Journal of Research in Education*, 21(2), 20-31.
- Salles, A. C., Alves, A. P. F., Dolci, D. B., & Lunardi, G. L. (2016). Tecnologia da informação verde: Um estudo sobre sua adoção nas organizações. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 20(1), 41-63. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20161887>
- Santos, L. D., & Amaral, L. 2004. *Estudos Delphi com Q-Sort sobre a web – A sua utilização em Sistemas de Informação*. Actas da Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação, Lisboa, Portugal.
- Schaltegger, S., & Burritt, R. 2005. Corporate sustainability. In: H. Folmer & T. Tietenberg. *The international yearbook of environmental and resource economics 2005/2006: A survey of current issues* (pp. 185–222). Edward Elgar: Cheltenham.
- Setiawan, A. D., & Cuppen, E. (2013). Stakeholder perspectives on carbon capture and storage in Indonesia. *Energy Policy*, 61, 1188-1199. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2013.06.057>
- Steelman, T. A., & Maguire, L. A. (1999). Understanding participant perspectives: Q - methodology in national forest management. *Journal of Policy Analysis and Management: The Journal of the Association for Public Policy Analysis and Management*, 18(3), 361-388.
- Székely, F., & Knirsch, M. (2005). Responsible leadership and corporate social responsibility: Metrics for sustainable performance. *European Management Journal*, 23(6), 628-647. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2005.10.009>
- Vincelli, A. (2002). Financial Sustainability in U.S. Microfinance Organizations. Lessons from Developing Countries. In J. Carr & Z. Tong. *Replicating Microfinance in the United States*. Washington, D.C: Woodrow Wilson Center Press.
- Webler, T., Danielson, S., & Tuler, S. (2009). Using Q method to reveal social perspectives in environmental research. *Greenfield MA: Social and Environmental Research Institute*, 54, 1-45.