

ESTUDO DE CASO: O PAPEL DA LIDERANÇA ÉTICA NA SUSTENTABILIDADE DE NEGÓCIOS SOCIAIS.

AUTOR: JAIRO BRITO DE LEÃO

INTRODUÇÃO

Dois fatos são aparentes no ambiente de negócios contemporâneo: as empresas são as principais responsáveis pela maioria dos bens e serviços produzidos em economias de mercado (Donaldson e Walsh, 2015). Embora as empresas tenham aumentado seus investimentos para reduzir os efeitos de suas atividades, a crescente importância atribuída à sustentabilidade pelos CEOs levou a questões ambientais e sociais que continuam a crescer, o que é descrito como o paradoxo da sustentabilidade (Landrum, 2017).

Como resultado, parece haver um problema de percepção que impede executivos e gerentes de reconhecer a situação paradoxal, na qual as fontes aparentes de criação de valor são as mesmas que levam à destruição de ambientes naturais e sociais dos quais as empresas dependem para sobreviver e ter sucesso (Kurucz et al., 2014). Os acadêmicos argumentaram que a maneira como os empresários percebem a responsabilidade das empresas em relação às questões de sustentabilidade pode derivar de princípios econômicos neoclássicos, particularmente da ideologia do neoliberalismo (Kallio, 2007).

Estudos críticos de gestão sugeriram que, para superar o paradoxo da sustentabilidade, os líderes e gestores empresariais devem desenvolver uma racionalidade substantiva, que é, como o próprio nome indica, baseada em princípios éticos e morais, bem como uma autorreflexão que desafia a mentalidade comum das empresas (Barthold e Bloom, 2020; Guattari, 2004). Conforme descrito por Allen et al. (2019, p. 786), o comportamento de autorreflexão que "ênfatiza a importância do nosso papel como gestores, educadores e cidadãos na formação das realidades sociais e institucionais e na criação de empresas proativas e responsáveis".

No entanto, a falta de integração da ética nas estratégias de CS, que é considerada uma lacuna significativa de pesquisa no campo da CS (Van Liedekerke, 2019), parece estar nos impedindo de ter uma atitude reflexiva em relação ao futuro da nossa sociedade. Essa discrepância pode ser causada pela falta de integração entre os níveis macro e micro de análise na literatura científica sobre sustentabilidade (Dyllick & Muff, 2016). Como resultado, a declaração feita por Painter-Morland et al. (2017), a incorporação de níveis de análise individual, organizacional e social na análise pode ter um efeito na motivação e no escopo das estratégias de Sustentabilidade Corporativa.

Para cobrir as lacunas mencionadas acima, este artigo pretende ser uma pesquisa exploratória com um propósito teórico (Miles et al., 2014). Esta pesquisa amplia o escopo da CS investigando a seguinte questão prática: Como a ética empresarial pode influenciar a reforma das estratégias de sustentabilidade corporativa? O objetivo deste artigo é fornecer uma estrutura que facilite uma maior compreensão de como os negócios orientados para a ética podem aumentar a eficácia das estratégias de escopo. A contribuição singular e significativa deste artigo para a teoria da gestão empresarial é vincular o nível social da sustentabilidade ao componente organizacional da CS, bem como ao componente individual da filosofia moral dos gestores.

CONCEITOS TEÓRICOS

A base dos conceitos discutidos abaixo foi a seguinte: se a SC está preocupada com a contribuição da empresa para a sustentabilidade (Landrum, 2017), é importante entender a maneira como a sustentabilidade é discutida na literatura sobre scorecard. Apesar da origem direta da SC da ética ambiental baseada no princípio ecocêntrico (Phillips, 2019), foi proposto que a SC também pode ser considerada uma decisão estratégica (Montiel et al., 2019). Adotar essa perspectiva exigirá uma descrição da evolução da estratégia de negócios, o espaço cognitivo utilizado pelas empresas para comunicar sua contribuição à sociedade. Também é argumentado que o papel principal da sustentabilidade na estratégia de uma empresa depende de novos produtos e modelos de negócios (Bocken & Short, 2016). No entanto, o campo da ética comportamental sugere que isso seria, até certo ponto, dependente dos modelos éticos e princípios morais presentes no ambiente corporativo, cujos efeitos atenuariam os fatores de pressão (expectativas irrealistas, agressão, medo, etc.). que estão associados à cultura empresarial dominante (Allen et al., 2019).

1. A definição e importância da liderança sustentável: o conceito e seu significado.

A liderança sustentável é uma filosofia que se estende além da liderança tradicional, combinando componentes sociais, ambientais e econômicos em decisões sobre organizações. Imagine a narrativa da Interface, uma das maiores produtoras de carpetes do planeta, que após passar por um período de problemas e danos ambientais, decidiu reprojeter seus métodos. A empresa iniciou o programa "Missão zero", que tinha uma meta ambiciosa de eliminar quaisquer efeitos ambientais negativos até 2020. Essa alteração não só beneficiou o planeta, mas também levou a economias significativas em custos, com a redução de 96% na pegada de carbono do planeta, o que demonstrou que a sustentabilidade pode ser um catalisador para inovação e eficiência.

Para organizações e indivíduos que desejam adotar uma abordagem sustentável para a liderança, uma sugestão prática pode ser a implementação de práticas de RSC, como a Unilever demonstrou. A empresa iniciou o "Plano de Vida Sustentável da Unilever", que buscava aumentar a sustentabilidade de seus produtos e ter um impacto positivo nas comunidades que atende. A sugestão aqui é que os líderes realizem um diagnóstico das práticas atuais da organização, estabeleçam metas que sejam medidas em termos de sustentabilidade e envolvam seus funcionários no processo. Um estudo da Harvard Business Review descobriu que organizações que incorporaram a sustentabilidade em suas estratégias tiveram um aumento de 20% na retenção de talentos, isso demonstrou que líderes que promovem valores sustentáveis têm uma equipe mais engajada e proativa.

2. Os princípios éticos da liderança e seu impacto nas organizações.

Os princípios éticos da liderança têm um papel significativo no sucesso e na natureza duradoura das organizações globalmente. Um exemplo inspirador é a empresa brasileira Natura, que é reconhecida internacionalmente por sua abordagem ambientalmente responsável e sustentável aos negócios. Por meio de seu comprometimento com a responsabilidade social e ambiental, bem como com a transparência em suas práticas, a Natura recebeu a confiança do consumidor e cresceu consistentemente ao longo do tempo, tornando-se um exemplo de liderança ética no mercado global.

Outra organização de destaque que se concentra no valor da liderança ética é a Patagonia, uma empresa americana especializada em roupas para atividades ao ar livre. As práticas éticas da Patagonia são observadas em todas as fases da produção, desde a aquisição de materiais sustentáveis até o apoio a causas ambientais. Essa filosofia ética não só atrai clientes que compartilham os mesmos valores, mas também inspira e participa com os funcionários, o que resulta em uma cultura organizacional forte e comprometida. Para aqueles que querem implementar liderança ética em suas próprias organizações, é importante enfatizar a importância de estabelecer valores que sejam claros e promovam a transparência e o espírito de integridade, promover transparência e consistentemente e com integridade, eles inspirarão confiança e respeito dentro da empresa.

2. Interações entre liderança sustentável e ética empresarial.

Hoje, a intersecção entre liderança sustentável e comportamento ético se tornou um tópico significativo no mundo corporativo. Em 2015, a marca de roupas Patagonia iniciou um programa que inclui todos os participantes da cadeia de suprimentos de forma transparente, este programa destaca tanto a sustentabilidade da marca quanto o comportamento ético da marca em relação aos seus trabalhadores e comunidades. Este método aumentou as vendas em 25% ao longo de um único ano, também levou à aquisição de consumidores que valorizavam marcas que eram responsáveis. Para empresas que desejam seguir esse caminho, a lição é simples: investir em práticas éticas e ecologicamente corretas pode não apenas ser benéfico para uma marca, mas também ajudar a promover o crescimento a longo prazo.

Além disso, a iniciativa “B Corporations” representa um número crescente de empresas que se comprometem a atuar em um alto nível de responsabilidade social e ambiental. Um exemplo é a Ben & Jerry's, que desde sua fundação incorporou princípios éticos ao cerne de seus negócios, esta empresa promove a justiça social por meio de suas iniciativas e práticas de comércio justo. As estatísticas são extraordinárias: 90% dos consumidores estão mais inclinados a comprar de empresas que compartilham os mesmos valores que eles. Para líderes empresariais que estão tendo decisões difíceis, é recomendado focar na ética e na sustentabilidade como a base de sua estratégia,

cultivando uma cultura que promova a confiança e a participação de seus funcionários e clientes.

A ética como força motriz para a sustentabilidade: Sánchez-Vázquez (2002, p. 23) descreve a ética como a "teoria ou ciência do comportamento moral dos humanos na sociedade", e a moralidade, o assunto da ética, é a coleção de valores que prevalecem em cada sociedade, que reflete os componentes históricos, políticos, econômicos e culturais que influenciam o comportamento dos indivíduos. Existem muitas teorias éticas, incluindo o utilitarismo, a ética da virtude, a ética do cuidado, o confucionismo e o imperativo absoluto de Kant (1785). Cada teoria ética tem benefícios e desvantagens quando aplicada a organizações (Colle e Werhane, 2008).

A ética empresarial se preocupa com os princípios éticos e questões morais ou éticas que podem estar presentes em situações empresariais (Moriarty, 2017, seção 4, parágrafo 1). Como um campo de estudo e prática, a ética empresarial abrange uma ampla gama de tópicos (Lehnert et al., 2016), que podem ser estudados de uma perspectiva complexa e conflitante (Seginwall, 2015) e de acordo com diferentes tradições filosóficas (Colle e Werhane, 2008). A taxonomia de ética empresarial de Moriarty (2017) é baseada em uma abordagem descritiva, que envolve o uso de métodos de caso de avaliação de situações empresariais, ou uma abordagem normativa, que deriva da estrutura filosófica da ética. A teoria normativa afirma que as empresas são entidades moralmente responsáveis que empregam estruturas internas de tomada de decisão para atingir suas metas e objetivos, esses eventos podem ser positivos ou negativos para as pessoas e o planeta (French, 1995).

Apesar das fortes evidências teóricas e práticas de diferentes disciplinas, como economia comportamental e economia institucional, de que essa interpretação é imprecisa (Urbina e Ruiz-Villaverde, 2019), o conceito de homo economicus continua sendo uma parte significativa da filosofia liberal e da economia neoclássica. Essa ideia é que um indivíduo típico é "amoral, os valores são gratificação de curto prazo e eles frequentemente agem oportunisticamente para obter benefícios pessoais adicionais" (Pirson e Lawrence, 2010, p. 553). Isso ocorre porque, no nível individual, o grau de satisfação das necessidades humanas, um conceito central na construção do bem-estar, está associado à utilidade, que é tipicamente definida como o grau de satisfação das

preferências, e estas são consideradas dadas, não dignas de discussão posterior (Painter-Morland et al., 2017, p. 298). Como resultado, entidades econômicas independentes, incluindo empresas, que agem com base em seu ganho financeiro imediato (lucros), quando facilitadas por um mercado livre, terão o maior efeito na sociedade (Friedman, 1961).

Embora reconheçamos as limitações do conceito de moralidade quando aplicado a organizações (Altman, 2014), o modelo kantiano é usado como um exemplo de modelo normativo, porque parece ser apropriado quando aplicado às decisões das empresas sobre impactos ambientais e questões sociais e casos recorrentes de corrupção. Para Kant (1785), a razão humana segue uma regra categórica ou uma regra hipotética. A primeira é regida por dois princípios básicos, mas complexos: i) age quando todos os indivíduos fazem a mesma escolha, os resultados ainda produziriam o efeito desejado, e ii) considera as pessoas como tendo um valor independente de sua posição social. Esta regra final é baseada no valor das consequências da moralidade, ou praticidade, no julgamento do valor de um comportamento. Quando nos envolvemos em conduta que é consoante com o imperativo categórico, estamos fazendo a coisa certa. Por outro lado, quando agimos apenas para ganho pessoal, não há valor moral associado às decisões que tomamos.

As transações comerciais exigem que as empresas busquem não apenas o comportamento ético que é familiar, mas também a busca contínua de comportamento ético quando novos dilemas surgem em relação à moralidade (Kaptein, 2017). Para abordar as questões éticas complexas e únicas no mundo empresarial contemporâneo, propõe-se que os princípios morais podem servir como um recurso de design criativo para gerentes de negócios no design de soluções sustentáveis (Fontrodona et al., 2018; Smith & Dubbink, 2011). Como resultado, uma perspectiva que seja ética e normativa poderia contribuir para o desenvolvimento de inovações responsáveis, o que encorajaria as empresas a produzir produtos e serviços que sejam benéficos para as pessoas e o planeta (Voegtlin e Scherer, 2017).

As discussões na literatura de filosofia moral sobre os efeitos complexos de padrões ou modelos morais na construção de significado dos indivíduos (Schwitzgebel & Rust, 2009) mostram duas abordagens diferentes. De uma perspectiva racionalista, os

cientistas afirmam que "a tomada de decisão ética é principalmente pessoal". Pode ser implementada em um ambiente institucional, mas, em sua essência, é um grito de guerra individual" (Lehnert et al., 2016, p. 500). Por outro lado, estudiosos da ética comportamental alertaram que "[...] os valores individuais não são desenvolvidos no vácuo, mas são formados e mantidos por meio de processos de socialização que colocam os indivíduos em um contexto de tradições convencionais. Como tal, os valores individuais não são apenas individualizados, mas também socializados (Palazzo et al., 2012, p. 334).

Pesquisadores na área de ética comportamental acreditam que a maioria dos erros da empresa são causados por indivíduos competentes que são capazes de cometer atos antiéticos, isso demonstra uma discrepância entre o que é pretendido e o que é realmente feito (Bazerman & Tenbrunsel, 2011). A equipe de Palazzo (2012, p. 334), a cegueira ética é definida como ter um "estado psicológico que temporariamente cega as pessoas para os aspectos éticos de uma decisão". Essa perspectiva pode contribuir para a compreensão de por que o comportamento imoral pode ocorrer como resultado da pressão da cultura corporativa, isso faz com que os tomadores de decisão tenham uma incapacidade de perceber dilemas morais com os pontos cegos resultantes (Bazerman e Tenbrunsel, 2011).

A definição de cultura corporativa ou organizacional é que é um padrão de suposições compartilhadas sobre o funcionamento do grupo que foram aprendidas por meio da resolução de problemas externos e internos, esses problemas foram resolvidos e, portanto, são considerados legítimos. Como resultado, eles devem ser ensinados aos novos membros como a maneira adequada de pensar, sentir e perceber os problemas em questão. A cultura organizacional "profunda" envolve um processo que vai além dos artefatos culturais formais associados à ética, como códigos de ética ou valores formalizados, que são comumente encontrados em documentos de estratégia de negócios (Sims & Brinkmann, 2003).

De uma perspectiva organizacional, os traços de personalidade de um gerente podem ser considerados habilidades morais que ajudam a desenvolver um comportamento ético no local de trabalho (Morales-Sanchez e Cabello-Medina, 2015, p. S157). Saha et al. (2019, p. 417), "a combinação certa de valores pessoais, incluindo honestidade, integridade, altruísmo e confiança no comportamento do líder, tem um

resultado significativo". A importância da liderança ética também é evidente no design da visão, valores, normas e códigos de ética, todos os quais são integrais à estratégia de negócios (Fontrodona et al., 2018). A equipe de Broman (2017) defende que a liderança para a sustentabilidade deve adotar uma abordagem moral que sirva ao bem comum, tendo conhecimento baseado na ciência de sistemas, isso ajudará no desenvolvimento de valores compartilhados entre e dentro das organizações.

Para Werhane (2006, p. 404), a capacidade de imaginação moral "refere-se à habilidade de transcender as formas típicas de pensar, avaliar esses modelos mentais e então desenvolver ou adotar métodos alternativos de pensamento, comportamento e avaliação de processos de tomada de decisão". O paradigma de liderança moral de Solinger et al. (2019) propõe uma explicação teórica que relaciona o nível micro da filosofia moral individual ao nível organizacional e macro da ética empresarial. Da mesma forma, a estrutura teórica de Silvestri e Veltri (2020) tem os links para a abordagem CS e a criação da sustentabilidade.

De uma perspectiva mais significativa, alterações nas esferas ambiental e social não são dissociadas de alterações na esfera mental, porque a ecologia mental diz respeito à subjetividade que resulta de visões de mundo, valores, crenças e normas que estão associadas a ações e decisões individuais (Guattari, 2004). As conexões entre os níveis social, organizacional e individual causam uma questão sobre as mudanças epistêmicas necessárias em nosso pensamento, o que levaria a uma abordagem mais sustentável para o futuro comum (Laininen, 2019, p. 170).

Gröschl e Gabaldon (2018) defendem o uso da epistemologia transdisciplinar nas escolas de negócios, de acordo com a definição de Morin (2008) do sistema de ideias, isso pode ajudar os gestores a desenvolver valores humanísticos e uma postura crítica em relação à malversação corporativa.

De acordo com Barthold e Boom (2020), a prática da dissidência em uma democracia radical liderada pela ecologia poderia contribuir para a desnaturalização dos entendimentos e métodos das organizações com base no discurso dominante do Antropoceno, isso levaria ao surgimento de uma consciência política que facilita o questionamento das ideias do Antropoceno e suas contrapartes naturais, permitindo o surgimento de uma subjetividade política. Como resultado, as contribuições das

empresas para a sustentabilidade são dependentes das suposições fundamentais associadas às "referências metafóricas operativas na linguagem moral", especificamente em relação aos tipos de necessidades que uma empresa está comprometida em preservar para as gerações futuras (Painter-Morland et al., 2017, p. 295). Na verdade, de acordo com Crilly et al. (2016), a perspectiva cognitivo-linguística, que é explicada em Hart (2014), pode ser usada para demonstrar a associação entre a linguagem e os modelos mentais de sustentabilidade que os gestores possuem.

AVALIAÇÕES CONCLUSIVAS

A literatura crítica sobre o CS demonstra que as organizações que se preocupam com os negócios adotam essa estratégia para preservar sua reputação ou para tornar o ambiente uma parte comercial de seu controle direto. Este artigo buscou responder à seguinte investigação teórica: Como a ética empresarial pode servir como um catalisador para reformular as táticas de CS? Os vínculos teóricos na estrutura e os resultados potenciais discutidos aqui aumentam o entendimento de que a ética empresarial baseada na filosofia tem o potencial de auxiliar as empresas no desenvolvimento de estratégias sólidas em relação ao CS. No entanto, o processo de criação de significado associado a um modelo de ética empresarial exigirá uma cultura organizacional ecocêntrica, que pode superar a cegueira à ética.

Sobre o paradoxo da sustentabilidade, a teoria neoclássica tem um papel em sua perpetuação da seguinte forma: i) defende a natureza inerentemente moral das empresas; ii) formula princípios baseados em uma epistemologia que impede os humanos de se verem como separados da natureza; iii) é guiada por uma racionalidade econômica acrítica, que atribui ao benefício financeiro imediato das empresas a qualidade de um mecanismo superior de alocação de recursos; iv) reduz o bem-estar humano ao valor da utilidade, que é medido pela satisfação dos desejos materiais e ganho pessoal; v) nega a possibilidade de culpabilidade dos executivos pelo comportamento ético das corporações, e vi) atribui o valor monetário do capital ambiental e social aos executivos. O arcabouço teórico proposto demonstra que a ética tradicional, apoiada por uma cultura organizacional relevante, tem a capacidade de dissipar os pressupostos neoclássicos que estão embutidos no modelo mental que rege a conduta empresarial na economia capitalista moderna.

Assumindo que a cultura cultural pode promover sentimentos positivos e sólidos, a ética empresarial pode dar significado às estratégias corporativas ao incluir as seguintes características em seu discurso: i) os gerentes tomarão decisões com base em valores morais que promovam a sustentabilidade, e ii) a sustentabilidade será gerenciada como um imperativo categórico, que só pode ser alcançado por meio da capacidade dinâmica de reconfiguração de recursos. Essas descobertas aumentam o entendimento de que o sentimento moral pode servir como a habilidade primordial dos líderes empresariais em economias ecocêntricas.

REFERENCIAS

- ALCOFORADO, F. Desenvolvimento sustentável ou barbárie. São Paulo, 2008.
- ALMEIDA, F. Desenvolvimento Sustentável 2012-2050: visão, rumos e contradições. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- ARMANI, A. B. Liderança Sustentável: uma análise dos atributos que a caracterizam no contexto organizacional. 2017. 130 f. Dissertação (Mestrado no Programa de Pós Graduação em Administração) PUC, Porto Alegre, RS, 2017.
- ARMANI, A. B.; PETRINI, M. de C., SANTOS, A. C. Z dos. Quais são os atributos dos líderes sustentáveis? In: XLI ENCONTRO DA ANPAD, São Paulo, SP, Brasil. Anais... São Paulo: 01 a 04 de outubro de 2017. BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2010.
- Barthold, C., & Bloom, P. (2020). Denaturalizing the environment: dissensus and the possibility of radically democratizing discourses of environmental sustainability. *Journal of Business Ethics*, 164, 671- 681. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04397-0>
- Baumgartner, R. J., & Rauter, R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 140, 81-92. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.146>
- BARRETO, L. G. M.; TANURE, B. Liderança Globalmente Sustentável: a percepção dos executivos sobre as práticas existentes nas organizações brasileiras. In: XXXV ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Anais... Rio de Janeiro: 4 a 7 setembro de 2011.
- FERNANDES, Anderson Rocha de Jesus; FONSECA, Simone Evangelista; CUNHA, Cristiana Lara. Responsabilidade Social e Influências sobre Retornos de Cotações: Um Estudo Acerca do Desempenho de Índices de Sustentabilidade. *Revista Administração em Diálogo - Rad*, v. 20, n. 1, p.25-39, 1 jan. 2018. Portal de Revistas PUC SP.
- GIL, A. C. Métodos e Técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas., 2012
- Hart, C. (2014). *Discourse, grammar, and ideology: Functional and cognitive perspectives*. Bloomsbury.
- Hector, D. C., Christensen, C. B., & Petrie, J. (2014). Sustainability and sustainable development: philosophical distinctions and practical implications. *Environmental Values*, 23(1), 7-28. <https://doi.org/10.3197/096327114X13851122268963>
- Montiel, I. (2019). Can Business Save the Earth? *Innovating Our Way to Sustainability*, by Michael Lenox and Aaron Chatterji. Stanford, CA: Stanford University Press, 2018. 200 pp. *Business Ethics Quarterly*, 29(2), 277-279. <https://doi.org/10.1017/beq.2019.5>
- Montiel, I., & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and measuring corporate

sustainability: are we there yet? *Organization & Environment*, 27, 113-139. <https://doi.org/10.1177/1086026614526413>

Montiel, I., Gallo, P. J., & Antolin-Lopez, R. (2020). What on earth should managers learn about corporate sustainability? A threshold concept approach. *Journal of Business Ethics*, 162, 857-880. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04361-y>

Morales-Sanchez, R., & Cabello-Medina, C. (2015). Integrating character in management: Virtues, character strengths, and competencies. *Business Ethics: A European Review*, 24(S2), S156-S174. <https://doi.org/10.1111/beer.12104>

Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1995/09/green-and-competitive-ending-the-stalemate>

Raworth, K. (2017). *Doughnut economics: seven ways to think like a 21st-century economist*. Chelsea Green Publishing.

Robertson, C. J., Blevins, D. P., & Duffy, T. (2013). A five-year review, update, and assessment of ethics and governance in "Strategic Management Journal". *Journal of Business Ethics*, 117(1), 85-91. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1511-3>

Roth, S., Valentinov, V., Heidingsfelder, M., & Pérez-Valls, M. (2020). CSR beyond economy and society: A post-capitalist approach. *Journal of Business Ethics*, 165, 411-423. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4068-y>

Saha, R., Shashi, R. C., Singh, R., & Dahiya, R. (2020). Effect of ethical leadership and corporate social responsibility on firm performance: a systematic review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 409-429. <https://doi.org/10.1002/csr.1824>

Salim, N., Ab Rahman, M. N., & Abd Wahab, D. (2019). A systematic literature review of internal capabilities for enhancing eco-innovation performance of manufacturing firms. *Journal of Cleaner Production*, 209, 1445-1460. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.105>

Sánchez-Vázquez, A. (2002). *Ética* (23a ed.). Civilização Brasileira.

Savage, P., Geissdoerfer, M., Kharrazi, A., & Evans, S. (2019). The theoretical foundations of sociotechnical systems change for sustainability: a systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 206, 878-892. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.208>

Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.

Schwitzgebel, E. & Rust, J. (2009). The moral behavior of ethicists: peer opinion. *Mind*, 118(472), 1043-1059. <https://www.jstor.org/stable/40542039>

Utterback, J. M., & Abernathy, W. J. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 3(6), 639-656. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(75\)90068-7](https://doi.org/10.1016/0305-0483(75)90068-7)

Van Liedekerke, L. (2019). Sustainability in higher education from the perspective of business ethics and corporate sustainability. *The Central European Review of Economics and Management*, 3(3), 199- 204. <https://doi.org/10.29015/cerem.853>

Voegtlin, C., & Scherer, A. G. (2017). Responsible innovation and the innovation of responsibility: Governing sustainable development in a globalized world. *Journal of Business Ethics*, 143(2), 227-243. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2769-z>

Werhane, P. H. (2006). A place for philosophers in applied ethics and the role of moral reasoning in moral imagination: A response to Richard Rorty'. *Business Ethics Quarterly*, 16(3), 401-408. <https://doi.org/10.5840/beq200616331>

World Commission on Environment and Development. (1987). Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. Oxford University Press.