

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO – ESAG
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

ANDREIA SILVA DA ROSA DE AMORIM

**SUSTENTABILIDADE:
entre a utopia, a prática e a estratégia empresarial**

**Florianópolis/SC
2009**

ANDREIA SILVA DA ROSA DE AMORIM

**SUSTENTABILIDADE:
entre a utopia, a prática e a estratégia empresarial**

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração, Curso de Mestrado Profissional em Administração, Área de concentração: Gestão Estratégica das Organizações, Linha de Pesquisa: Gestão Pública, Terceiro Setor e Responsabilidade Social.

Orientadora: Clerilei Aparecida Bier, Dra.

**Florianópolis/SC
2009**

Ficha Catalográfica

AMORIM, Andreia Silva da Rosa de

Sustentabilidade: entre a utopia, a prática e a estratégia empresarial. / Andreia Silva da Rosa de Amorim; orientação: Prof. Dra. Clerilei Aparecida Bier. – Florianópolis, SC: 2009, 155 f.

Dissertação de Mestrado Profissional apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina/UDESC

1. desenvolvimento sustentável. 2. responsabilidade social. 3. sustentabilidade empresarial. 4. estratégia.

ANDREIA SILVA DA ROSA DE AMORIM

**SUSTENTABILIDADE:
entre a utopia, a prática e a estratégia empresarial**

Essa Dissertação foi julgada adequada e aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, no Curso de Mestrado Profissional em Administração, Área de concentração: Gestão Estratégica das Organizações, da Universidade do Estado de Santa Catarina.

Florianópolis, 31 de agosto de 2009.

Banca Examinadora:

Orientadora: _____
Prof. Dra. Clerilei Aparecida Bier
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro: _____
Prof. Dra. Graziela Dias Alperstedt
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro: _____
Prof. Dr. Mário César Barreto Moraes
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro: _____
Prof. Dr. Gilberto Montibeller-Filho
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Esta seção que, convencionalmente, vem nas primeiras páginas de qualquer trabalho acadêmico curiosamente é uma das últimas a serem elaboradas, talvez pelo seu misto de simplicidade e complexidade. A simplicidade está em poder falar como e para quem se tem vontade, sendo verdadeiro e único, sem precisar “dizer que alguém já falou” para fundamentar a sua tese de agradecimentos. A complexidade, por sua vez, reside no fato de que é neste momento que explicitamos a rede de relacionamentos familiares, afetivos e profissionais fundamentais durante todo o processo de construção do trabalho, o que se torna de extrema complexidade, porque em um pequeno pedaço de papel precisamos registrar, sem esquecer de ninguém, um fim de mundo e um mundo sem fim.

Aos meus pais, Laureci e Romeu, e à *titivó* Matilde, rendo meus primeiros agradecimentos pelas infindáveis noites de inverno em que literalmente os arranquei de casa para que cuidassem do meu pequeno Henrique e para que eu, em segurança, pudesse estudar.

Ao meu querido marido, Leandro, que de modo muito paciente e compreensivo sacrificou muitos de seus momentos em virtude do meu momento. Não irei esquecer os finais de semana em que colocava o pequeno Henrique “debaixo do braço” e saía porta afora sem destino (ou às vezes com destino à casa da mãe ou irmã) para que as coisas acontecessem.

Ao pequeno Henrique, que teve de entrar cedo para a escola (direto na faculdade!), acompanhando-me desde “sementinha” ainda na barriga, tendo de crescer junto com o meu crescimento acadêmico. Lembro dos finais de tarde de domingo em que ele entrava porta adentro, com menos de dois anos, nem me dando “oi” mas perguntando: *mamãe já cabô de studá?*

Ao meu irmão, Giovane, pela torcida, pelo carinho e pelas palavras “tecladas” de apoio que me ajudaram a seguir em frente. À minha amiga-irmã Daiane, por acreditar nos valores em que acredito, pelo apoio, pela mão carinhosa e por estar “sempre aqui” para o que der e vier. E aos meus colegas de caminhada: às turmas do mestrado (sim, porque tive o privilégio de participar de duas gerações de estudantes), aos muitos colegas profissionais que durante o período ficaram em uma página do meu passado e a outros que ainda estão por entrar no futuro.

À Diretoria do Movimento Catarinense para Excelência, assim como a todos os entrevistados, por contribuírem para a realização da presente pesquisa e para o desenvolvimento acadêmico brasileiro, como também por acreditarem que podemos fazer melhor sempre.

Aos professores do Mestrado em Administração da UDESC, em especial à minha orientadora, profa. Clerilei, que me acolheu sem nem mesmo termos nos conhecido em outros tempos. E a outros importantes professores de outros cursos pelos quais passei, em especial ao prof. Gilberto Montibeller-Filho (UFSC) e ao prof. Alexandre Faria (FGV/RJ), que com certeza nem sabem o quanto foram importantes para que eu não desistisse de meus propósitos acadêmicos.

Não somos chamados a sermos galinhas, mas águias. A águia está escondida dentro de cada anseio e de cada sonho de crescimento e de libertação que fermenta na mente e incendeia o coração. Importa dar asas à águia. [...] Cumpre erguer vôo e arrastar outros na mesma aventura da liberdade e da libertação. Nesse processo far-se-á a revolução para um novo paradigma civilizacional, que permitirá a continuação do experimento homo num sentido mais profundo e melhor do que aquele vivido até o momento (Leonardo Boff, 2005, p. 62).

RESUMO

AMORIM, Andreia S. Rosa. **Sustentabilidade:** entre a utopia, a prática e a estratégia empresarial. 2009, 155 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – ESAG/Escola Superior de Administração e Gerência, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

O presente trabalho propõe-se a contribuir com a discussão sobre a emergência de um novo paradigma de desenvolvimento e sobre o posicionamento do meio empresarial nesse novo paradigma, suas contribuições e seus limites. Busca-se analisar o quanto a teoria do desenvolvimento sustentável, as ideias de responsabilidade social e o surgimento de uma sustentabilidade empresarial trazem influências e o quanto estão sendo incorporadas às estratégias e às práticas empresariais de organizações catarinenses. De modo provocativo, o trabalho levanta algumas ideias e discussões sobre as influências de modelos hegemônicos de crescimento econômico e suas falácias como modelo ideal de desenvolvimento para o planeta, apontando estudos científicos e posicionamentos que por muitas vezes são colocados à margem das mesas de discussões empresariais mais concorridas. Buscou-se fazer um resgate histórico multilateral sobre os temas *desenvolvimento sustentável*, *responsabilidade social*, *sustentabilidade* e *estratégia empresarial*, trazendo referências de diversas ciências e áreas do conhecimento, valorizando as produções acadêmicas nacionais bem como as publicações e traduções em língua portuguesa. Para confirmar a tendência e a emergência da incorporação de princípios e práticas de promoção do desenvolvimento sustentável para as estratégias empresariais desde o seu nascedouro, este trabalho apresenta fragmentos sobre pesquisas desenvolvidas recentemente. Também apresenta na íntegra os resultados da pesquisa realizada com organizações ligadas ao Movimento Catarinense para Excelência e que indicaram a importância da aderência de conceitos como *desenvolvimento sustentável*, *responsabilidade social* e *sustentabilidade* para a estratégia empresarial.

Palavras-chave: desenvolvimento sustentável, responsabilidade social, sustentabilidade empresarial, estratégia.

ABSTRACT

AMORIM, Andreia S. Rosa. **Sustainability:** between the utopian, the practice and business strategy. 2009, 155 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – ESAG/Escola Superior de Administração e Gerência, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

Bringing an instigate report on current topics, this study is to contribute to the discussion on the emergence of a new paradigm of development and the positioning of the business within this new paradigm, their contributions and their limits. Sought to analyze how the theory of sustainable development, the ideas of social responsibility and the emergence of a sustainable business bring influences and is incorporated into the strategies and business practices of Catarinense organizations. So provocative, get some ideas and discussions on the influences of hegemonic models of economic growth and fallacies as their ideal model of development for the planet, showing scientific studies and positions that are often placed in the margin of the more disputed tables of business discussions. Sought to make a historic rescue of the about the *sustainability development topics, social responsibility, sustainability and business strategy*, providing references to various areas of science and knowledge, enhancing the academic productions "tupiniquins" as well as publications and translations in Portuguese. To confirm the trend and the emergence of the incorporation of principles and practices of sustainable development to business strategies, since their creation, this work presents several pieces of research recently undertaken, and presents in full the results of research conducted with the organizations connected to Movimento Catarinense para Excelência, which indicated the importance of adherence to concepts such as *sustainable development, social responsibility and sustainability to business strategy*.

Keywords: sustainable development, social responsibility, sustainability, business strategy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1 - Os <i>stakeholders</i> no Biograma Empresarial	58
Figura 2 - Evolução do relacionamento de uma empresa com o público	59
Figura 3 - Conceitos de responsabilidade social pelo mundo	62
Figura 4 - Representação do <i>triple bottom line</i>	72
Figura 5 - O funcionamento do <i>Triple Bottom Line</i>	73
Figura 6 - Os pilares da sustentabilidade empresarial	74
Figura 7 - Documentos que originam e orientam a responsabilidade social e sustentabilidade das organizações	79
Figura 8 - Indicadores de desempenho econômico	80
Figura 9 - Indicadores de desempenho ambiental	81
Figura 10 - Indicadores de desempenho social	83
Figura 11 - Linhas teóricas sobre estratégia segundo Whittington	86
Figura 11 - Diagrama representando o Modelo de Excelência da Gestão (MEG®)	105

Gráficos

Gráfico 1 - Associação a instituições de RS e ou DS	109
Gráfico 2 - Unidade organizacional à qual está ligada a área de RS	110
Gráfico 3 - Frequência de uso de princípios e diretrizes (internacionais, de governo, corporativas e setoriais) pelas organizações	112
Gráfico 4 - Frequência de uso de padrões de certificação e normas adotados pelas organizações	113
Gráfico 5 - Ferramentas de gestão para a sustentabilidade adotadas pelas organizações	114
Gráfico 6 - Nível de consideração e influência do tema <i>sustentabilidade</i> no planejamento das organizações	116
Gráfico 7 - Visão, missão e políticas das organizações alinhadas às definições de RSE e DS	117
Gráfico 8 - Comprometimento da alta administração das organizações com a RSE como estratégia de negócio	117
Gráfico 9 - Desempenho da gestão sustentável: ações internas	120
Gráfico 10 - Desempenho da gestão sustentável: Ações externas	122

Quadros

Quadro 1 - Dimensões do ambientalismo	30
Quadro 2 - Diferenças conceituais e práticas entre <i>sustentado</i> e <i>sustentável</i>	31
Quadro 3 - Resultados da Conferência de Estocolmo: abrangência do documento <i>Action Plan for the Human Environment</i>	35
Quadro 4 - Documentos produzidos em 1992	37
Quadro 5 - As cinco dimensões do desenvolvimento sustentável de Ignacy Sachs	42
Quadro 6 - Critérios de sustentabilidade de Ignacy Sachs.....	43
Quadro 7 - Classificação das empresas segundo princípios éticos	47
Quadro 8 - Intersecção entre Ramos (1983) e Bateman e Snell (1998).....	48
Quadro 9.1 - Primeiro bloco conceitual da responsabilidade social empresarial	53
Quadro 9.2 - Segundo bloco conceitual da responsabilidade social empresarial	55
Quadro 9.3 - Terceiro bloco conceitual da responsabilidade social empresarial.....	57
Quadro 9.4 - Quarto bloco conceitual da responsabilidade social empresarial	65
Quadro 10 - As 7 revoluções e os 39 passos para construir a filosofia da sustentabilidade empresarial segundo John Elkington	75
Quadro 10 - Intersecção entre dois modelos de classificação da abordagem teórica sobre estratégia	87
Quadro 11 - Principais diferenças entre os contextos institucionais.....	91
Quadro 12 - Comparativo entre modelos de gestão.....	98
Gráfico 11 - Percepção sobre o desempenho geral da organização	123

Tabelas

Tabela 1 - Perfil das organizações associadas ao MCE	106
Tabela 2 - Perfil das organizações participantes da pesquisa	108
Tabela 3 - Estágio de incorporação da sustentabilidade às práticas empresariais	115
Tabela 3 - Conjunto de questões sobre a aderência dos conceitos à estratégia das organizações ...	118

SUMÁRIO

<i>Resumo</i>	8
<i>Abstract</i>	9
<i>Lista de Ilustrações</i>	10
<i>Capítulo 1</i>	12
1. Introdução	12
1.1. Tema e problema de pesquisa	12
1.2. Objetivos	15
1.2.1. Objetivo geral.....	15
1.2.2. Objetivos específicos.....	15
1.3. Justificativa.....	16
1.4. Estrutura do trabalho.....	16
<i>Capítulo 2</i>	18
2. Fundamentação teórica	18
2.1. Fragmentos sobre utopia	18
2.2. Como nasce um paradigma	19
2.2.1. Paradigma dominante.....	21
2.2.2. Paradigma emergente.....	23
2.3. Desenvolvimento sustentável.....	25
2.3.1 O entendimento sobre desenvolvimento.....	25
a) Desenvolvimento é sinônimo de crescimento econômico.....	26
b) Desenvolvimento como “quimera” (ilusão, crença, mito ou manipulação ideológica)	
.....	26
c) Desenvolvimento como “caminho do meio”	27
2.3.2. Sobre sustentabilidade e o adjetivo <i>sustentável</i>	28
2.3.3. Questões históricas e origem do conceito sobre desenvolvimento sustentável	33
2.3.4. Reflexões sobre finalidades e abordagens do desenvolvimento sustentável.....	38
2.3.5. Dimensões do desenvolvimento sustentável	41
2.4. Da ética à sustentabilidade empresarial, passando pela responsabilidade social	44
2.4.1 Falando sobre ética e ética empresarial	44
2.4.2. – Referenciais históricos do conceito de responsabilidade social empresarial	49
2.4.2. Conceituando a responsabilidade Social	52
a) O primeiro bloco conceitual	53
b) O segundo bloco conceitual	53
c) O terceiro bloco conceitual	55
- <i>Primeiro parêntese: a importância dos stakeholders</i>	58
- <i>Segundo parêntese: indícios da insuficiência da responsabilidade social empresarial</i>	
<i>isolada</i>	60
d) Fragmentos de um possível quarto bloco conceitual.....	65
2.5. Sustentabilidade empresarial	66
2.5.1. Contexto e definição	66
2.5.2. A perspectiva de equilíbrio tríplice	69
2.5.3. Evidências de incorporação da sustentabilidade ao modelo de gestão das empresas	
.....	76
2.5.3.1 Padrões que dão origem e orientam a sustentabilidade e seus três pilares.....	78

2.6. Estratégia empresarial	84
2.6.1. A abordagem sistêmica de estratégia.....	89
2.6.2. Estratégia e sustentabilidade: onde os dois caminhos se cruzam?.....	94
Capítulo 3	99
3. Procedimentos metodológicos	99
3.1. Caracterização da pesquisa.....	100
3.1.1. Classificação da pesquisa quanto aos seus objetivos	100
3.1.2. Forma de abordagem do problema	100
3.1.3. Definição da população-alvo do estudo	101
3.1.4. Técnicas de coleta e análise dos dados	102
Capítulo 4	104
4. Apresentação e análise dos dados	104
4.1. A Fundação Nacional da Qualidade e o Movimento Catarinense de Excelência	104
4.2. O perfil dos respondentes.....	107
4.3. A adoção de referenciais e padrões de gestão para a sustentabilidade	108
4.3.1. Sobre a associação a instituições promotoras de responsabilidade social e/ou desenvolvimento sustentável	108
4.3.2. Sobre a unidade organizacional que está ligada à área de responsabilidade social	110
4.3.3. Sobre o uso de documentos que dão origem e orientam a gestão sustentável nas empresas.....	111
4.3.3.1. Reflexões sobre a frequência e a intensidade do uso dos documentos e incorporação da sustentabilidade às práticas empresariais.....	114
4.4. Sobre a aderência da sustentabilidade à estratégia das organizações	116
4.4.1. Reflexões sobre o grau de aderência da sustentabilidade às estratégias das organizações	118
4.5. Sobre o desempenho da organização sob a perspectiva da sustentabilidade.....	119
4.5.1. Desempenho da gestão sustentável: ações internas	120
4.5.2. Desempenho da gestão sustentável: ações internas	121
4.5.3. Percepção sobre o desempenho geral da organização	123
Capítulo 5	124
5. Considerações finais e conclusão	124
5.1. Limitações da pesquisa	127
5.2. Recomendações	128
Referências	129
APÊNDICES	139
Anexos	145

CAPÍTULO 1

1. Introdução

A utopia está lá no horizonte. Aproximo-me dois passos, ela se afasta dois passos. Caminho dez passos e o horizonte corre dez passos. Por mais que eu caminhe, jamais alcançarei. Para que serve a utopia? Serve para isso: para que eu não deixe de caminhar. (Eduardo Galeano)

1.1. Tema e problema de pesquisa

Na medida em que as relações sociais, os modelos produtivos e a interação entre homem e natureza estão provocando e sofrendo significativas mudanças, surge a necessidade de novos referenciais para o estabelecimento das relações sociais em outra perspectiva de desenvolvimento que se apresenta como emergente. Essa nova perspectiva desafia o modo de pensar e de agir de pessoas e organizações, principalmente por considerar a existência de diferentes níveis de realidade e por defender que o ser humano é parte integrante da natureza, contestando a perspectiva de sua dominação e superioridade.

Ao longo do século XX e de modo mais significativo a partir da década de 1980 até a virada do novo século, a mudança do paradigma científico mecanicista e fragmentário dominante para o paradigma emergente, denominado por Capra (2001) de ecológico ou sistêmico, tem ocorrido de diferentes formas e com diferentes velocidades nos vários campos científicos. Não se trata de uma mudança uniforme, mas que envolve revoluções científicas, retrocessos bruscos e balanços pendulares.

Nesse contexto, emerge a necessidade de análise sobre modelos de desenvolvimento, uma vez que, de acordo com Scotto, Carvalho e Guimarães (2008), diversos sinais e indícios do “mau” funcionamento do modelo cartesiano de desenvolvimento estão cada vez mais em evidência. Um exemplo é a crescente tomada de consciência da crise ecológica, somada à constatação de que não se pode mais entender o desenvolvimento como sinônimo de crescimento econômico exclusivamente, o que promove exposição da exploração ilimitada de bens ambientais e a insustentabilidade social por ele gerado.

Considerando a possibilidade de existência de um desenvolvimento como um “*caminho do meio*” (SACHS, 2008; VEIGA, 2008), em resposta às críticas de conteúdo social e principalmente ambiental aos modelos de crescimento econômico do capitalismo contemporâneo, Veiga (2008)

afirma que, além do crescimento econômico como mudança quantitativa, essa nova perspectiva de desenvolvimento vem agregar mudanças qualitativas que permitem o acesso a formas sociais mais amplas. De modo complementar, Furtado (2004) diz que essas mudanças qualitativas devem estar ligadas a um projeto social subjacente em que o acesso a formas sociais mais amplas deve estimular e permitir a criatividade humana e responder às aspirações da coletividade,

A constatação de que os recursos naturais não são inesgotáveis e que não é possível continuar com o crescimento econômico sem considerar as variáveis *meio ambiente* e *sociedade* abre frente para a busca de novas soluções alternativas para o sistema produtivo. Entre elas está o conceito de *desenvolvimento sustentável*, que defende a preservação de recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

A ideia de se adjetivar o desenvolvimento como *sustentável* representa nitidamente a proposta de visão sistêmica que esse modelo pretende, trazendo da Biologia a concepção de organismos vivos como totalidades integradas. Em relação a esse aspecto, Capra (2001) afirma que essa nova visão de mundo reconhece que indivíduos e sociedades estão todos encaixados nos processos cíclicos da natureza e, em última análise, são dependentes desses processos.

Esforços em prol da confirmação de existência de um paradigma emergente tomaram consistência ao longo das décadas, tendo sua intensidade aumentada a partir da década de 1940, por influência das discussões sobre o desgaste dos recursos ambientais. Um marco significativo ocorreu em 1987, com o lançamento do Relatório Nosso Futuro Comum, organizado pela Comissão de Brundtland e apresentado à ONU, que oficializou e tornou de amplo conhecimento o conceito de desenvolvimento sustentável como “um processo de transformação no qual a exploração de recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas” (CMMAD, 1991, p. 49).

No entanto, apesar de o conceito ter sido estabelecido nesse documento, a discussão sobre suas intencionalidades ou mesmo sobre suas propostas está passando por seu momento de grande efervescência no que se refere à sua consolidação e mesmo sobre o processo de transição entre teoria e prática efetiva. Nessa perspectiva, Sachs (2008), Layrargues (1993), Rattner (2000; 2005) e Leroy e Acselrad (2000) propõem reflexões alertando sobre a possibilidade emitente de o conceito provocar uma real mudança na perspectiva paradigmática de desenvolvimento como também sobre a possibilidade tendenciosa de perpetuação do modelo de economia neoclássica, agora maquiado com “tons de verde”. Seguindo-se a manutenção do modelo econômico dominante, sugere-se a permanência do entendimento de que os problemas ambientais são externalidades a serem absorvidas pela sociedade indiscriminadamente, além da manutenção e da perpetuação das relações

de dependência internacional entre países e da anulação das forças do Estado, dando continuidade e manutenção aos padrões de consumo atuais.

As discussões sobre essas duas possibilidades (manutenção e ajuste do *status quo* ou mudança real e significativa de paradigma) permeiam todo o arcabouço teórico ora proposto, considerando a mudança paradigmática possível e necessária. Nesse contexto, posicionam-se as discussões sobre o papel e as reais influências do sistema econômico, em que o mercado deve ser visto como apenas mais uma das dimensões de qualquer projeto de sociedade (LEROY; ACSELARD, 2000).

Provocar a reflexão sobre as questões atuais de nosso tempo que envolvem a análise dos valores de nossa sociedade planetária, bem como o processo de transição entre o paradigma tradicional e a formulação de um novo paradigma, e instigar a reflexão sobre o real papel que deve ser exercido pelas pessoas e pelas organizações e, em especial, pelas as organizações empresariais atuantes nesse contexto, orientam e estimulam o desenvolvimento desta pesquisa.

Nesse sentido, **o paradigma da sustentabilidade, alinhado à proposta do desenvolvimento sustentável como alternativa de modelo de desenvolvimento, está incorporado às estratégias e às práticas empresariais das organizações catarinenses?**

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo geral

Investigar se o paradigma da sustentabilidade está incorporado à estratégia e às práticas de organizações catarinenses.

1.2.2. Objetivos específicos

- Contextualizar a teoria do desenvolvimento sustentável, a temática da responsabilidade social, da sustentabilidade e da estratégia empresarial a partir da literatura especializada, resgatando-se conceitos e práticas, descrevendo-se a sua emergência e estabelecendo-se sua importância para as organizações.
- Identificar nas organizações pertencentes ao Movimento Catarinense de Excelência qual a aplicabilidade e o grau de importância e incorporação do conceito de sustentabilidade, determinados por diversos princípios, padrões e ferramentas de gestão para a estratégia empresarial.
- Analisar o desempenho da sustentabilidade empresarial considerando-se aspectos referentes ao relacionamento com os *stakeholders* das organizações.

1.3. Justificativa

Embora a temática do desenvolvimento sustentável bem como o uso frequente do termo *sustentabilidade* adjetivem diversas palavras e situações, além da expansão galopante de ações empresariais ditas socialmente responsáveis, a consolidação da definição conceitual de todas essas expressões é muito recente, e seu entendimento por parte da população ainda é incipiente, o que demanda estudos direcionados a elucidar tais questões de modo crítico e analítico.

O presente estudo justifica-se pela necessidade de esclarecimento sobre os novos conceitos ligados ao desenvolvimento sustentável e às suas finalidades, uma vez que ainda é frágil o real entendimento e a incorporação dos princípios ligados a esse novo arcabouço teórico, o que nos coloca entre o estabelecimento de uma visão utópica, a incorporação em práticas isoladas e a mudança de perspectiva e estratégias promotoras do crescimento.

Assim, além de resultar em um documento de consistência teórica acerca do tema pesquisado, esta análise poderá servir de parâmetro para outras instituições que estão assumindo gradativamente a perspectiva da sustentabilidade para os seus negócios e/ou para profissionais que anseiam por estudos afins.

A presente pesquisa tem uma justificativa de cunho prático, uma vez que serviu para a consolidação do posicionamento teórico da pesquisadora, que já atua profissionalmente com esses temas desde 2000, tendo contribuído também para o levantamento das características do mercado de atuação na área de consultoria, foco de atuação da pesquisadora.

Todavia, a importância e a relevância da pesquisa ora proposta estão no fato de se dissertar sobre um tema inovador. Identificam-se as características dos modelos de desenvolvimento, discorre-se sobre desenvolvimento sustentável e trata-se de temas relacionados com o retrato histórico da responsabilidade social empresarial, o surgimento do conceito de sustentabilidade e suas implicações para a estratégia empresarial de empresas catarinenses, o que aponta a grande contribuição do trabalho para o atual desenvolvimento do Estado e para a sociedade brasileira.

1.4. Estrutura do trabalho

Este trabalho está organizado em cinco capítulos, apresentados como relacionado a seguir.

No capítulo 1, são mostrados os aspectos gerais da dissertação, o tema e o problema de pesquisa, assim como os objetivos geral e específicos e os motivos que justificam a realização do presente trabalho.

O capítulo 2 exibe de modo aprofundado os aspectos teóricos, trazendo fragmentos textuais sobre o que vem a ser *utopia*, e de modo geral a forma sobre como nasce um paradigma e as suas duas vertentes: (1) o dominante e (2) o emergente. Apresenta uma reflexão acerca de modelos de desenvolvimento e, mais detalhadamente, do entendimento da palavra *desenvolvimento* e do adjetivo *sustentável*, e também a respeito do surgimento do conceito de *desenvolvimento sustentável*. Discute-se o papel do setor empresarial e fala-se de ética e ética empresarial, chegando-se ao conceito de *responsabilidade social*, cuja consolidação histórica é retratada sendo dividida em quatro grandes blocos. O trabalho assinala a tendência de se acreditar na existência da sustentabilidade empresarial como forma de o setor empresarial participar do processo de desenvolvimento sustentável para a sociedade. O capítulo também trata da sustentabilidade empresarial, apresentando-se a evolução conceitual da palavra *estratégia* e algumas reflexões sobre em que pontos os caminhos da sustentabilidade e da estratégia empresarial se cruzam.

O capítulo 3 detalha os procedimentos metodológicos da pesquisa, caracterizando-a segundo a forma de abordagem do problema, a classificação quanto aos seus objetivos, a definição da população-alvo de estudo e, ainda, esclarece sobre as técnicas de coleta e a análise dos dados.

O capítulo 4 mostra e analisa os dados da pesquisa, inicialmente apresentando a Fundação Nacional da Qualidade e o Movimento Catarinense de Excelência, com os quais o público-alvo mantinha vínculos. Posteriormente, descreve o perfil dos respondentes e reflete sobre a adoção de referenciais e padrões de gestão para a sustentabilidade. Também trata sobre a aderência da sustentabilidade à estratégia das organizações e, por último, faz reflexões sobre o desempenho da organização na perspectiva da sustentabilidade.

No capítulo 5, são apresentadas as considerações finais e as conclusões a respeito da análise teórica sobre as práticas e as estratégias empresariais empreendidas ao longo da dissertação, permitindo retomar os objetivos iniciais da pesquisa, realizar conclusões e ainda relacionar um rol de objetivos (des)velados que participaram de todo o estudo. Além das considerações finais, são apresentadas as limitações da pesquisa bem como algumas recomendações para os desdobramentos futuros ante os estudos propostos.

No último capítulo, são listadas todas as referências bibliográficas utilizadas para o desenvolvimento da dissertação e que deram a sustentação necessária para a base teórica ora proposta.

CAPÍTULO 2

2. Fundamentação teórica

Não vivemos o presente, parece que estamos passando por ele; parece que precisamos passar por um grande choque ou parada forçada, como um ataque cardíaco, ou um câncer maligno, um aviso da natureza humana e do planeta, para que a gente pare, simplesmente pare, e faça cada coisa em seu tempo, e esteja presente em tudo, e veja até que ponto estamos presos e dormentes, até que ponto somos marionetes de demandas que não são saudáveis mental e biologicamente (PELIZZOLI, 2006, p. 11).

2.1. Fragmentos sobre utopia

O conceito de utopia guarda em si uma porção de ambiguidade e de visões heterogêneas, além das mais variadas interpretações, adquirindo essa característica ambígua a partir das escolas de pensamento que definem o termo.

A própria origem da palavra *utopia* traz a gênese da controvérsia sobre sua formulação, uma vez que o termo foi empregado pela primeira vez por Thomas Morus em 1516 (em pleno sistema econômico e societário feudalista) como título do seu livro (*A utopia ou o tratado da melhor forma de governo*), que retrata a vida de uma sociedade em uma ilha imaginária: a ilha de Utopia, onde não há propriedade privada nem dinheiro, tendo como capital a “amaurota”.

De acordo com Salau Brasil (2009), existe uma suspeita de que a palavra “utopos” venha a ser produto de um erro de tradução e que a expressão original de Morus seria “eu-topos”, tendo o sentido de *lugar feliz*. Lima (2008 apud SALAU BRASIL, 2009) questiona a tradução da palavra *utopia*, argumentando que

Na origem, a palavra *utopia* já se apresentava equivocada. Thomas Morus (1478-1535), quando da publicação da *Utopia*, em 1516, foi o criador desse desvio. Como ele próprio admitiu, havia partido da palavra latina *nusquam* [lugar nenhum] para criar o vocábulo, então inexistente; tomou o prefixo de negação *ou + topos*, lugar, formando por colagem o termo Utopia. Um dos princípios constitutivos de *outopos/utopia*, tomando como referência o próprio étimo, é o prefixo que indica negação. Portanto, *outopos* ou *utopia* se constitui, primeiro, como negatividade. Negatividade de quê: de *topos/lugar*. O que nos leva a definir *outopos/utopia*, primeiro e fundamentalmente, como negação do lugar ou lugar-outro. E não como a tradição sempre trabalhou com o vocábulo, numa equivocada variante interpretativa de *outopos/utopia* como lugar nenhum/nenhum lugar/não lugar, o que seria *atopia*. (LIMA, 2008 apud SALAU BRASIL, 2009, p. 6)

Avançando nessa narrativa, o próprio autor afirma que a utopia, fundamentada na negatividade que diz respeito à crítica à realidade atual, possui duas facetas e também uma

perspectiva positiva quando vista como a representação daquilo que deveria ser ou a que se aspira, sendo ambas determinadas pelas condições históricas que as influenciam e as constituem.

De acordo com Dubois (2009), o valor da utopia não reside unicamente na ação, mas muito mais na tomada de consciência possível a partir dela, ou seja, a utopia pode ser entendida como a tomada de consciência para além da ação em um dado período, influenciada pelas estruturas mentais e pelos ideais de uma determinada época.

De modo ilustrativo, Costa (2000) define utopia como a habilidade do ser humano de imaginar modos de vida inéditos e melhores que os atuais. Essa capacidade de pensar utopicamente é diretamente influenciada pela natureza das instâncias que intermedeiam nossa relação com os ideais utópicos, ou seja, a hierarquia de valores. De acordo com o autor, essa instância que faz a mediação entre os homens e os valores é atualmente a ciência, sendo esta responsável também por influenciar uma maior ou menor abertura para a existência de ideais utópicos.

2.2. Como nasce um paradigma

Apesar de o termo científico *paradigma* ser muito recente, uma vez que foi criado pelo físico Thomas Kuhn, em 1962, e apresentado em seu livro *A estrutura das revoluções científicas*, ele tem sido bem aceito e entendido como um modelo, pretendendo sugerir que a prática científica (tanto teórica quanto aplicada) está ligada a modelos conceituais de mundo, dos quais surgem as tradições de pesquisa.

De acordo com Kuhn (1962 apud CAPRA, 2001, p. 24), o paradigma científico é definido como

uma constelação de realizações – concepções, valores e técnicas, etc. – compartilhada por uma comunidade científica e utilizada por essa comunidade para definir problemas e soluções legítimos. Mudanças de paradigmas, de acordo com Kuhn, ocorrem sob a forma de rupturas descontínuas e revolucionárias denominadas de ‘mudanças de paradigma’ (KUHN, 1962 apud CAPRA, 2001, p. 24).

Nessa perspectiva, a ciência constrói-se em cima de alguns fundamentos filosóficos definidos, como é o caso da evolução da história da ciência, que já foi dominada pelo pensamento *geocêntrico (ptolomaico)*, posteriormente pelo sistema *heliocêntrico* de Copérnico, além de outros. Cada uma dessas fases do pensamento científico condicionava a atitude científica e estabelecia quais seriam os critérios de pesquisa, frequentemente ligados à maneira como se esperava que o mundo devesse funcionar.

Para Carvalho Jr. (2004), a descoberta de um novo paradigma inicia-se com o reconhecimento de um grave equívoco ou de uma falha fundamental que viola de modo

significativo as expectativas paradigmáticas vigentes. O equívoco, ou o fracasso das regras consensuais existentes, “determina um sentimento de mal-estar generalizado, provocado pelo funcionamento defeituoso, o que por sua vez gera uma crise cujo maior significado é assinalar ter chegado o momento de renovação de instrumentos e da refocalização” (CARVALHO-JR, 2004, p. 26). Desse modo, um novo paradigma aceita o que existia como verdade parcial, admitindo que outras coisas também ocorram de forma diferente.

Os novos paradigmas são quase sempre vistos com frieza, zombaria e hostilidade, e geralmente são atacados pela sua “heresia”, uma vez que seu descobridor dá um salto intuitivo, mas ainda não apresenta organização de todos os seus dados. No entanto, com o passar do tempo, o novo paradigma ganha influência, e uma nova geração reconhece o seu valor.

Quando considerável quantidade de pensadores tiver aceitado a nova idéia, é produzida uma mudança coletiva de paradigma. Um número suficiente de pessoas foi atraído pela nova perspectiva, ou se desenvolveu com ela, formando um consenso. Após algum tempo, também esse paradigma é abalado por contradições, surge uma outra brecha e o processo se repete. É assim que a ciência gera, de um modo ininterrupto, novas idéias e amplia seus conhecimentos (CARVALHO-JR, 2004, p. 27).

Para Boff (2005), o novo paradigma normalmente nasce de uma grande crise.

Por isso ele possui o condão de se apresentar como uma nova esperança, um caminho de salvação, uma manhã depois de uma terrível noite de pesadelos.

O paradigma, uma vez emerso, transforma-se numa certeza cotidiana, na atmosfera das evidências existenciais e mergulha para o inconsciente coletivo. Só então se transforma na convicção geral, no elemento evidente e inquestionável de uma sociedade. Aquilo que não precisa ser explicado e que explica todas as demais coisas.

O paradigma deve responder à pergunta fundamental que todos fazem, deve atender às demandas impostergáveis, deve produzir desafogo e sentimento de segurança e orientação (BOFF, 2005, p. 66).

Deve-se entender o paradigma como um esquema para a compreensão e a explicação de certos aspectos da realidade, uma constelação de crenças, valores e técnicas, partilhados por membros de uma comunidade determinada e que definem o seu modo de viver, ser, agir, sentir, fazer e pensar. Essa mesma comunidade inscreve-se dentro de outra maior, a cultura, que dá a ela a atmosfera geral e as referências mais básicas para o florescimento de um determinado paradigma que se torna dominante.

2.2.1. Paradigma dominante

O atual **paradigma dominante** (também chamado de newtoniano, cartesiano, tradicional, racional, fragmentário, hegemônico, analítico) está fundamentado em grandes cientistas que viveram e trabalharam entre os séculos XVIII e os primeiros vinte anos do século XX. São mais de duzentos anos de consolidação de uma mesma base científica, consubstanciados na teoria heliocêntrica do movimento dos planetas de Copérnico, nas leis de Kepler sobre as órbitas dos planetas, nas leis de Galileu sobre a queda dos corpos, na grande síntese da ordem cósmica de Newton e na consciência filosófica de Bacon e Descartes (SANTOS, 1999).

De um modo geral, o paradigma dominante apresenta as seguintes características: desconfia das evidências de experiência humana imediata; defende a total separação entre natureza e ser humano; fundamenta-se nas ideias matemáticas, em que conhecer significa quantificar, e o método científico assenta-se na redução da complexidade; acredita na ideia de ordem e estabilidade com a previsibilidade de um “mundo-máquina”, conceito criado pelo determinismo mecanicista; afirma que o conhecimento deve ser fragmentado, parcelado e disciplinado, e por último, encontra assentada na teoria positivista “oitocentista”, em que “só há duas formas de conhecimento científico – as disciplinas formais da lógica e da matemática e as ciências empíricas segundo o modelo mecanicista das ciências naturais – as ciências sociais nasceram para serem empíricas” (SANTOS, 1999, p. 18).

O ser humano nesse paradigma dominante, também fragmentado, tem a razão, a intuição, as sensações e os sentimentos dissociados. Essa fragmentação vai fazer eco na unidade do conhecimento, fracionando-o em ciência, filosofia, arte e religião.

De acordo com Capra (2001), esse paradigma consiste em várias ideias e valores entrincheirados,

entre os quais a visão do universo como um sistema mecânico composto de blocos de construção elementares, a visão do corpo humano como uma máquina, a visão da vida em sociedade como uma luta competitiva pela existência, a crença no progresso material ilimitado, a ser obtido por intermédio de crescimento econômico e tecnológico, e – por fim, não menos importante – a crença em que uma sociedade na qual a mulher é, por toda a parte, classificada em posição inferior à do homem é uma sociedade que segue uma lei básica da natureza (CAPRA, 2001, p. 25).

Para Borges (2007), o paradigma tradicional está alicerçado em alguns princípios fundamentais, tais como:

- o *Princípio da racionalidade científica*, em que o conhecimento científico somente é reconhecido como tal se for “passível de ser realizado quantas vezes se fizer necessário,

independente da situação, do contexto histórico, dos sujeitos ou objetos envolvidos” (BORGES, 2007, p. 60);

- o *Princípio da distinção entre natureza e pessoa humana*, em que o ser humano se posiciona como superior e senhor da natureza, indiferente sobre os efeitos de suas atividades como se “o chamado progresso científico e tecnológico não causasse impactos e mudanças na natureza, como se o homem não fosse também natureza” (BORGES, 2007 p. 61);

- o *Princípio da quantificação e fragmentação do conhecimento*, no qual a importância está nas quantidades em que o fenômeno se verifica e na possibilidade de medição de quantificação do conhecimento. De acordo com esse princípio, “para conhecer a natureza que é complexa, e poder controlá-la e a dominar, o homem deve fragmentar o fenômeno natural. [...] Estas leis privilegiam como funcionam os fenômenos da natureza em detrimento de qual agente que as promove ou qual suas finalidades” (BORGES, 2007, p. 61).

- o *Princípio do “mundo-máquina”*, em que tanto a natureza quanto a sociedade funcionam como uma máquina previsível e sem variações, fundamentando-se em um determinismo mecanicista “que procura um conhecimento utilitário e funcional, ainda que desprovido de profundidade, fundamentado menos na busca de uma compreensão profunda do real e mais na capacidade de dominar e transformar a realidade” (BORGES, 2007, p. 61).

A crença estabelecida no paradigma tradicional de que em qualquer sistema complexo o comportamento do todo pode ser entendido inteiramente a partir das propriedades de suas partes foi desenvolvida pelo método do pensamento analítico ou reducionista de Descartes, de acordo com o qual, conforme Capra (2001, p. 41), “as próprias partes não podem ser analisadas ulteriormente, a não ser reduzindo-as a partes ainda menores”.

No entanto, a partir do século XX, o desenvolvimento científico estabeleceu a percepção de que os sistemas não podem ser entendidos pela análise, uma vez que as propriedades das partes não são propriedades intrínsecas, sendo apenas entendidas no contexto do todo mais amplo (CAPRA, 2001).

2.2.2. Paradigma emergente

Apesar de o modelo fragmentário de visão de mundo ter se estabelecido ao longo de mais de duzentos anos, equívocos e anomalias começaram a provocar o “mal-estar” generalizado, sugerido por Carvalho-Jr. (2004), e que vêm levando um grupo de cientistas a buscar novos modelos, provocando o surgimento de um **paradigma emergente** (também denominado de moderno, da complexidade, ecológico, sistêmico e/ou integrador).

Edgar Morin, um dos teóricos que mais se destaca nas discussões sobre a necessidade do pensamento complexo e sobre o surgimento de um paradigma da complexidade, confirma a necessidade de uma “tomada de consciência radical que proporcione a mudança no modo de organização do conhecimento, que se apresenta mutilador e incapaz de reconhecer e de apreender a complexidade do real” (MORIN, 2003, p. 10).

Santos (1999) fundamenta suas reflexões sobre a transição da ciência hegemônica, construída pelas mãos de Copérnico, Galileu e Newton, para a ciência moderna, que deixou os “cálculos esotéricos” para se transformar em um fenômeno de uma transformação técnica e social, e sugere que alguns dos equívocos e anomalias (os quais o autor denomina de hipóteses) que começaram a provocar o “mal-estar” são:

1. a contestação do sentido que havia na distinção entre ciências naturais e ciências sociais;
2. a necessidade de valorizar as ciências sociais como polo catalisador entre as duas ciências;
3. o posicionamento de que as ciências sociais terão de recusar todas as formas de positivismo lógico ou empírico ou de mecanicismo materialista ou idealista, revalorizando os estudos humanísticos (estudos históricos, filosóficos, jurídicos, literários, filológicos e teológicos);
4. a ideia de fragmentação que deve ser substituída pela ideia de síntese como um conjunto de galerias temáticas em que convergem linhas de objetos teóricos que até então eram entendidos como estanques;
5. a filosofia da prática, do senso comum que deve ser considerada e a distinção hierárquica entre conhecimento científico e conhecimento vulgar que perde seu sentido.

Segundo o autor, a importância do paradigma emergente atual está na nova concepção de matéria e natureza,

em vez de eternidade, a história; em vez de mecanicismo, a interpenetração, a espontaneidade e a auto-organização; em vez de reversibilidade, a irreversibilidade e a evolução; em vez da ordem, a desordem, e em vez da necessidade, a criatividade e o acidente (SANTOS, 1999, p. 28).

Pode-se dizer que o paradigma emergente apresenta as seguintes características: fundamenta-se na física quântica (que introduziu a consciência no ato do conhecimento), na teoria da relatividade de Einstein, no teorema da incompletude matemática de Gödel; na cosmologia quântica e na biologia molecular; apresenta uma melhor observação dos fatos, considerando que todo conhecimento é autoconhecimento; considera a existência de diferentes níveis de realidade; acredita que o ser humano é parte integrante da natureza e defende que todo conhecimento é local e total: a fragmentação pós-moderna não é disciplinar, e sim temática, visando constituir-se em senso comum enquanto for aplicável à sociedade.

Chamando de paradigma sistêmico ou de ecologia profunda, Capra (2001) afirma que a sua principal característica (a tensão entre as partes e o todo) emergiu de modo simultâneo em diversas disciplinas científicas na primeira metade do século XX, principalmente na década de 1920, quando de forma pioneira nesse modo de pensar os biólogos passaram a enfatizar a concepção dos organismos vivos como totalidades integradas. Posteriormente, vieram a psicologia de *Gestalt* (em que o todo é muito mais que a soma de suas partes), a nova ciência da ecologia e, de modo mais drástico, as teorias defendidas pela física quântica no domínio dos átomos e nas partículas subatômicas.

O paradigma fragmentário, que ainda norteia a maioria dos passos dados pela humanidade na sua trajetória e que está nos fundamentos da cultura de destruição e de violência do atual momento histórico, já não dá conta da complexidade das relações. Segundo Basarab Nicolescu (2001, p. 47), “O processo de declínio das civilizações é extremamente complexo e suas raízes estão mergulhadas na mais completa obscuridade”.

A crise universal, resultado da fragmentação consolidada pelo paradigma dominante, aponta para a necessidade de uma mudança paradigmática, mantendo os aspectos positivos, atualizando-os à luz de uma visão mais integrada e aberta.

Propondo a preparação para o inesperado, Morin (2003, p. 83) afirma que o pensamento complexo “não recusa a clareza, a ordem e o determinismo, mas os considera insuficientes, reconhecendo que não é possível programar a descoberta, o conhecimento e a ação”.

De acordo com Capra (2001), a mudança paradigmática requer uma expansão não apenas de percepções e de maneiras de pensar, mas acima de tudo de valores, o que modificará a organização social e os sistemas hierárquicos tradicionais para o sistema de redes.

Entendendo o paradigma emergente fundamentado em uma nova compreensão ecológica das relações, Capra (2001) afirma que esse novo modelo reconhece que indivíduos e sociedades estão todos encaixados nos processos cíclicos da natureza e que, em última análise, são dependentes desses processos. Para o autor, esse novo modelo ecológico vai além da visão holística e ilustra a

diferença entre esses dois conceitos. Tome-se, por exemplo, a análise de uma bicicleta, em que, segundo as lentes da visão holística, o objeto é um todo funcional, sendo possível compreender as interdependências das suas partes. As lentes da visão ecológica observam a bicicleta aceitando a visão holística, mas acrescentam a percepção de como a bicicleta está encaixada no contexto social e natural, refletindo de onde vêm as matérias-primas que entram nela, como foi fabricada e como seu uso afeta o contexto social e natural no qual ela é usada.

A nova visão da realidade baseia-se na consciência do estado de inter-relação e interdependência essencial de todos os fenômenos – físicos, biológicos, psicológicos, sociais e culturais. De acordo com Carvalho-Junior (2004), essa visão transcende as atuais fronteiras disciplinares e conceituais, e será explorada no âmbito das novas instituições.

Vale ressaltar que um paradigma emergente somente passa a existir quanto uma ciência estiver madura, ou seja, quando houver uma estrutura bem estabelecida, conceitual e institucional que acomode a formulação do novo paradigma. No entanto, para Capra (2001), as linhas mestras de tal estrutura já estão sendo formuladas por muitos indivíduos, comunidades e organizações que estão desenvolvendo novas formas de pensamento e que se estabelecem de acordo com novos princípios.

2.3. Desenvolvimento sustentável

Para que seja possível entender um pouco sobre as questões históricas que propuseram a junção política desses dois termos, adjetivando certo tipo/modelo de desenvolvimento, faz-se necessária uma reflexão sobre o sentido de ambas as expressões separadamente, sendo importante transitar pelas ciências sociais, humanas, econômicas e biológicas de forma a se perceber a influência transdisciplinar que cada qual, à sua maneira, pode contribuir para o desvendar desse enigma denominado *desenvolvimento sustentável*, que, de acordo com Veiga (2008), deve ser entendido como um dos mais generosos ideais surgidos no século passado e um dos maiores desafios para as gerações futuras.

2.3.1 O entendimento sobre desenvolvimento

Elaborando-se um apanhado histórico acerca da construção dos conceitos de desenvolvimento, percebe-se uma grande quantidade e variedade de concepções e diversas fontes sobre a sua origem, recobertas de referenciais de direitos individuais, coletivos e de cidadania até esquemas de classificação dos Estados-Nações internamente ao sistema mundial, passando por atribuições de valor à mudança, à tradição, à justiça social, ao bem-estar, ao destino da humanidade,

à acumulação de poder econômico, político e militar e a muitas outras conotações vinculadas a ideais de relações apropriadas e equilibradas entre os homens e entre esses e a natureza.

Diante de tantas opções de organização conceitual sobre desenvolvimento, a que serve ao presente trabalho é organizada pelo economista José Eli da Veiga (2008), que sugere a existência de três tipos básicos de resposta à indagação “*o que é desenvolvimento?*”, como mostrado a seguir.

a) Desenvolvimento é sinônimo de crescimento econômico

Nessa perspectiva, que ficou estabelecida e inquestionável até o final da Segunda Guerra Mundial, indicadores como o PIB/*per capita* ou nível de renda por trabalhador seriam suficientes para medir o nível de desenvolvimento. Para essa visão, o desenvolvimento viria como decorrência do crescimento econômico em um efeito em cascata (*trickle-down-effect*).

Essa visão começou a ser questionada quando evidências foram surgindo e apontando que o suntuoso crescimento econômico, ocorrido durante a década de 1950 em diversos países semi-industrializados (entre os quais o Brasil), “não se traduziu necessariamente em maior acesso de populações pobres a bens materiais e culturais (como saúde e educação, por exemplo), como ocorrera nos países considerados desenvolvidos” (VEIGA, 2008, p. 19).

Essas evidências provocaram o fortalecimento do debate sobre o vocábulo *desenvolvimento*, principalmente depois que o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) lançou o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), que considera elementos que vão além da visão exclusivista de opulência econômica como critério de aferição de desenvolvimento.

b) Desenvolvimento como “quimera” (ilusão, crença, mito ou manipulação ideológica)

Citando Giovanni Arrighi (1997), Veiga (2008) afirma que a questão central dessa perspectiva está no entendimento de que existe uma hierarquia na economia capitalista mundial “formada por um ‘núcleo orgânico’ de países centrais; uma extensa periferia contendo países mais pobres; e uma ‘semiperiferia’ composta por nações que muitos consideram emergentes” (VEIGA, 2008, p. 20-21). O autor ainda analisa que o desenvolvimento estaria atrelado à possibilidade de algum tipo de mobilidade ascendente nesse modelo, e que o acúmulo da riqueza/avanço econômico significaria seu ingresso no “núcleo orgânico”, o que, segundo Arrighi (1997 apud VEIGA, 2008), é uma ilusão necessária.

De acordo com Scotto, Carvalho e Guimarães (2008), o desenvolvimento entre as décadas de 1960 e 1970 pode ser identificado com o crescimento econômico, tecnológico, urbano e com a internacionalização da lógica da acumulação e da produção capitalista em todas as esferas da vida social.

Um modo de vida desenvolvido ou ‘moderno’ foi estabelecido como um caminho evolutivo, linear e inevitável a ser trilhado pelas sociedades subdesenvolvidas para a superação da pobreza e do atraso. O paradigma de desenvolvimento alcançado era a sociedade de consumo norte-americana” (SCOTTO; CARVALHO; GUIMARÃES, 2008, p. 16).

Nessa perspectiva de desenvolvimento, enquadram-se as classificações de Primeiro, Segundo e Terceiro Mundos, bem como de Países Desenvolvidos, Subdesenvolvidos e Em Desenvolvimento. No entanto, diversos acontecimentos sinalizaram que esse modelo era inexecutável, como, por exemplo, os resultados da modernização dos parques industriais e tecnológicos em países da América Latina, que não promoveram o *trickle-down-effect* esperado na redução da pobreza e nas desigualdades sociais.

c) Desenvolvimento como “caminho do meio”

De acordo com Scotto, Carvalho e Guimarães (2008), a consciência da crise ecológica – que começou a ser fortemente discutida no início da década de 1970 – somada à constatação de que o desenvolvimento como sinônimo de crescimento econômico era uma visão fracassada na solução dos problemas globais, evidenciando a exploração ilimitada dos bens ambientais e a insustentabilidade social e ambiental por ele gerado, provocou uma nova onda de discussões sobre o conceito e o modelo de desenvolvimento.

Afirmando que tanto a primeira perspectiva (a qual traduz uma visão míope que reduz o desenvolvimento ao crescimento e a mudanças quantitativas) quanto a segunda perspectiva (que traduz um derrotismo que o descarta como inexecutável), Veiga (2008) faz diversas reflexões que conduzem à discussão de uma terceira perspectiva de desenvolvimento. Uma perspectiva que reconheça “o papel das diferentes formas de liberdade no combate às absurdas privações, destituições e opressões existentes em um mundo marcado por um grau de opulência” (VEIGA, 2008, p. 33) e consumo que era inimaginável um ou dois séculos atrás.

Apontando Ignacy Sachs como um dos teóricos que mais tem discutido essa perspectiva, Veiga (2008) diz que os aspectos e as mudanças qualitativas são essenciais e que

maneiras viáveis de produzir meios de vida não podem depender de esforços excessivos e extenuantes por parte de seus produtores, de empregos mal remunerados exercidos em condições insalubres, da prestação inadequada de serviços públicos e de padrões subumanos de moradia (VEIGA, 2008, p. 81).

Desse modo, o desenvolvimento caracteriza-se pelas mudanças quantitativas (principalmente econômicas), mas prioritariamente pelas mudanças qualitativas ligadas a um projeto social subjacente, a exemplo do que sempre defendeu Celso Furtado (2004), afirmando que

o desenvolvimento não é apenas um processo de acumulação e de aumento de produtividade macroeconômica, mas principalmente o caminho de acesso a formas sociais mais aptas a estimular a criatividade humana e a responder às aspirações da coletividade (FURTADO, 2004, p. 4).

Nessa perspectiva de desenvolvimento, Scotto, Carvalho e Guimarães (2008) lembram que existem dois movimentos que caminham paralelamente,

os movimentos ecológicos que fazem uma crítica às raízes do sistema capitalista e seu uso do meio ecológico e o das instituições internacionais que buscarão reformar a noção de desenvolvimento, buscando incorporar à ideia de desenvolvimento uma dimensão ambiental que este projeto inicialmente excluía de seu horizonte” (SCOTTO; CARVALHO; GUIMARÃES, 2008, p. 19).

Ou seja, há de se registrar que os indícios da falência do modelo desenvolvimentista e a crescente percepção da crise ambiental levam tanto a propostas que buscam os caminhos de superação desse modelo econômico como também a iniciativas que vão no sentido de uma reformulação de acordo com os marcos da lógica capitalista que o gerou, o que sugere o merecido cuidado em relação às origens e intenções, questão essa que será retomada em uma discussão posterior.

2.3.2. Sobre sustentabilidade e o adjetivo *sustentável*

A defesa de organismos internacionais como, por exemplo, a InWent da Alemanha, que afirmam que o conceito de sustentabilidade foi primeiramente mencionado no que se refere à silvicultura, conceito criado em 1713 para sustentar a defesa da utilização contínua, estável e sustentável da floresta (INWENT, 2006), remonta os primórdios do conceito de sustentabilidade. A partir da metade do século XVIII, as ciências sociais passam a considerar o fator *natureza* (no sentido de recursos e solo) nas primeiras pesquisas da ciência econômica, iniciando a discussão sobre a capacidade limitada de produção da natureza.

Conforme registram Veiga e Zatz (2008), o termo *sustentabilidade* tem suas origens nas ciências da Biologia e Ecologia, estando mais especificamente ligado a pesquisadores da biologia populacional, que procuram avaliar quando uma atividade extrativista (como a pesqueira, por exemplo) ultrapassa os limites de reprodução da espécie estudada, “ou seja, procuram identificar o

ponto a partir do qual é rompida a resiliência de um ecossistema” (VEIGA; ZATZ, 2008, p. 36). Para a Ecologia, a capacidade de sustentabilidade está associada à máxima população de uma espécie que pode se manter indefinidamente em um território sem provocar uma degradação na base de recursos que possa fazer diminuir essa mesma população no futuro.

A migração da noção de sustentabilidade da ciência biológica e ecológica para os campos da economia política e do desenvolvimento merece uma especial atenção. Ela objetiva fazer a leitura das questões de desenvolvimento utilizando as lentes da Biologia e estabelecendo, de acordo com Moreira (2007), a necessidade de se identificar a máxima população humana que poderia manter-se indefinidamente em um território – região ecossistêmica, nação ou planeta – considerando a visão da Ecologia de manutenção das condições de sobrevivência futura de uma espécie.

Exposta dessa forma,

a questão da sustentabilidade das sociedades humanas no planeta (e a ideia de sustentabilidade) estaria associada aos processos de autorregulação sociais que envolvem o acesso ao uso dos recursos, o controle do crescimento populacional, os seus padrões de manutenção (existência, subsistência, bem estar social etc.), bem como a sua capacidade de conhecer (e aceitar) os limites a partir dos quais o seu crescimento populacional deveria ser zero, produzindo a não degradação dos recursos do planeta (MOREIRA, 2007, p. 5).

De acordo com Ruscheinsky e Freitas (2003), trazendo as influências da educação ambiental e da ecologia, a palavra *sustentável* tem significado relacionado àquilo que sustenta alguém ou alguma coisa, sendo que ações sustentáveis

deveriam ser todas as medidas que visam manter a capacidade de reposição de uma população de uma determinada espécie, animal ou vegetal. Do ponto de vista ideal, seria a sustentação da biodiversidade sem perdas ou o funcionamento de um ecossistema idêntico por longo prazo. [Com o ingresso de algum tipo de extrativismo ou exploração de recursos naturais], a sustentabilidade é a medida do que, a longo prazo, pode ser extraído ou explorado sem depauperamento do patrimônio natural. Nesta compreensão a sustentabilidade é uma tarefa eminentemente reservada à intervenção humana. Do ponto de vista da natureza o processo evolutivo na história é um fato incontestável, além do que do ponto de vista mineral parece que não existem condições de imaginar a tal sustentabilidade (RUISCHEINSKY; FREITAS, 2003, p. 19).

Diante do exposto e considerando-se o momento histórico das décadas de 1970 e 1980, no qual as questões ambientais estavam entrando na pauta da economia mundial e promovendo uma discussão sobre o modelo de desenvolvimento, adjetivar a palavra *desenvolvimento* como sustentável eclodiu como uma nova perspectiva aglutinadora das discussões sobre as necessidades emergentes.

Para Moreira (2007), o embate sobre o significado da sustentabilidade poderia ser visualizado como um componente dos posicionamentos e das decisões político-ideológicas e

econômico-sociais, visando à apropriação dos conhecimentos científicos e culturais sobre a natureza e o mundo natural.

Considerando essa questão, Bellen (2006) confirma a existência de graus de sustentabilidade que são relativizados em função do campo ideológico ambiental ou da dimensão em que cada ator se coloca.

Fundamentando-se nos estudos de David William Pearce da Escola de Londres, Bellen (2006) afirma que existem diferentes ideologias ambientais que apontam dois extremos ideológicos: de um lado o tecnocentrismo, representado pelas teorias *cornucopiana* e *adaptativa* e, de outro lado, o ecocentrismo, representado pelas teorias *comunalista* e da *ecologia profunda*. Essas dimensões diferentes do ambientalismo estão apresentadas no quadro a seguir.

Tecnocêntrico		Ecocêntrico		
	←	→		
Cornucopiana	Adaptativa	Comunalista	Ecologia Profunda	
Exploração de recursos, orientação pelo crescimento	Conservacionismo de recursos, posição gerencial	Preservacionismo de recursos	Preservacionismo profundo	Rótulo ambiental
Economia antiverde, livre mercado	Economia verde, mercado verde conduzido por instrumentos de incentivos econômicos	Economia verde profunda Economia steady-state, regulação macroambiental	Economia verde, muito profunda, forte regulação para minimizar a tomada de recursos,	Tipo de economia
Objetivo econômico, maximização do crescimento econômico Considera que o mercado livre em conjunção com o progresso técnico deve possibilitar a eliminação das restrições relativas aos limites e à escassez	Modificação do crescimento econômico, norma do capital constante, alguma mudança de escala.	Crescimento econômico nulo, crescimento populacional nulo Perspectiva sistêmica, saúde do todo (ecossistema), hipótese de Gaia e suas implicações	Reduzida escala da economia e da população Imperativa mudança de escala, interpretação literal de Gaia.	Estratégia de gestão
Direitos e interesses dos indivíduos contemporâneos, valor instrumental na natureza	Equidade intra e intergeracional (pobres contemporâneos e gerações futuras), valor instrumental da natureza	Interesse coletivo sobrepuja o interesse individual, valor primário dos ecossistemas e valor secundário para suas funções e serviços	Bioética (direitos e interesses conferidos a todas as espécies), valor intrínseco da natureza	Ética
Sustentabilidade muito fraca	Sustentabilidade fraca	Sustentabilidade forte	Sustentabilidade muito forte	Grau de Sustentabilidade

Quadro 1 - Dimensões do ambientalismo

Fonte: Elaborado por Bellen (2006), adaptado de Pearce (1993).

No Quadro 1, quatro graus de sustentabilidade podem ser identificados e classificados: sustentabilidade muito fraca (*very weak sustainability*), sustentabilidade fraca (*weak sustainability*), sustentabilidade forte (*strong sustainability*) e sustentabilidade muito forte (*very strong sustainability*).

Analisando os dois extremos (sustentabilidade muito fraca e sustentabilidade muito forte), Bellen (2006) identifica que

os autores ligados à tendência tecnocêntrica acreditam que a sustentabilidade refere-se à manutenção do capital total disponível no planeta e que ela pode ser alcançada pela substituição do capital natural pelo capital gerado pela capacidade humana. No extremo ecocêntrico, os autores destacam a importância do capital natural e da necessidade de conservá-lo não apenas pelo seu valor financeiro mas principalmente pelo seu valor substitutivo. Dentro de uma concepção de sustentabilidade muito fraca não existem limites para o desenvolvimento, fato ressaltado por alguns autores que enxergam no desenvolvimento sustentável uma estratégia da sociedade contemporânea para escapar das concepções de limites naturais. Já para os postuladores da ecologia profunda existem limites naturais para o desenvolvimento dentro do nosso planeta. (BELLEN, 2006, p. 25).

Antes de prosseguir com o presente estudo, um breve esclarecimento sobre os termos *sustentável* e *sustentado* parece ser apropriado, uma vez que poucos são os autores que abordam essa distinção, não ficando claro se não o fazem por considerar a inexistência de ambiguidades no entendimento. No entanto, se há a pretensão de se elucidar o processo de estabelecimento conceitual de desenvolvimento sustentável, torna-se válida essa breve reflexão proposta por Moreira (2005).

De acordo com Moreira (2005), um projeto é “sustentado” se as suas características o sustentam, tendo um fim em si mesmo. Um projeto é “sustentável” se, de modo transversal, assegura a melhoria das condições de vida econômica, social e ambiental das populações a que se dirige e, ao mesmo tempo, não põe em perigo a capacidade futura da região e das suas populações de levar adiante novos projetos sustentáveis. Do mesmo modo, o desenvolvimento é “sustentado” se existirem condições econômicas, sociais e políticas que o suportem. O desenvolvimento “sustentável” pressupõe a melhoria das condições econômicas, sociais e ambientais da região e das populações, garantindo simultaneamente às gerações futuras as condições necessárias ao seu próprio desenvolvimento sustentável.

	Sustentado	Sustentável
Projeto	Quando as suas características o sustentam, tendo um fim em si mesmo.	Quando assegura a <u>melhoria</u> das condições de vida econômica, social e ambiental do público alvo, não pondo em perigo a capacidade futura da região e das suas populações.
Desenvolvimento	Quando existem condições econômicas, sociais e políticas que o suportem.	Quando promove a <u>melhoria</u> das condições econômicas, sociais e ambientais da região e das populações, garantindo às gerações futuras, as condições necessárias ao seu próprio desenvolvimento.

Quadro 2 - Diferenças conceituais e práticas entre *sustentado* e *sustentável*

Fonte: Adaptado de Moreira (2005), elaborado pela autora

Analisando-se o volume de materiais escritos e de publicações, percebe-se uma grande aproximação do conceito de desenvolvimento sustentável ao de sustentabilidade, de modo que, para a maioria dos especialistas, as duas expressões tornaram-se sinônimo. É dessa forma que se pretende acompanhar os estudos daqui para a frente, no entanto, utilizando sempre que possível a expressão *desenvolvimento sustentável*.

As críticas de conteúdo social e principalmente ambiental aos modelos de crescimento econômico do capitalismo contemporâneo convergiram, nas últimas décadas, para a formulação de uma nova alternativa de desenvolvimento que, segundo a classificação de Veiga (2008) parafraseando Ignacy Sachs (2008), também pode ser chamado de “*caminho do meio*”, referindo-se ao que a grande maioria dos autores denomina de desenvolvimento sustentável.

Ignacy Sachs, considerado um dos principais teóricos e precursores das discussões sobre desenvolvimento sustentável, afirmou em seu livro *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*, publicado pela primeira vez em 2002, no Brasil, que o paradigma do *caminho do meio* (referindo-se à orientação intermediária encontrada pelo Relatório de Founex e pela Conferência de Estocolmo) preconiza que, sendo ainda necessário o crescimento econômico,

ele deveria ser socialmente receptivo e implementado por métodos favoráveis ao meio ambiente, em vez de favorecer a incorporação predatória do capital da natureza ao PIB. [...] Que este modelo trata de um *outro desenvolvimento*, endógeno (em oposição à transposição mimética de paradigmas alienígenas), auto-suficiente (em vez de dependente), orientado para as necessidades (em lugar de direcionado pelo mercado), em harmonia com a natureza e aberto às mudanças institucionais” (SACHS, 2008, p. 52/54).

De modo complementar, Montibeller-Filho (2008, p. 24), citando Thomas Kuhn, afirma que o desenvolvimento sustentável surge na ciência como o paradigma, na concepção kuhniana de padrão normativo, “capaz de expressar a essência dos complexos fenômenos sociais da atualidade, em resposta à crise paradigmática da ciência até então estabelecida, cujas teorias não respondem à complexidade referida”.

Para o autor, o novo paradigma de desenvolvimento está sendo constituído em decorrência de quatro fatores principais:

1. da insatisfação de alguns cientistas e pesquisadores, sobretudo das áreas de ciências sociais e humanas;
2. do processo de conscientização, por segmentos sociais e da intelectualidade;
3. da progressiva deteriorização das condições objetivas de existência da maior parte da população; e
4. da crescente pressão de degradação ambiental.

2.3.3. Questões históricas e origem do conceito sobre desenvolvimento sustentável

A partir da segunda metade do século XVIII, iniciaram-se os estudos nas ciências sociais, principalmente na economia, considerando-se o fator *capacidade produtiva da natureza* (no sentido de recursos e solo) a serviço do sistema produtivo, o que se configurou como um dos impulsos necessários para as discussões sobre o modelo de desenvolvimento que aconteceriam durante o século que estava por vir.

De acordo com Domingues (1991), o século XIX não foi definitivamente apenas a continuação do século precedente, mas o ponto de inflexão que anunciava uma nova era denominada pelo autor de *Idade da História*: a “era da grande indústria, a época em que a sociedade dos homens deixa de assentar-se num elemento natural (a terra) para apoiar-se num elemento historicamente constituído (o capital)” (DOMINGUES, 1991, p. 267). Tal era desencadeou a segunda era das revoluções da modernidade, abrangendo tanto a ciência quanto a técnica e o modo de organização da sociedade, resultando na chamada “civilização técnico-científico-industrial”.

O início do século XX chegou carregado de novos referenciais bem como de novas demandas sociais para dar conta das inquietações provocadas pelo modelo de desenvolvimento adotado durante o século anterior. À época, a humanidade se deparou com a necessidade de interiorizar todas essas mudanças provocadas pela aceleração da história, cadenciada pelas revoluções e contrarrevoluções políticas, pelo ritmo febril da Revolução Industrial no plano da economia e pela tomada de consciência da historicidade das coisas e das sociedades dos homens que a revolução científica provocara.

A primeira metade do século XX foi marcada por afloramentos de guerras mundiais, descobertas científicas e constatações ecológicas de que os rumos do desenvolvimento adotados até então necessitariam de mudanças. Essa percepção passa a ficar mais evidente observando-se os anos que precederam a Segunda Guerra Mundial, os quais foram marcados pela crescente discussão sobre o modelo de desenvolvimento e crescimento econômico. O pós-guerra trouxe diversas consequências negativas, entre elas o crescimento acelerado em algumas partes do mundo e a reação da sociedade a práticas de produção nocivas à sociedade e ao meio ambiente.

A relação entre economia, meio ambiente e ambientalismo ao longo da história, segundo Montibeller-Filho (2008), tem sido conflituosa e, como consequência do processo de industrialização, que promoveu elevada expansão da economia global, essa tensão acentua-se sobremaneira nas décadas de 1950 a 1970. Nesse período, movimentos ambientalistas tomam forma e consistência e, a partir da década de 1970, o sistema político passa a integrar o movimento pela criação de agências estatais de meio ambiente em muitos países.

Durante 1968, foi criado o Clube de Roma no Norte Europeu por iniciativa do industrial italiano Aurelio Peccei, reunindo cientistas, pedagogos, economistas, humanistas, industriais e funcionários públicos com o objetivo de debater a crise atual e futura da humanidade.

A pedido do Clube de Roma, o Massachusetts Institute of Technology (MIT) desenvolveu e apresentou em 1972 o Relatório Meadows, também conhecido como *The limits to growth (Os limites do crescimento)*, que investigou sobre a dinâmica da expansão humana, o crescimento econômico, o avanço tecnológico e a conservação da natureza, defendendo a necessidade de se conquistar um equilíbrio global baseado em limites ao crescimento da população, no desenvolvimento econômico dos países menos desenvolvidos e em uma atenção aos problemas ambientais.

Analisando brevemente o conteúdo do Relatório Meadows, Scotto, Carvalho e Guimarães (2008) relatam que

Este estudo alertava para a impossibilidade do mundo continuar nos então atuais patamares de crescimento, sob pena de um drástico esgotamento dos recursos naturais. Com isso, deflagrava a crise ambiental nos meios científico e empresarial. Concluía que os níveis de crescimento (industrialização, poluição, produção de alimentos e exploração dos recursos naturais) cresciam em proporção geométrica enquanto a capacidade de renovação das matérias-primas e fontes de energia seguia em proporção aritmética. Portanto, calculava que o limite de desenvolvimento do planeta seria atingido nos próximos 100 anos, provocando uma repentina diminuição da população mundial e da capacidade industrial (SCOTTO; CARVALHO; GUIMARÃES, 2008, p. 22).

Como manifestação do movimento político, em 1972 realiza-se a Primeira Conferência Internacional das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, em Estocolmo, ocasião em que se determinou que os problemas ambientais (como o desmatamento de florestas e a poluição de mares) não poderiam ser resolvidos sem serem levados em consideração os aspectos social e econômico.

Entre as reuniões preparatórias que antecederam esse evento e firmaram as bases para o novo entendimento dos vínculos entre meio ambiente e desenvolvimento, cita-se o Painel Temático em Meio Ambiente, realizado na Suíça e que produziu o Relatório de Founex. De acordo com Sachs (2008), este relatório identificou os principais tópicos relacionados ao binômio meio ambiente–desenvolvimento, que se mantém até hoje na agenda internacional, propondo uma orientação intermediária entre posições extremadas de interesses, referindo-se às posições dos que previam abundância de recursos – economicismo arrogante - (*the curnucopians*) e dos que traziam uma visão catastrófica – fundamentalismo ecológico (*doonsayers*) ou ecologia profunda.

Para Sachs (2008), o objetivo do equilíbrio entre meio ambiente e desenvolvimento

deveria ser o do estabelecimento de um aproveitamento racional e ecologicamente sustentável da natureza em benefício das populações locais, levando-as a incorporar a preocupação com a conservação da biodiversidade aos seus próprios interesses, como um

componente de estratégia de desenvolvimento. Daí a necessidade de se adotar padrões negociados e contratuais de gestão da biodiversidade (SACHS, 2008, p. 53).

Como resultado da Conferência de Estocolmo de 1972, teve-se a produção do *Action Plan for the Human Environment*, que abrangia: (a) medidas para a coleta de dados, pesquisa, fiscalização e troca de informações ambientais; (b) acordos para proteção ambiental e para o uso racional dos recursos naturais; (c) indicações para a criação de órgãos de administração ambiental; e (d) indicações para a educação, formação e informação da população em geral.

<ul style="list-style-type: none"> - Medidas para a coleta de dados, pesquisa, fiscalização e troca de informações ambientais - Acordos para proteção ambiental e para o uso racional dos recursos naturais - Indicações para a criação de órgãos de administração ambiental - Indicações para a educação, formação e informação da população em geral
--

Quadro 3 - Resultados da Conferência de Estocolmo: abrangência do documento *Action Plan for the Human Environment*

Fonte: baseado em Sachs (2008), elaborado pela autora

Para a implementação desse plano de ação, foi criado o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), que teve suas atividades impulsionadas em 1973, quando o secretário-geral da Conferência de Estocolmo/72 e primeiro diretor executivo do PNUMA, Maurice Strong, utilizou pela primeira vez a palavra *ecodesenvolvimento* para definir uma proposta de desenvolvimento ecologicamente orientado (CAMARGO, 2005).

Este termo foi utilizado em uma tentativa de definir um estilo de desenvolvimento adaptado às áreas rurais de continentes como a África, a Ásia e a América Latina, baseado na utilização criteriosa dos recursos locais e da sabedoria tradicional camponesa, sem comprometer o esgotamento da natureza e a satisfação das necessidades das gerações futuras. Esse estilo de desenvolvimento foi proposto considerando-se que nesses locais ainda havia a possibilidade de tais povos não se engajarem na ilusão do crescimento mimético e predatório, preconizados pelos modelos “importados” provenientes do Hemisfério Norte (SACHS, 1986).

A década de 1970 foi marcada por diversas discussões e encontros internacionais que resultaram nas publicações de diversos relatórios e declarações, como a Declaração de Cocoyoc/México (1974) – UNCTAD e PNUMA, o Relatório “O que fazer”/Alemanha (1975) – Fundação Dag Hammarskjöld e Relatório de Bariloche “Limites da Miséria”/Argentina (1977) – Fundação Bariloche, os quais tinham em sua essência a discussão sobre desenvolvimento e a relação de responsabilidades entre países do Norte e do Sul do planeta.

Ainda no processo evolutivo do conceito de ecodesenvolvimento, em 1974, com a publicação da Declaração de Cocoyoc, no México, surge a interpretação mais abrangente da

expressão, definindo que não só as zonas rurais, mas também as cidades desses países (na época, denominados de Terceiro Mundo) deveriam ser consideradas (SACHS, 1986). No entanto, foi em 1980 que Ignacy Sachs se apropria do termo e desenvolve-o conceitual e operacionalmente, afirmando que o ecodesenvolvimento é

Um processo criativo de transformação do meio com a ajuda de técnicas ecologicamente prudentes, concebidas em função das potencialidades deste meio, impedindo o desperdício incon siderado dos recursos e cuidando para que estes sejam empregados na satisfação das necessidades de todos os membros da sociedade, dada a diversidade dos meios naturais e dos contextos culturais. As estratégias do ecodesenvolvimento serão múltiplas e só poderão ser concebidas a partir de um espaço endógeno das populações consideradas. Promover o ecodesenvolvimento é, no essencial, ajudar as populações envolvidas a se organizar, a se educar, para que elas repensem seus problemas, identifiquem as suas necessidades e os recursos potenciais para conceber e realizar um futuro digno de ser vivido, conforme os postulados de justiça social e prudência ecológica (SACHS, 1986, p. 82).

Abrindo os anos 1980, surge o termo *desenvolvimento sustentável*, apresentado no livro *The word conservation strategy: living resource conservation for sustainable development*, lançado conjuntamente pela União Mundial para a Conservação da Natureza (UICN), pelo Fundo para a Vida Selvagem (WWF) e pelo PNUMA.

A partir de 1983, na Assembleia Geral das Nações Unidas, criou-se uma comissão especial, denominada Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) ou Comissão de Brundtland, sob a direção da primeira-ministra do Partido Trabalhista da Noruega, Gro Harlem Brundtland. Formada por 23 membros, metade deles provenientes de países subdesenvolvidos ou de Terceiro Mundo, esta Comissão tinha como determinação:

- a análise de problemas políticos-ambientais e de desenvolvimento;
- a formulação de sugestões de soluções realistas;
- o desenvolvimento de sugestões para novas formas de cooperação internacional;
- o fomento à compreensão e a disposição para a negociação por pessoas, organizações, empresas e governos (INWENT, 2006, p. 23).

De acordo com Layrargues (1993), a dinâmica de trabalho dessa Comissão consistiu em visitar dez países entre 1985 e 1987, promovendo um processo democrático de discussão, realizando estudos, conferências e audiências públicas e consultando especialistas desses países, de forma a permitir a inserção de diversas visões a respeito da questão ambiental e suas relações com o desenvolvimento do planeta.

Durante o período de trabalhos da Comissão de Brundtland, em 1986 aconteceu a Conferência da União Internacional para a Conservação (UICN) em Ottawa/Canadá, onde foi lançado o documento intitulado “Conservação de Desenvolvimento”, o qual focava nas discussões sobre mudanças climáticas e que tratava o conceito de desenvolvimento sustentável e equitativo como um novo paradigma, tendo como princípios:

- integrar conservação da natureza e desenvolvimento;
- satisfazer as necessidades humanas fundamentais;
- perseguir equidade e justiça social;
- buscar a autodeterminação social e da diversidade cultural; e,
- manter a integridade ecológica. (MONTIBELLER-FILHO, 2008, p. 54)

Como resultado dos trabalhos da Comissão de Brundtland, em 1987 foi publicado o Relatório Nosso Futuro Comum, que exerceu papel decisivo na divulgação do conceito de desenvolvimento sustentável, reconhecendo-o oficialmente como

Um novo tipo de desenvolvimento capaz de manter o progresso humano, não apenas em alguns lugares e por alguns anos, mas em todo o planeta e até um futuro longínquo. [...] O desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras atenderem suas próprias necessidades. [...] em essência, o desenvolvimento sustentável é um processo de transformação no qual a exploração de recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas (CMMAD, 1991, p. 4, 46 e 49).

Esse conceito foi consolidado na Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Rio-92) – Rio de Janeiro/Brasil como expressão normativa do vínculo entre crescimento econômico e meio ambiente para uso em escala global.

A Rio-92 também ficou conhecida como Cúpula Mundial ou Cúpula da Terra por ter sido considerada a maior conferência multilateral já realizada até então, envolvendo 10 mil delegados, entre eles mais de 100 chefes de governo e de Estado de 178 países. Paralelo a esse grande evento, ocorreu o Fórum Global, considerado como um encontro “alternativo” da sociedade civil internacional.

Ao final desses eventos, diversos documentos foram criados, além da Comissão Internacional de Desenvolvimento Sustentável, conforme apresentado no Quadro 4 a seguir.

Conferência Rio-92	Fórum Global
<ul style="list-style-type: none"> - Declaração do Rio - com 27 princípios sobre obrigações ambientais e direito ao desenvolvimento - Declaração das Florestas - Convenção sobre Mudanças Climáticas (assinada por 154 países) - Convenção da Biodiversidade (assinada por 154 países) - Agenda 21, assinado por 179 países e entendido como um plano de ação para os objetivos do desenvolvimento sustentável - Documento “Nossa Agenda” elaborado pelos países da América Latina e Caribe destacando suas prioridades e entendimentos relativos ao meio ambiente - Relatórios nacionais desenvolvidos pelos diversos países participantes 	<ul style="list-style-type: none"> - 36 tratados acordados entre ONGs recomendando políticas e ações sobre diversos temas sociais e ambientais - Relatório do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento: uma visão das ONGs e dos movimentos sociais brasileiros

Quadro 4 - Documentos produzidos em 1992

Fonte: baseado em Scotto, Carvalho e Guimarães (2008) e Afonso (2006), elaborado pela autora.

Com a pretensão de verificar os avanços nas metas e nos acordos fixados na Rio-92, foi realizada em Johannesburgo/África do Sul no ano de 2002, a conferência denominada *The World Summit on Sustainable Development* (Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável) – Rio+10, considerada como a primeira conferência da ONU a direcionar o foco nas discussões diretamente para a expressão *desenvolvimento sustentável* (CAMARGO, 2005) e que teve como resultado a produção de dois documentos: (1) Declaração Política e (2) Plano de Implementação.

Outros fatos históricos que aconteceram durante esse período de surgimento de uma nova base conceitual para o modelo de desenvolvimento têm origens diversas e, sem a pretensão de esgotá-los, são apresentados no Anexo C, cuja distribuição desse conteúdo foi pensada e apresentada em uma ordem cronológica de linha do tempo.

Diante desse regate histórico sobre a construção do conceito, por mais hegemônico que esse processo de construção possa parecer, faz-se necessária uma breve reflexão sobre as principais visões acerca do desenvolvimento sustentável e de suas dimensões. De acordo com Camargo (2005), apesar das diferenças de entendimento e questionamentos, “todas parecem buscar traduzir o espírito de responsabilidade comum e sinalizar uma alternativa às teorias e aos modelos tradicionais de desenvolvimento, desgastados numa série infinita de frustrações” (CAMARGO, 2005, p. 74).

2.3.4. Reflexões sobre finalidades e abordagens do desenvolvimento sustentável

A discussão sobre a estrutura conceitual do desenvolvimento sustentável está em seu momento de efervescência no que se refere à sua consolidação. Muitos autores, sob diversas influências, discutem e rediscutem conceitos proclamados oficialmente ou mesmo formulam e defendem seus próprios conceitos. Um bom exemplo dessa efervescência é apresentado por Baroni (1992), que, buscando referências diversas, traz 11 definições para o conceito.

Tome-se nesse momento a referência conceitual internacional apresentada no Relatório Nosso Futuro Comum (Comissão de Brundtland), ressaltando dessa forma uma solidariedade necessária em cada sociedade e entre as gerações, de modo a configurar um novo paradigma de desenvolvimento.

De acordo com Scotto, Carvalho e Guimarães (2008), o desenvolvimento sustentável expressa expectativas de uma reformulação do ideário de desenvolvimento, tentando dar respostas às críticas sociais e ecológicas que emergiam tomando uma repercussão mundial. Nesse contexto, o Relatório Nosso Futuro Comum parte do princípio de que os modelos atuais de desenvolvimento dos países do Norte e do Sul são inviáveis, pois ambos sugerem padrões de crescimento econômico não sustentáveis em médio e longo prazos, tendo a proposta audaciosa de ser uma resposta que

aponta o caminho para a reconciliação entre o crescimento econômico, a superação da pobreza e a necessidade premente de reconhecer os limites ambientais.

Um trecho do relatório é emblemático no que diz respeito aos desafios e limites a serem superados, apontando que

O conceito de desenvolvimento sustentável tem, é claro, limites – mas não limites absolutos, mas limitações impostas pelo estágio atual da tecnologia e da organização social, no tocante aos recursos ambientais e pela capacidade da biosfera de absorver os efeitos da atividade humana. Mas tanto a tecnologia quanto a organização social podem ser geridas e apropriadas a fim de proporcionar uma nova era de crescimento econômico. Para a Comissão, a pobreza já não é inevitável. A pobreza não é um mal em si mesma, mas para haver desenvolvimento sustentável é preciso atender às necessidades básicas de todos e dar a todos a oportunidade de realizar suas aspirações de uma vida melhor. (CMMAD, 1991, p. 9-10).

Basicamente, o desenvolvimento sustentável estabelecido pelo Relatório de Brundtland é aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras satisfazerem as suas. Este conceito está fundamentado em dois pontos-chaves: (1) a prioridade na satisfação das necessidades das camadas mais pobres da população (principalmente a relacionada à distribuição de renda) e (2) as limitações que o estado atual da tecnologia e da organização social impõe sobre o meio ambiente.

A ideia de sustentabilidade foi caracterizada pela Comissão de Brundtland como

um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, o interação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e forçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas (CMMAD, 1991, p. 49).

Esse processo de transformação consiste em que:

- todos tenham suas necessidades básicas atendidas e lhes sejam proporcionadas oportunidades de concretizar seu desejo de uma vida melhor;
- os padrões de consumo sejam mantidos dentro do limite de interferência que o meio natural pode suportar;
- as necessidades humanas sejam atendidas de modo igualitário, assegurando a todos as mesmas oportunidades;
- a evolução demográfica esteja em equilíbrio com o potencial produtivo dos ecossistemas;
- os sistemas naturais que sustentam a vida na Terra – atmosfera, águas, solos e seres vivos – não sejam degradados;
- o acesso equitativo aos recursos ameaçados seja garantido, reorientando-se os avanços tecnológicos no sentido de aliviar as pressões de sobre-utilização dos recursos;
- os recursos renováveis sejam usados dentro de limites que permitam sua regeneração natural;
- os recursos não-renováveis sejam utilizados de modo racional, com ênfase na reciclagem e no uso eficiente, de modo que não se esgotem antes de haver substitutos adequados;
- os impactos negativos sobre a qualidade do ar, da água e dos demais elementos naturais sejam minimizados, a fim de manter a integridade global do sistema. (CMMAD, 1991, p. 46/49)

De acordo com a UNESCO (2005), o desenvolvimento sustentável não busca preservar o *status quo* da sociedade, ao contrário, busca conhecer as tendências e as implicações da mudança, fornecendo uma maneira de articular todo projeto social e objetivo de desenvolvimento com conceitos como paz e direitos humanos.

Para que a expressão *desenvolvimento sustentável* deixe de ser um “conto de fadas”, Veiga (2007) diz ser necessário que as sociedades contemporâneas assumam uma agenda ambiental com doze graves desafios:

- Quatro decorrem de destruições ou perdas de recursos naturais: habitat, fontes protéicas, biodiversidade e solos.
- Três batem em limites naturais: energia, água doce e capacidade fotossintética.
- Três resultam de artifícios nocivos: químicos tóxicos, espécies exóticas e gases do efeito estufa ou danosos à camada de ozônio.
- Dois últimos concernem às próprias populações humanas: seu crescimento e suas aspirações de consumo (VEIGA, 2007, p. 68).

Para Diegues (1992), o Relatório Nosso Futuro Comum, ao menos em teoria, introduz uma dimensão ética e política, ausente em algumas propostas anteriores em que “o desenvolvimento é um processo de mudança social, que implica transformações das relações econômicas e sociais” (DIEGUES, 1992, p. 26). Essa nova ética, diferentemente daquela subjacente ao desenvolvimento econômico, está fundamentada na concepção de que a natureza deve ser subjugada a qualquer preço, a serviço do homem, assim como as relações sociais. “Esta nova ética se baseia de um lado, na noção de convivialidade e no respeito pela natureza como sendo composta por seres vivos, preconizado pela Ecologia Profunda” (DIEGUES, 1992, p. 27).

Alguns autores como Redclif (1987), Layrargues (1993), Rattner (2000, 2005), Leroy e Acselrad (2000) e Sachs (2008), entre outros, trazem diversas críticas e reflexões sobre as intenções e o uso do conceito de desenvolvimento sustentável. Os autores afluam as discussões sobre as condições de perpetuação do modelo de economia neoclássica, agora maquiado com “tons de verde”, em que os problemas ambientais continuam a ser considerados externalidades a serem absorvidas pela sociedade indiscriminadamente, principalmente perpetuando as relações de dependência internacional entre os países e a manutenção de padrões de consumo referenciais das sociedades industrializadas, estabelecidos como modelos para toda a sociedade planetária.

De acordo com Leroy e Acselrad (2000), o desenvolvimento sustentável proclamado pelo Relatório Brundtland não escapa à hegemonia do mercado, comprovada na introdução do documento quando a relatora salienta que “hoje precisamos de uma nova era de crescimento econômico, um crescimento vigoroso e, ao mesmo tempo social e ambientalmente sustentável” (CMMAD, 1991, p. 1).

Considerando-se necessário o processo de revisão e contestação constante dos propósitos do desenvolvimento sustentável, esse entendimento deve ser fruto de construções sociais elaboradas em um embate social que tenderá a privilegiar uma ou outra concepção, conforme a força relativa desses ou daqueles atores.

Para Leroy e Acselrad (2000),

os conhecimentos capazes de assegurar as bases da reprodução de formas democráticas de apropriação dos recursos ambientais não dão lugar a técnicas neutras. São, antes, arte do acervo dos sujeitos coletivos formuladores de projetos alternativos de sociedade (LEROY; ACSELARD, 2000, p. 207).

Nessa proposta, o mercado perde a sua posição de ator central do desenvolvimento, configurando-se como somente uma das dimensões de qualquer projeto de sociedade, em que o crescimento deve considerar questões de quantidades e qualidades, orientado por parâmetros – *para que e para quem?* – que se colocam fora do mercado e que obrigam a reinventar a economia.

Tentando responder à pergunta “É possível aliar o desenvolvimento capitalista e a sustentabilidade socioambiental?”, Scotto, Carvalho e Guimarães (2008) afirmam que sim, desde que algumas questões sejam consideradas:

a internalização das externalidades negativas das produções econômicas, a construção de um consumo que possa ser cada vez mais qualificado como “verde”, a edificação ampliada de uma matriz tecnológica com baixos impactos ambientais em todas as etapas dos processos produtivos; todas estas propostas coadunam-se na esperança de se alcançar territórios sustentáveis através da mudança no consumo individual e na produção econômica (SCOTTO; CARVALHO; GUIMARÃES, 2008, p. 90).

De modo complementar a esse embate sobre a perspectiva econômica, Sachs (2008) sinaliza que, para a promoção e a realização do desenvolvimento sustentável, faz-se necessária uma “combinação entre economia e ecologia, pois as ciências naturais podem descrever o que é preciso para o mundo sustentável, mas compete às ciências sociais a articulação das estratégias de transição rumo a esse caminho” (SACHS, 2008, p. 60).

2.3.5. Dimensões do desenvolvimento sustentável

No caminho das discussões sobre a consolidação conceitual do desenvolvimento sustentável, até meados da década de 1980 o tema era tratado como uma composição de dimensões econômicas, sociais e ambientais. Sob influências norte-americanas, o desenvolvimento sustentável também ficou conhecido como *triple-bottom line*. De acordo com Silva (2008), ao estudar o desenvolvimento na década de 1980, estava-se interessado em avaliar “como os recursos são

utilizados (ambiental), como se transformaram (econômico) e como os ganhos são distribuídos (social)” (SILVA, 2008, p. 17).

A partir de 1986, Sachs (apud SILVA, 2008) incluiu mais duas dimensões nessa discussão: (1) a espacial/geográfica e (2) a cultural, argumentando que era preciso manter os valores culturais, além de respeitar e observar a relação urbana *versus* rural, estabelecendo uma relação de completa interdependência entre as dimensões.

De acordo com Silva (2008),

a compreensão do corpo analítico do desenvolvimento sustentável como único é, portanto, uma forma de estabelecer uma ótica multidisciplinar de se observar determinado processo. Esse processo é resultado da interação **social** em um determinado **espaço**, com bases **culturais** ‘cultivadas’ no decorrer do tempo, com finalidades **econômicas** e observando as **instituições** reconhecidas naquela sociedade e considerando a manutenção do estoque **ambiental** existente (SILVA, 2008, p. 17, grifo do autor).

Objetivando sintetizar o entendimento das cinco dimensões de Ignacy Sachs, Montibeller-Filho (2008) desenvolveu o seguinte quadro:

DIMENSÃO	COMPONENTES	OBJETIVOS
SUSTENTABILIDADE SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de postos de trabalho que permitam a obtenção de renda individual adequada (à melhor condição de vida, à melhor qualificação profissional) - Produção de bens dirigida prioritariamente às necessidades básicas sociais 	REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES SOCIAIS
SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA	<ul style="list-style-type: none"> - Fluxo permanente de investimentos públicos e privados (estes últimos com especial destaque para o cooperativismo) - Manejo eficiente dos recursos - Absorção, pela empresa, dos custos ambientais - Endogeneização: contar com suas próprias forças 	AUMENTO DA PRODUÇÃO E DA RIQUEZA SOCIAL, SEM DEPENDÊNCIA EXTERNA
SUSTENTABILIDADE ECOLÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> - Produção que respeite os ciclos ecológicos dos ecossistemas - Prudência no uso de recursos naturais não renováveis - Prioridade à produção de biomassa e à industrialização dos insumos naturais renováveis - Redução da intensidade energética e aumento da conservação de energia - Tecnologias e processos produtivos de baixo índice de resíduos - Cuidados ambientais 	MELHORIA DA QUALIDADE DO MEIO AMBIENTE E PRESERVAÇÃO DAS FONTES DE RECURSOS ENERGÉTICOS E NATURAIS PARA AS PRÓXIMAS GERAÇÕES
SUSTENTABILIDADE ESPACIAL/GEOGRÁFICA	<ul style="list-style-type: none"> - Desconcentração espacial (de atividades e população) - Desconcentração/democratização do poder local e regional - Relação cidade/campo equilibrada (benefícios centrípetos) 	EVITAR EXCESSO DE AGLOMERAÇÕES
SUSTENTABILIDADE CULTURAL	<ul style="list-style-type: none"> - Soluções adaptadas a cada ecossistema - Respeito à formação cultural comunitária 	EVITAR CONFLITOS CULTURAIS COM POTENCIAL REGRESSIVO

Quadro 5 - As cinco dimensões do desenvolvimento sustentável de Ignacy Sachs

Fonte: Montibeller-Filho (2008)

No entanto, apesar desse detalhamento de cinco dimensões apresentado por Montibeller-Filho (2008), em 1993 o próprio Ignacy Sachs afirma que, sendo denominada de *ecodesenvolvimento* ou *desenvolvimento sustentável*, “a abordagem fundamentada na harmonização dos objetivos sociais, ambientais e econômicos não se alterou e ainda é válida, na recomendação da utilização dos oito critérios distintos de sustentabilidade parcial” (SACHS, 2008, p. 54), apresentados no Quadro 6 a seguir.

1. Social	<ul style="list-style-type: none"> - Alcance de um patamar razoável de homogeneidade social - Distribuição de renda justa - Emprego pleno e/ou autônomo com qualidade de vida decente - Igualdade no acesso aos recursos e serviços sociais
2. Cultural	<ul style="list-style-type: none"> - Mudanças no interior da continuidade (equilíbrio entre respeito à tradição e inovação) - Capacidade de autonomia para elaboração de um projeto nacional integrado e endógeno (em oposição às cópias servis dos modelos alienígenas) - Autoconfiança combinada com abertura para o mundo
3. Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> - Preservação do potencial do capital natureza na sua produção de recursos renováveis - Limitação do uso dos recursos não-renováveis
4. Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Respeito e realce à capacidade de autodepuração dos ecossistemas naturais
5. Territorial	<ul style="list-style-type: none"> - Configurações urbanas e rurais balanceadas (eliminação das inclinações urbanas nas alocações do investimento público) - Melhoria do ambiente urbano - Superação das disparidades inter-regionais - Estratégias de desenvolvimento ambientalmente seguras para áreas ecologicamente frágeis (conservação da biodiversidade pelo ecodesenvolvimento).
6. Econômico	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento econômico intersetorial equilibrado - Segurança alimentar - Capacidade de mobilização contínua dos instrumentos de produção - Razoável nível de autonomia na pesquisa científica e tecnológica - Inserção soberana na economia internacional
7. Político (nacional)	<ul style="list-style-type: none"> - Democracia definida em termos de apropriação universal dos direitos humanos - Desenvolvimento da capacidade do Estado de implementar o projeto nacional, em parceria com todos os empreendedores - Um nível razoável de coesão social
8. Político (internacional)	<ul style="list-style-type: none"> - Eficácia do sistema de prevenção de guerras da ONU, na garantia da paz e na promoção da cooperação internacional - Um pacote Norte-Sul de codesenvolvimento, baseado no princípio da igualdade (regras do jogo e compartilhamento de responsabilidade de favorecimento do parceiro mais fraco) - Controle institucional efetivo do sistema internacional financeiro e de negócios - Controle institucional efetivo da aplicação do Princípio da Precaução na gestão do ambiente e dos recursos naturais; prevenção das mudanças globais negativas; proteção da diversidade biológica (e cultural); e gestão do patrimônio global, como herança comum da humanidade - Sistema efetivo de cooperação científica e tecnológica internacional e eliminação parcial do caráter de commodity da ciência e da tecnologia, também como propriedade da herança comum da humanidade

Quadro 6 - Critérios de sustentabilidade de Ignacy Sachs

Fonte: Adaptado de Sachs (2008), elaborado pela autora.

Mesmo considerando a necessidade de determinação de dimensões para a sustentabilidade, os estudos sobre os principais problemas dessa época têm determinado a percepção de que estes não podem ser entendidos separadamente, sendo considerados problemas sistêmicos e que, de acordo com Capra (2001), significam que estão interligados e interdependentes.

De modo complementar e enfático, Sachs (2008b) afirma que o desenvolvimento sustentável obedece a um duplo imperativo ético: o de solidariedade com as gerações presentes e

futuras, exigindo essencialmente a explicitação de critérios de sustentabilidade social e ambiental e de viabilidade econômica. “Estritamente falando, apenas as soluções que considerem estes três elementos, isto é, que promovam o crescimento econômico com impactos positivos em termos sociais e ambientais, merecem a denominação de desenvolvimento” (SACHS, 2008b, p. 36).

2.4. Da ética à sustentabilidade empresarial, passando pela responsabilidade social

2.4.1 Falando sobre ética e ética empresarial

Entende-se a ética como uma maneira de proceder em âmbito coletivo e social, com respeito a hábitos, tradições e costumes construídos por uma sociedade. Ética também pode ser compreendida, segundo Gianneti (1993, p. 131), como um “filtro” que regula e impede que aquilo que acontece espontaneamente com o ser humano (sentimentos) determine, sem medição, aquilo que se faz ao agir no mundo. Separa o desejado do desejável e incide sobre a opinião (um juízo de valor que faz daquilo que se deseja algo merecedor do nosso desejo).

O conceito de ética está relacionado ao conceito de moral, que, para Srour (2000, p. 29), significa “um conjunto de valores e regras de comportamento ou um código de conduta que coletividades (nação, categoria social, comunidade religiosa ou organização) adotam”. Sobre ética, o autor afirma que “é uma disciplina filosófica ou científica que opera no plano da reflexão ou das indagações, estuda os costumes das coletividades e as morais que podem conferir-lhes consistência” (SROUR, 2000, p. 34).

Corroborando com a afirmação, Leisinger e Schimitt (2001) entendem por moral um grupo de normas que orientam o comportamento humano prático (com o próximo, com a natureza e consigo) e que se manifesta quando determinada conduta humana é classificada como “boa” ou “má”, o que revela um valor ou “desvalor”, permitindo concluir que a moral é orientada por valores. Os autores também apresentam um referencial conceitual para ética como uma ciência ou parte da filosofia que se ocupa com o tema do comportamento humano de um modo descritivo e comparativo.

Poderíamos considerar que o objetivo da ética é identificar regras que deveriam governar o comportamento das pessoas como os valores que “vale a pena” buscar. Valores são princípios de conduta, tais como lealdade, honestidade, justiça, integridade, busca da excelência, respeito, cidadania, etc. As religiões, em geral, doutrinam que os princípios de conduta admiráveis precisam ser preservados e ensinados, chamando-os de virtudes.

Valls (1993) afirma que as pessoas costumam aceitar as virtudes como desejáveis e importantes no relacionamento social. O problema nas relações sociais concretiza-se quando é

necessário criar uma hierarquia para os valores estabelecidos. Se um valor ou virtude deve preceder os demais, diz-se que estamos diante de um dilema ético. Nesse sentido, conclui-se que ética é um sistema de regras que determina como se deve estabelecer uma ordenação de valores construídos socialmente.

Nessa perspectiva, Valls (1993) afirma que vários estudiosos consideram dois sistemas principais para a ordenação desses valores ou sistemas éticos: (1) o *universalismo* e o (2) *utilitarismo*. O *universalismo* sugere que as pessoas deveriam possuir certos valores, independentemente do tempo, da sociedade, da religião, das leis, etc. Valores como honestidade, lealdade e dizer sempre a verdade enquadram-se nesse modelo. Já o *utilitarismo* sugere que o bem da sociedade deve conduzir à tomada de decisão e se apresenta de três modos:

- *egoísmo* – coloca o interesse próprio em primeiro lugar desde que não prejudique os outros;
- *utilitarismo de regras* – usa regras e costumes da sociedade para definir a importância dos valores; e
- *utilitarismo de ações* – busca o bem maior para o maior número de pessoas.

Trazendo-se a reflexão da ética para o contexto empresarial, pode-se entender que ética empresarial (ou ética dos negócios) significa, segundo Srour (2000), estudar e tornar inteligível a moral (ou conjunto de valores) vigente nas empresas capitalistas contemporâneas e a moral predominante em empresas de uma nacionalidade específica.

Dessa forma, de acordo com o autor, os valores que orientam a moral de uma empresa integram, guiam e canalizam atividades desenvolvidas pelos seus membros e caracterizam-se por:

1. serem uma construção coletiva;
2. serem algo desejável, acessível e factível para um grupo;
3. serem um padrão de seleção de alternativas
4. possuírem caráter integrador e orientador.

Esses valores refletem uma concepção racionalizada do que é considerado como importante e prioritário para a organização, bem como significam indicadores pelos quais uma pessoa ou grupo escolhe ou rejeita objetivos, soluções e procedimentos no âmbito organizacional, influenciando diretamente na construção das estratégias.

Alguns autores apontam que no princípio a finalidade da ética empresarial era o ataque generalizado ao comércio e às suas práticas, e que, a partir da idade moderna (por volta do século XVIII), começou a prevalecer no discurso empresarial uma perspectiva mais moral e respeitável sobre o comércio. Com essa perspectiva, surgiu a ideia de se estudarem os valores e ideais que lhe dão sustentação. Conforme aponta Solomon (1993), “a ética empresarial evoluiu de um ataque totalmente crítico ao capitalismo e ‘à motivação do lucro’ para uma apreciação mais produtiva e

construtiva das regras e práticas do comércio”, não com uma perspectiva benevolente e caridosa, mas como estratégia de sobrevivência organizacional, uma vez que a ética empresarial “tende ao bem mais amplo de todas as pessoas – e para isto é necessário que sejam satisfeitos os objetivos econômicos de uma empresa, pois do contrário ela não poderia cumprir sua finalidade humana” (SOLOMON, 1993, p. 3).

De acordo com Sachs (2008b), Amartya Sen, nos seus textos *Ethics and economics*, afirma que a economia e a ética estavam interligadas, desde Aristóteles, por duas questões centrais: “O problema da motivação humana (como deveríamos viver?) e a avaliação das conquistas sociais” (SACHS, 2008b, p. 13). No entanto, as questões logísticas consideradas como “a outra origem da economia” e denominadas por Sen como “abordagem de engenharia” tornaram-se preponderantes a ponto de fazer a ética ser quase esquecida.

Para Mello (2003), a ética exerce influência sobre todas as decisões na organização. Todavia, nem todos os *stakeholders* (ou grupos de relacionamento) tratam as decisões da mesma forma ética, considerando que existem três fatores que influenciam as decisões éticas em uma organização:

- a *intensidade ética da decisão*: grau de preocupação que as pessoas têm a respeito de algum assunto ético;
- o *desenvolvimento moral*: as decisões éticas dependem do nível de desenvolvimento moral alcançado pela organização ou pessoa; e
- a *definição de princípios éticos* para lidar com os negócios e problemas: balizadores do comportamento ético.

Bateman e Snell (1998), corroborando e ampliando as reflexões de Valls (1993), e aplicando-as ao meio empresarial, afirmam que as empresas podem ser classificadas em grupos de acordo com seus princípios éticos e que, de modo geral, as empresas atuais têm buscado equilibrar as suas responsabilidades básicas com a responsabilidade social exigida pela população cada vez mais participante.

Um primeiro grupo de empresas busca o lucro dos acionistas em primeiro lugar argumentando que sua postura ética é justificada pelo *egoísmo utilitário*, em que o fato de as organizações seguirem seus interesses próprios irá resultar no bem social maior.

Um segundo grupo de empresas segue a legislação social “ao pé da letra” (*ou utilitarismo de regras*), argumentando que o bem-estar social é regulamentado pela legislação em vigor e que, se forem rígidos cumpridores das regras estabelecidas pela sociedade, estarão realizando o seu papel social responsável. Essa é uma postura que se equipara ao nível de respostas sociais empresariais. Trata-se de uma postura *ética utilitarista*, pois as regras e os costumes da sociedade guiam o alcance do bem-estar social.

Um terceiro grupo de empresas e organizações faz mais do que isso e responde às demandas da comunidade em que estão localizadas, considerando uma postura de *utilitarismo de ações*. Seu argumento principal é o de que os investimentos que ultrapassam os valores legais estabelecidos podem ser atendidos desde que não se choquem com os limites dos interesses econômicos da organização em suas atividades para melhorar o bem-estar social da população diretamente envolvida.

Finalmente, há um último grupo de empresas que tem postura proativa, identificando-se como organizações com *atitude social universalista* do ponto de vista ético. Suas ações independem de outros valores, como os econômicos, por visarem ações que impulsionam e incentivam valores independentes de seus efeitos.

Grupos de empresas e organizações	Princípio ético predominante	Característica
Primeiro Grupo	Postura ética justificada pelo <i>egoísmo utilitário</i>	Seus interesses próprios resultaram no bem social maior
Segundo Grupo	Postura ética justificada pelo <i>utilitarismo de regras</i>	Seguem a legislação social ao pé da letra
Terceiro Grupo	Postura ética justificada pelo <i>utilitarismo de ações</i>	Os investimentos são dirigidos a atividades para melhorar o bem-estar social da população diretamente envolvida com a organização
Quarto Grupo	Postura ética justificada pela <i>atitude social universalista</i>	Suas ações independem de outros valores, como os econômicos, por visarem ações que impulsionam e incentivam valores independentes de seus efeitos

Quadro 7 - Classificação das empresas segundo princípios éticos

Fonte: baseado em Bateman e Snell (1998), elaborado pela autora

Fazendo-se uma análise retrospectiva, até os anos 1950 o conceito de “ética empresarial” ainda não era recorrente no meio acadêmico internacional. Os aspectos morais das atividades econômicas estavam submetidos a uma espécie de ética social que fazia referência prioritariamente à “questão trabalhista”. No final da década de 1960, as relações entre economia e sociedade ampliaram o público atingido, extrapolando os direitos dos trabalhadores, entrando em foco os direitos das minorias, das mulheres, o direito ambiental, as questões de saúde e segurança e a preocupação com os países em desenvolvimento.

Ramos (1983) apresenta duas classificações para a ética que podem ser consideradas durante o processo decisório organizacional:

- a primeira denomina-se **ética da convicção**, em que as decisões são frutos da aplicação de uma moral ou de um conjunto de valores preestabelecidos. Apresenta duas vertentes: (1) a **do princípio** (cumprimento de regras haja o que houver) e (2) a **da esperança** (manutenção e alcance do ideal), além de pressupor a existência de ações referidas à racionalidade funcional –

irracional – que envolve atos e elementos articulados para atingir um objetivo predeterminado, valorizando o seu maior ou menor impacto, e não a qualidade das ações;

- a segunda classificação denomina-se **ética da responsabilidade**, na qual as decisões decorrem de deliberação como resultado de uma análise das circunstâncias. Apresenta duas vertentes: (1) a da **finalidade** (em que os objetivos devem ser alcançados custe o que custar) e (2) a **utilitarista** (para atingir o maior número de agentes) e pressupõe a existência de uma ação referida à racionalidade substancial que envolve “atos inteligentes” baseados em um conhecimento lúcido e autônomo de relações entre atos.

Estabelecendo-se um paralelo entre os grupos de empresas classificadas por princípios éticos predominantes, organizadas por Bateman e Snell (1998), com as duas classificações propostas por Ramos (1983) tem-se a seguinte intersecção:

Modelo de Batman e Snell (1998)	Modelo de Ramos (1983)
Primeiro Grupo <i>egoísmo utilitário</i>	Ética da responsabilidade Princípio da <i>finalidade</i>
Segundo Grupo <i>utilitarismo de regras</i>	Ética da convicção Princípio dos <i>princípios</i>
Terceiro Grupo <i>utilitarismo de ações</i>	Ética da responsabilidade Princípio <i>utilitarista</i>
Quarto Grupo <i>atitude social universalista</i>	Ética da convicção Princípio da <i>esperança</i>

Quadro 8 - Intersecção entre Ramos (1983) e Bateman e Snell (1998)
Fonte: elaborado pela autora

Os conceitos de ética e de racionalidade apresentados por Ramos (1983) não são necessariamente antagônicos, mas coabitam no momento de organização da conduta ou escolha decisória tanto dos indivíduos quanto das organizações. No entanto, a ação empresarial em específico tende predominantemente a ser dotada de racionalidade funcional e tende a ser exercida sob a vigência da ética da responsabilidade.

Ampliando essa discussão, Gomes e Moretti (2007) afirmam que a empresa é possuidora de uma intencionalidade e de uma capacidade de escolha que estão completamente de acordo com a ética da responsabilidade, e que a questão que merece ser discutida é:

Uma ética de finalidades ou instrumental tem sentido quando se trata de um campo em que regras e normas são conhecidas e aceitas. Contudo, quando se trata de um campo tão vasto quanto o das dimensões humanas, é necessária uma ética de valores, ou de convicção, que não possua fronteiras tão bem definidas (GOMES; MORETTI, 2007, p. 172).

Nesse sentido, os autores sugerem que as duas éticas (da responsabilidade e da convicção) devem ser harmonizadas no esforço da aplicação da ética no campo dos negócios e que o verdadeiro

sentido da discussão sobre essa aplicação está em saber conciliar o que é ideal com o que é possível. A esse respeito, Lipovetsky (apud GOMES; MORETTI, 2007) defende que não é possível querer uma ética desinteressada ou um virtuosismo impossível de ser praticado no mundo econômico.

Cabe exigir somente o respeito pelos princípios mais elevados do humanismo moral. Pode-se qualificar essa problemática da ética da responsabilidade, o que não significa ausência de convicção. A ética aplicada aos negócios pode ser uma ética modesta, mas uma ética modesta não é uma ética fraca, ou sem validade... alcançar isso já não é pouco. (LIPOVETSKY, 2004 apud GOMES; MORETTI, 2008, p. 173).

Permeando essas discussões e o campo de estudo em torno da ética empresarial, de acordo com Gomes e Moretti (2008), a produção acadêmica, ao longo da década de 1980, foi marcada pela cisão entre uma linha de orientação mais filosófica (dever, justiça, bem, mal). Essa linha agrupou-se em torno da escola *Business Ethics*, e uma segunda linha de orientação mais sociológica (poder, identidade, legitimidade e racionalidade) agrupou-se em torno da escola *Business & Society* e que imprimiu na ideia de responsabilidade e responsabilidade social o necessário envolvimento com as consequências das próprias atividades usuais das empresas.

2.4.2. – Referenciais históricos do conceito de responsabilidade social empresarial

O termo *responsabilidade* transmite a ideia de prestação de contas no sentido de que alguém (pessoa ou instituição) deve justificar a própria atuação perante outrem, respondendo por suas próprias ações, apoiadas em razões e motivos justificáveis.

Sob a perspectiva das responsabilidades da empresa, uma das principais dificuldades diz respeito à terminologia *responsabilidade social*, que desde o seu surgimento e após mais de um século continua tendo sentido controvertido e de difícil precisão. Dow Votaw (1973) afirmou que

o termo *responsabilidade social* significa algo, mas nem sempre a mesma coisa, para todos. Para alguns, ele representa a ideia de responsabilidade ou obrigação legal; para outros, significa um comportamento responsável no sentido ético; para outros, ainda o significado transmitido é o de *responsável por*, num modo causal. Muitos simplesmente equiparam-no a uma contribuição caridosa; outros o tomam pelo sentido de *socialmente consciente*; muitos daqueles que o defendem mais fervorosamente vêem-no como simples sinônimo de legitimidade [...]; uns poucos o vêem como uma espécie de dever fiduciário, impondo aos administradores de empresa padrões mais altos de comportamento que aqueles impostos aos cidadãos em geral (VOTAW, 1973, p. 64).

Resgatando a origem clássica da expressão *responsabilidade social empresarial* (RSE), volta-se ao final do século XIX, quando Carnegie (1899) criou a expressão com base no *princípio da caridade*, em que os membros ricos da sociedade eram obrigados a ajudar os menos favorecidos, e no *princípio da custódia*, isto é, os ricos são guardiões da riqueza e da propriedade pública. No

entanto, Carnegie (1899) preservava o *status quo* e protegia as empresas de outras formas de pressão, e a expressão *responsabilidade social* era tão vaga que deixava muita coisa por conta do discernimento individual.

Na verdade, a responsabilidade social empresarial era aceita como doutrina (e não como estratégia) nos EUA e na Europa até o século XIX, quando o direito de conduzir negócios de forma corporativa era uma questão de prerrogativa do Estado e da Monarquia (assumindo uma postura assistencial e paternalista), e não de interesse econômico privado. No entanto, a partir do século XX, registram-se manifestações mais expressivas a favor de uma responsabilidade social, agora fundamentada na definição cunhada por Carnegie (1899) e que se proliferou entre as décadas de 1930 e 1960.

Desde a depressão dos anos 1930 nos EUA, as estratégias empresariais e suas práticas de negócio passaram a ser cada vez mais questionadas. Um reforço à ascensão do conceito de responsabilidade social empresarial deu-se na década de 1950, com a introdução da ideia de empresa “economicamente correta” como sendo uma política instigada pela mobilização de instituições religiosas que lideraram um movimento, junto aos investidores, para recusar qualquer tipo de negócio com indústrias como as de armamento, tabaco, bebidas e material nuclear. Tal reforço poderia ser entendido como uma reação aos reflexos do fim da Segunda Guerra Mundial. Naquela época, como afirma Bowen (1957), a responsabilidade social era entendida como uma decisão da empresa em participar mais diretamente das ações comunitárias na região em que estaria presente e minorar possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividade que exercia.

Contudo, só nos anos 1960, nos EUA, e também no início da década de 1970, na Europa – especialmente França, Alemanha e Inglaterra – é que a sociedade iniciou uma cobrança por maior responsabilidade social das empresas. A expressão dessa cobrança manifestou-se grandiosamente em momentos cruciais. Entre eles estão os movimentos de exigência de maior segurança automotiva e os direitos do consumidor, e também os reflexos da Guerra do Vietnã nos EUA, tais como as revoltas estudantis na Alemanha, as reivindicações e as cobranças quanto à qualidade dos produtos alimentícios fabricados na Europa (especialmente na Inglaterra) e as grandes dificuldades financeiras e sociais que levaram à quebra da Bolsa de Valores na França (SCOTTO; CARVALHO; GUIMARÃES, 2008; VEIGA, 2008; GOMES; MORETTI, 2007; BEGHIN, 2005).

Diminuindo-se a visão romântica que a ideia de responsabilidade social empresarial possa trazer, é necessário citar que nessa época uma contracorrente teórica (ou também entendida como uma corrente de resistência) formou por intermédio de economistas, tendo como seu maior representante Milton Friedman, que afirmava que a única responsabilidade social das empresas era maximizar os lucros de acordo com os limites da lei. A contribuição dada pelas empresas ao bem-estar geral deveria ser a produção eficiente de bens e serviços. Esse modelo, segundo Gomes e

Moretti (2008), pode também ser denominado de *Teoria da Supremacia da Firma*, em que os problemas sociais deveriam ser deixados para indivíduos afetados e para os órgãos governamentais. Para Friedman (1988), dizer que um executivo corporativo possui responsabilidade social em sua função de homem de negócio

significa que ele deve agir de maneira não condizente com os interesses de seus acionistas [...] ou que deve incorrer em despesas pela redução da poluição para além dos interesses da empresa ou do que é exigido por lei, para contribuir com o objetivo social de melhorar o meio ambiente (FRIEDMAN, 1988, p. 32).

Para Drucker (1999), ter um bom desempenho econômico é a primeira responsabilidade de uma empresa, já que se entende que

uma empresa que não apresente um lucro mínimo igual a seu custo de capital é socialmente irresponsável. Ela desperdiça recursos da sociedade. O desempenho econômico é a base; sem ele, a empresa não pode cumprir nenhuma outra responsabilidade, nem ser boa empregadora, uma boa cidadã, uma boa vizinha (DRUCKER, 1999, p. 90).

Durante as décadas de 1960 e 1970, outros críticos (mais ponderados) começaram a atacar as deficiências da responsabilidade social das empresas e a defender sua substituição pelo conceito de *reatividade social* que, segundo Stoner e Freeman (1985), diz respeito ao modo como as empresas se conscientizam e respondem às questões emanadas do meio social em que estão inseridas, em vez de elas próprias determinarem a sua responsabilidade social final. No entanto, os modelos propostos ainda deixavam a desejar ao sugerirem um modo de administrar eficazmente conflitos de valores, ou mesmo alternativas de como resolver disputas que representaram visões de mundo diferentes.

A partir de meados da década de 1970, a crise econômica passou a ocupar o papel principal do cenário internacional, época em que mudanças radicais e singulares se estabeleceram, não apenas pelo reflexo da velocidade da informação presente nas várias dimensões da sociedade, mas principalmente pela integração dos mercados financeiros e pelo crescimento singular do comércio internacional. A crise econômica propiciou o surgimento de um novo sistema de cunho competitivo exacerbado, expresso pelo processo de globalização econômica, pela retração do Estado e, conseqüentemente, pela emergência da sociedade civil organizada na luta pelos direitos humanos e sociais.

As discussões mais aprofundadas sobre responsabilidade social empresarial foram mobilizadas a partir da intensificação da globalização e da prospecção de empresas multinacionais que se espalharam por diversos países. Em países em desenvolvimento como o Brasil, alguns fatos afirmavam que essas discussões não eram restritas a países desenvolvidos. Acontecimentos como a divulgação da Carta da Paz Social, elaborada na década de 1940 por empresários e que deu origem

à criação do Sistema S, a consolidação de grandes indústrias brasileiras nas décadas de 1950 a 1970, mas que tinham como proprietários os imigrantes de países desenvolvidos e as ações afirmativas do governo pós-militar na década de 1980 para combater a miséria e a pobreza foram alguns fatos que marcaram a evolução do conceito de responsabilidade social empresarial no Brasil.

Durante a década de 1990 e o início de 2000, o conceito de RSE estabeleceu-se como linguagem internacional através da criação de organizações empresariais e da ocorrência de grandes eventos em diversos países, que iniciaram um processo de diálogo e estabelecimento de padrões únicos como uma tentativa de entendimento conceitual padrão. Como bem lembraram Gomes e Moretti (2008), em 1991 foi institucionalizado pelo Congresso Norte-Americano o *Federal Sentencing Guidelines for Organizations*, que consiste em uma série de normas de controle para crimes corporativos que obrigam as empresas a responderem judicialmente pela má conduta de seus empregados.

Acontecimentos como a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Rio Eco-92), a criação do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) ligado ao *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) também criado, o lançamento do *Global Compact* (Pacto Global) pelas Nações Unidas, o lançamento do Livro Verde da Comissão Europeia e a criação de organizações como *Business Social Responsibility* nos EUA, o Instituto Ethos no Brasil, *Acción Empresarial* no Chile e *Fundemas* em El Salvador foram alguns dos acontecimentos marcantes para a evolução do conceito, conforme pode ser mais bem observado no detalhamento apresentado no Apêndice A, que traz uma síntese dos fatos e acontecimentos relacionados à consolidação conceitual de Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social (VEIGA, 2008; GOMES; MORETTI, 2007; BEGHIN, 2005; ASHLEY, 2003; MELO NETO; FROES, 2001).

2.4.2. Conceituando a responsabilidade Social

Todos os fatos e acontecimentos descritos até então impulsionaram e estimularam a evolução conceitual da responsabilidade social e o esclarecimento sobre o papel das empresas no contexto e na promoção do desenvolvimento. Alguns autores criaram classificações reunindo os blocos ou grupos. No presente trabalho, tomou-se como referência a titulação proposta por Faria e Sauerbronn (2008), que propõem a existência de três blocos conceituais. Acrescentaram-se a esta pesquisa também algumas reflexões sobre o potencial surgimento de um quarto bloco conceitual, que faz uma análise sobre o papel a ser exercido pelo setor empresarial no contexto da sociedade.

a) O primeiro bloco conceitual

O primeiro bloco remete às origens de formulação do conceito de responsabilidade social empresarial, entendida como um ato benevolente e onipotente e sem preocupações mais aprofundadas com metas de equidade e equilíbrio social. O imperativo era a ética empresarial (escola teórica *Business Ethics*) que trazia uma *abordagem normativa* em que as atividades empresariais estavam sujeitas ao julgamento moral. Conforme resumem Faria e Sauerbronn (2008), os pesquisadores adeptos dessa linha abordavam aspectos relacionados a desenvolvimento moral cognitivo, dilemas éticos e modelos de gerência ética, em que as questões são analisadas nos níveis sistêmico, organizacional e individual.

No sistêmico, discute-se o sistema econômico e as relações entre ética e negócios por meio de aspectos institucionais, culturais e ideológicos. No organizacional, são analisadas as políticas, os valores e as práticas de empresas. No individual, são estudados os comportamentos e valores dos indivíduos (FARIA; SAUERBRONN, 2008, p. 29).

De modo resumido, as características desse primeiro bloco conceitual são:

Evolução conceitual da responsabilidade social empresarial	
Primeiro Bloco	
Escola teórica - <i>Business Ethics</i>	
Abordagem - <i>Abordagem normativa</i> - julgamento moral	
Perspectiva - Vê as empresas como agentes morais e portadoras de uma ética	

Quadro 9.1 - Primeiro bloco conceitual da responsabilidade social empresarial

Fonte: baseado em Faria e Sauerbronn (2008), Bowen (1957), Votaw (1973), Bateman e Snell (1998).

b) O segundo bloco conceitual

No segundo bloco, a ideia de responsabilidade social, além das obrigações legais e econômicas, passa a agregar a ideia de obrigações e responsabilidades para com a sociedade, entendida agora também como um grupo de parceiros da empresa ou *stakeholders*, conforme Gomes e Moretti (2008) bem lembraram anteriormente. Os autores, discutindo sob a perspectiva da ética empresarial, associaram essa ideia à escola teórica *Business & Society*. Para Faria e Sauerbronn (2008), ideia pode ser também chamada de *abordagem social ou contratual*, em que a responsabilidade social empresarial baseia-se na interdependência entre empresas e sociedade, e esta é trazida para o primeiro plano, desafiando a abordagem anterior, na qual se espera que a sociedade tenha expectativas quanto ao comportamento e aos resultados das corporações.

Os argumentos a favor dessa perspectiva têm nos trabalhos de Carroll, Wartick e Cochran, Donaldson e Dunfee, e Donna J. Wood os principais autores (GOMES; MORETTI, 2008), merecendo destaque os estudos de Archie B. Carroll, desenvolvidos em 1979, em que o autor propôs um modelo representado por uma pirâmide contendo as quatro prioridades hierárquicas: na base, a responsabilidade econômica (ser lucrativo), em seguida, a responsabilidade legal (seguir a lei), depois, a responsabilidade ética (fazer o justo), e por último, a responsabilidade filantrópica (melhorar a qualidade de vida da comunidade), indicando que o processo de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) deve ser uma combinação entre responsabilidade, responsividade/resposta (*responsiveness*) social e gerenciamento de questões sociais.

Nesse bloco conceitual, Ferrell, Fradrich e Ferrell (2000) detalham e ampliam esse modelo desenvolvido por Carroll, reafirmando que os quatro campos de atuação da responsabilidade social são:

- 1) responsabilidade legal: refere-se ao cumprimento de normas e leis que estejam em vigor em um determinado período e território;
- 2) responsabilidade ética: diz respeito ao comportamento aceitável com relação aos *stakeholders*, proporcionando informações adicionais aos interessados na companhia;
- 3) responsabilidade econômica: relacionado a produção de bens e serviços para a sociedade, além da geração de empregos;
- 4) responsabilidade filantrópica: estabelecida nas contribuições feitas pelas empresas para institutos e ONGs que se preocupem com a qualidade de vida e o bem-estar da sociedade.

Evoluindo o modelo de Carroll, Wartick e Cochran, em 1985, defendiam que a responsabilidade deveria ser vista como um princípio, a responsividade como um processo e o gerenciamento das questões sociais como uma política. Outro merecido destaque é para o modelo de desempenho social corporativo, desenvolvido por Donna J. Wood, em 1991, que se fundamenta em três princípios e que já sinaliza uma permeabilidade desse segundo bloco conceitual para um terceiro bloco conceitual:

- responsabilidade social corporativa, contendo os quatro domínios de Carroll (econômico, legal, ético e discricionário) e operando em três níveis: (1) institucional (legitimidade social, (2) organizacional (responsabilidade pública) e (3) individual (gerencial);
- responsividade/resposta às questões ambientais, públicos interessados e gerenciamento social;
- comportamento e desempenho da organização nas questões sociais (GOMES; MORETTI, 2008; ASHLEY, 2003).

Para Gomes e Moretti (2008), ainda na perspectiva desse segundo bloco, a responsabilidade social pode se configurar como um dos elementos que serve de eixo entre as

empresas e os *stakeholders*, já que a palavra *responsabilidade* significa o ato de dar “respostas”. Dar respostas às demandas sociais – “esse é o ângulo em que as empresas veiculam suas mensagens quando engajadas na proposta da responsabilidade social” (GOMES; MORETTI, 2008, p. 6).

De modo resumido, as características desse segundo bloco conceitual são:

Evolução conceitual da responsabilidade social empresarial	
<p>Primeiro Bloco Escola teórica - <i>Business Ethics</i> Abordagem - <i>Abordagem normativa</i> - julgamento moral Perspectiva - Vê as empresas como agentes morais e portadoras de uma ética</p>	<p>Segundo Bloco Escola teórica - <i>Business & Society</i> Abordagem - <i>abordagem social ou contratual</i> - obrigações e responsabilidades para com a sociedade Perspectiva - Visão sistêmica com a participação dos <i>stakeholders</i></p>

Quadro 9.2 - Segundo bloco conceitual da responsabilidade social empresarial

Fonte: baseado em Faria e Sauerbronn (2008), Ashley (2003), Gomes e Moretti (2008), Ferrell, Fradrich e Ferrell (2000)

c) O terceiro bloco conceitual

A existência de um terceiro bloco é defendida por Faria e Sauerbronn (2008), apesar de os autores afirmarem que o quadro teórico “não é muito claro e que diferentes abordagens costumam se misturar e usar a mesma terminologia, às vezes com significados distintos” (FARIA; SAUERBRONN, 2008, p. 18). Esse terceiro bloco é representado pela escola teórica *Social Issues Management*, ou gestão de temas sociais, cujo foco principal é a criação de ferramentas de gestão que sejam capazes de melhorar o desempenho social e ético das empresas, aproveitando oportunidades e minimizando riscos. De um modo geral, citando Logsdon e Palmer (1988), Faria e Sauerbronn (2008, p. 20) afirmam que “essa abordagem se concentra na gestão dos temas sociais que permitam o atendimento aos objetivos estratégicos da organização”, em que o foco está na performance social corporativa (CSP – *corporate social performance*).

Como ícones na discussão e na orientação empresarial sobre responsabilidade social (conforme a perspectiva do paradigma utilitarista), Porter e Kramer (2006) consagraram essa perspectiva por meio de um artigo premiado por uma organização norte-americana, afirmando que a responsabilidade social permanece fortemente impregnada como imperativo moral. Os autores “renomeiam” as classificações apresentadas por Carroll (1979) e revisitadas por Ferrell, Fradrich e Ferrell (2000), chamando-as de possíveis justificativas: licença para operar, obrigação moral, sustentabilidade (vista sob a perspectiva unilateral de crescimento econômico) e reputação.

Seguindo uma *abordagem prescritiva e instrumental*, Porter e Kramer (2006, p. 70) reafirmam a ideia da interdependência entre sociedade e empresa, afirmando que “a mútua dependência entre as corporações e a sociedade implica em decisões de negócios e políticas sociais muito mais ajustadas desde o princípio, gerando valores compartilhados” e que a integração entre negócios e necessidades sociais demanda um pouco de boa intenção e uma forte liderança. Para os autores, poucas são as empresas que “estão envolvidas em processos de gestão operacional para identificar e priorizar as questões sociais que são relevantes para as operações comerciais e sua importância para o contexto competitivo da companhia”. Por fim, prescrevem que “os investimentos em responsabilidade social empresarial devem ser incorporados aos métodos de mensuração da performance da organização bem como no valor proposto” (PORTER; KRAMER, 2006, p. 13).

Para Peter Drucker (2001), os problemas sociais são disfunções da sociedade, consideradas como enfermidades, mas que, para as empresas, são desafios que devem ser vistos como oportunidades de negócios. No entanto, o autor alerta que as empresas só agem de forma socialmente responsável quando se preocupam com problemas sociais em sua esfera de competência, concentrando-se no seu trabalho específico e aproximando suas ações sociais a seus negócios. Para este autor, uma empresa é socialmente responsável se, em primeiro lugar, entrega produtos de qualidade para a sociedade, sinalizando que de nada adianta uma organização fundar um instituto e promover ações sociais de qualidade se no seu negócio gera produtos que agridem o meio ambiente ou mesmo façam mal às pessoas em consequência da má qualidade.

A Fundação Nacional da Qualidade, organização criada em 1991 e inspirada no modelo norte-americano de premiação da qualidade (Prêmio Malcolm Baldrige) e que tem como objetivo disseminar o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) por meio de ciclos anuais de concessão do Prêmio Nacional da Qualidade tem como um de seus 11 (onze) fundamentos a responsabilidade social entendida como

Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização (FNQ, 2008, p. 11).

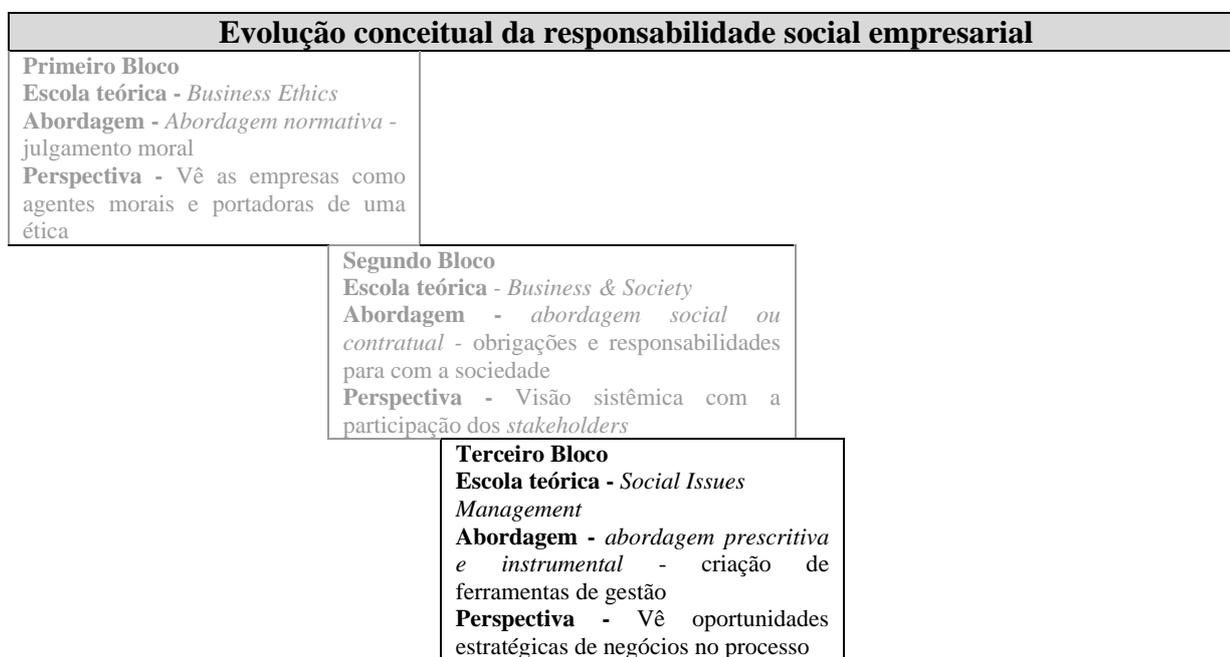
Sobre essa perspectiva gerencialista do terceiro bloco, que continua fundamentada na perspectiva economicista do neoliberalismo, Gomes e Moretti (2008) afirmam de modo reflexivo e incisivo que

a responsabilidade social, nesse contexto, é uma formação ideológica bastante específica cujo objetivo é inculcar na mente dos agentes econômicos que, diante do fracasso do

Estado em promover o bem-estar social, cabe à empresa tomar esta posição, até porque, na atmosfera do neoliberalismo e da globalização, a empresa possui uma competência em gerir e o Estado uma total e absoluta incompetência” (GOMES; MORETTI, 2008, p. 10).

Além desse aspecto de superação das funções do Estado, segundo Gomes e Moretti (2008), a responsabilidade social empresarial é uma tônica no discurso fundamentado nas empresas que estão no hemisfério norte, localização das matrizes das grandes transnacionais. Nessa perspectiva, a responsabilidade social empresarial “se apresenta como mais uma ‘estratégia corporativa’ que de fato uma preocupação com a melhoria das condições sociais da sociedade” (GOMES; MORETTI, 2008, p. 268), referindo-se à intenção de manutenção e perpetuação do modelo ideológico das economias monetárias tradicionais neoliberalistas.

De modo resumido, as características desse terceiro bloco conceitual são:



Quadro 9.3 - Terceiro bloco conceitual da responsabilidade social empresarial

Fonte: baseado em Faria e Sauerbronn (2008), Ashley (2003), Ferrell, Fradrich e Ferrell (2000), Porter e Kramer (2006), Gomes e Moretti (2008).

Esse terceiro bloco conceitual está fundamentado na gestão dos temas sociais, seguindo uma abordagem prescritiva e instrumental cujo foco é a criação de ferramentas de gestão que permitam o controle do desempenho social e ético das empresas, visualizando oportunidades de negócios nesse tipo de controle.

Duas questões de grande importância surgem ao longo da consolidação desse bloco conceitual: (1) o fortalecimento e a importância dos *stakeholders*, ou grupo de relacionamentos que surge como personagem fundamental em 1984 e que se estabelece ao longo da década de 1990; e (2) indícios da insuficiência da responsabilidade social isolada e desarticulada da gestão

organizacional. Por considerar de grande importância as duas questões citadas acima, serão abertos “dois parênteses” no texto para dissertar sobre esses assuntos, conforme mostrado a seguir.

- Primeiro parêntese: a importância dos stakeholders

Tanto no segundo quanto no terceiro bloco conceitual, um elemento permanece e se fortalece: a interdependência entre empresa e sociedade, que é justificada por Edward Freeman com a *Teoria dos Stakeholders*, criada em 1984 e que mantém a característica de ser contratual. Porém, considera a base desses contratos como uma obrigação moral da empresa para com seus diversos públicos de relacionamento.

Em relação a esse aspecto de relacionamento e interdependência, Edgar Morin (1995), amplo defensor de uma nova visão de mundo e de um novo modelo de desenvolvimento, afirma que, uma vez que a empresa, ao produzir coisas e/ou serviços, ao mesmo tempo se autoproduz. Ela fornece os elementos necessários à sua sobrevivência e à sua organização, considerando que, dessa forma, as organizações precisam das pessoas, e elas, das organizações. Trata-se de um processo que demanda um permanente diálogo para o estabelecimento de relações entre as partes.

De acordo com Boechat e Paro (2007), as empresas atuam em um sistema de dimensões e interesses múltiplos, os quais impactam e pelos quais são impactadas. A figura abaixo apresenta uma abordagem genérica dos diversos públicos de relacionamento de uma empresa.



Figura 1 - Os *stakeholders* no Biograma Empresarial
Fonte: Boechat e Paro (2007)

Trazendo um olhar de observador do mundo organizacional, Ramos (1989) defende que o mercado é reigente a manifestações dos sistemas sociais. De acordo com sua Teoria da Delimitação

dos Sistemas Sociais, o mercado deve se ajustar “para funcionar em consonância com as exigências dos sistemas sociais que elevam a qualidade de vida comunitária em geral, da convivência e da atualização pessoal dos indivíduos” (RAMOS, 1989, p. 173).

Na visão de Grajew (apud ESTEVES, 2000), o sucesso e o fracasso de uma empresa estão diretamente relacionados ao desempenho de pessoas. “Estas são os consumidores, os cidadãos, os empregados, os fornecedores de produtos e serviços, os funcionários públicos, os profissionais de meio de comunicação e reagem, na sua grande maioria, em função da maneira pela qual são tratadas” (GRAJEW apud ESTEVES, 2000, p. 42)

Sobre esse assunto, Tinoco (2006) afirma que a sociedade, entendida como sujeito e objeto das atividades humanas, vem clamando por maior abertura “quanto à revelação de informações econômicas, financeiras, sociais e ambientais que justifiquem a razão de ser das entidades, como sujeitos públicos” (TINOCO, 2006, p. 28).

De acordo com Almeida (2007), as atitudes dos *stakeholders* em relação às empresas vêm mudando ao longo do tempo, chegando à atualidade, na qual eles não “se contentam” em apenas serem informados do que a organização está fazendo ou pretende fazer. Tem sido crescente o interesse em se ter certo nível de envolvimento e a garantia de que sua opinião será ouvida e levada em consideração, conforme representa a figura a seguir:

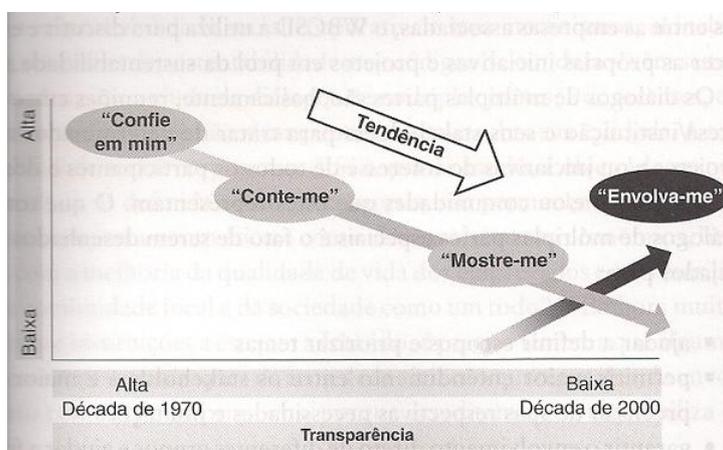


Figura 2 - Evolução do relacionamento de uma empresa com o público

Fonte: Almeida (2007).

Ferreira, Afonso e Bartholo (apud SIMÕES, 2008) representam os *stakeholders* como interlocutores e afirmam que, durante a construção de uma estratégia empresarial orientada para a relação com os interlocutores, existem dois fatores relevantes que guiam as ações dos gestores:

- i. o tipo de responsabilidade social que irá configurar-se como ponto forte da empresa e este em função da sinergia existente entre a cultura da empresa e as demandas da comunidade onde ela está inserida; e
- ii. o reconhecimento ou a identificação de seus *stakeholders* efetivos e potenciais (FERREIRA; AFONSO; BARTHOLO apud SIMÕES, 2008, p. 69).

Em relação ao primeiro fator, os autores recomendam que a empresa deve estabelecer o foco nas ações sociais que pretende desenvolver no exercício da responsabilidade social, estando direcionada para as demandas sociais que tenham vínculo direto com a cultura organizacional e que estejam relacionadas à estratégia predefinida da empresa, permitindo um afastamento das ações filantrópicas puramente.

- Segundo parêntese: indícios da insuficiência da responsabilidade social empresarial isolada

De modo afirmativo, Ferreira, Afonso e Bartholo (apud SIMÕES, 2008) defendem que a responsabilidade social empresarial

associa-se ao fato de que uma organização é responsável pelos impactos que suas práticas e ações gerenciais produzem, que não se referem somente ao âmbito da empresa em si, tem cunho interno e externo. Seu exercício é a gestão dos negócios não restrita apenas ao resultado econômico da atividade produtiva, mas à contínua aprendizagem, inovação e recombinações institucionais, subsidiadas nas práticas de gestão, na vontade política interna – portanto, com grande importância para o papel de suas lideranças – na qualificação, capacitação e conhecimento de ferramentas e técnicas associadas (FERREIRA; AFONSO; BARTHOLO apud SIMÕES, 2008, p. 21).

No entanto, tentando compreender e classificar os significados que a visão empresarial brasileira atribui para a noção de *social* e as atitudes práticas que vêm sendo divulgadas e propagadas, Muller (2006) afirma, em relação ao tipo de envolvimento que as empresas têm com beneficiários de suas ações sociais, que as pesquisas tendem a classificar as ações empresariais em:

- ações voltadas para o bem-estar dos funcionários e seus dependentes, dando ênfase às ações que extrapolam aquelas exigidas pela legislação;
- ações voltadas para problemas onde vive a comunidade em que a empresa se localiza;
- ações voltadas para causas e demandas sociais específicas com as quais a empresa se identifica de forma mais imediata (através de doação financeira, material ou know-how administrativo e voluntariado);
- financiamentos de programas e projetos sociais, principalmente aqueles que poderão servir de modelo para ações em outros contextos sociais e institucionais.
- responsabilidade social: definida como a atitude de compromisso com a ética na conduta empresarial, principalmente em relação às implicações de sua atuação na sociedade.

Esta última (ação de responsabilidade social) merece uma atenção, pois, apesar de organizações como o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social defenderem e até instrumentalizarem o conceito como sendo,

a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (ETHOS, 2009),

de modo mais detalhado, os autores defendem que,

A noção de responsabilidade social empresarial decorre da compreensão de que a ação empresarial deve, necessariamente, buscar trazer benefícios para a sociedade, propiciar a realização profissional dos empregados, promover benefícios para os parceiros e para o meio ambiente e trazer retorno para os investidores. A adoção de uma postura clara e transparente no que diz respeito aos objetivos e compromissos éticos da empresa fortalece a legitimidade social de suas atividades, refletindo-se positivamente no conjunto de suas relações (ETHOS, 2009).

A prática das empresas, comprovada por Muller (2006), expõe a dificuldade de compreensão da responsabilidade social como uma perspectiva que avance além do atendimento a necessidades (geralmente imediatas) das comunidades e da sociedade em que atuam (isso envolvendo público interno e externo), como uma ação marginal à gestão organizacional, sem contemplar a mudança na forma de se fazer gestão, ou mesmo assumindo poucas ou nenhuma postura no que tange à redução de consumo e preservação do meio ambiente.

Corroborando com essa afirmativa, Margolis e Walsh, citados por Gomes e Moretti (2008), apontam que a contribuição filantrópica corporativa quadruplicou em termos reais entre 1950 e 2000, reforçando o argumento de que “filantropia talvez seja o nome mais correto para definir responsabilidade social empresarial, pelo menos nos termos do sistema hegemônico atual” (GOMES; MORETTI, 2008, p. 168).

Reforçando essa visão, o movimento *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) tem se voltado para os desafios e as oportunidades de desenvolvimento sustentável para o setor empresarial, baseando-se em três pilares fundamentais e inseparáveis: (1) a geração de riqueza econômica; (2) a melhoria ambiental; e (3) a responsabilidade social (WBCSD, 2000, p. 6).

A responsabilidade social constitui o meio pelo qual as empresas contribuem para a estabilidade do contexto social.

Ao estabelecer e ater-se a uma agenda empresarial que reconhece as prioridades sociais e que se adéqua a elas, as empresas demonstram seu lado humano aos consumidores, às comunidades e aos formadores de opinião locais. O treinamento, a transferência de habilidades e capacitação, novas soluções tecnológicas, a contratação de serviços, o desenvolvimento de infra-estrutura aliados a programas sociais e de saúde das comunidades e um compromisso explícito para com os direitos humanos – todos esses fatores são componentes que demonstram uma atitude de cidadania local que auxilia a criar condições de vida sustentável (WBCSD, 2000, p. 10).

Em relatório publicado em 2000, o WBCSD apresenta algumas conclusões a respeito do significado da responsabilidade social empresarial e de como ela é vista em diversas partes do mundo pelos empresários. O relatório foi produzido a partir de discussões realizadas por meio de

oito encontros em oito países, tendo como desafios definir a abrangência de RSE, identificar, exemplos e amostras de uma boa prática e auxiliar as empresas a reconhecer a importância estratégica da responsabilidade social empresarial, chegando-se à seguinte definição:

Responsabilidade social empresarial é o compromisso das empresas com sua contribuição ao desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando junto com seus funcionários, suas famílias, a comunidade local e a sociedade como um todo para melhorar sua qualidade de vida (WBSD, 2000, p. 16).

Considerando como princípios fundamentais da Responsabilidade Social Empresarial “a maximização da contribuição a longo prazo das empresas para com a sociedade e o cuidado para minimizar impactos adversos” (WBCSD, 2000, p. 5), países como EUA, Brasil, Taiwan, Argentina, Filipinas, Tailândia, Países Baixos e Gana chegaram a conclusões locais que culminaram em uma definição global, apresentada a seguir.

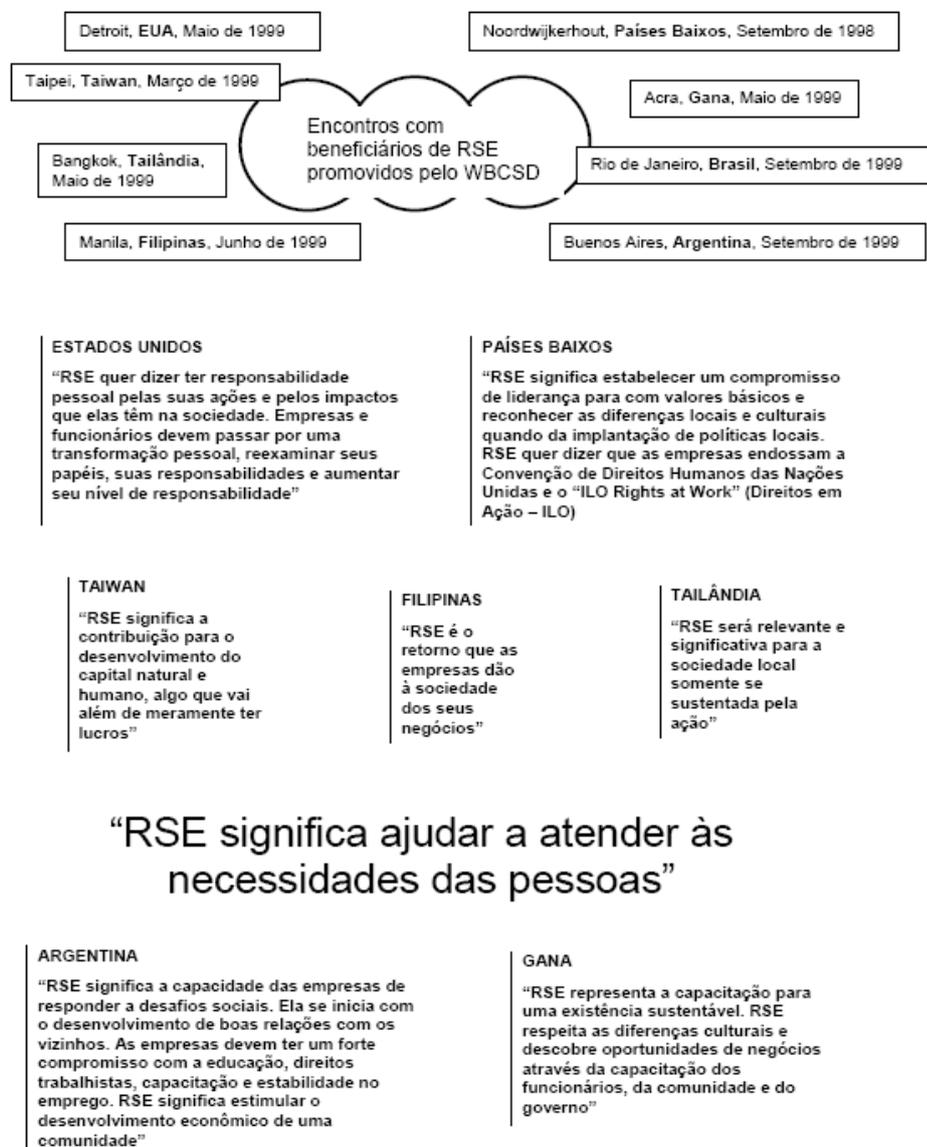


Figura 3 - Conceitos de responsabilidade social pelo mundo
 Fonte: WBCSD (2000).

De acordo com Melo Neto e Froes (2001), a perspectiva de atuação da responsabilidade social dominante está baseada em uma conjunção entre três elementos: valores, ações e relações. Os valores são éticos, morais ou culturais; as ações são dirigidas para algum grupo comunitário ou social mais amplo; e as relações são estabelecidas com os *stakeholders* em geral.

Almeida (2007), representando uma organização que se propõe a disseminar o conceito de desenvolvimento sustentável entre o setor empresarial brasileiro (e, portanto, traz consigo a visão de seu meio), argumenta que, desde 1998, a Responsabilidade Social Empresarial (ou corporativa) pode ser conceituada como

o comprometimento permanente dos empresários com a adoção de um comportamento ético e um desenvolvimento econômico que contemple a melhoria da qualidade de vida dos empregados e suas famílias, das comunidades nas quais as empresas operam e da sociedade como um todo. Os valores embutidos na noção de responsabilidade social corporativa são o respeito aos direitos humanos e trabalhistas; a proteção do meio ambiente e a valorização do bem-estar das comunidades e do progresso social (ALMEIDA, 2007, p. 107).

Referindo-se à ineficiência e à escassez de resultados dos instrumentos relacionados à melhoria contínua, instrumentos entendidos como a responsabilidade social e a ecoeficiência, o autor aponta três razões para justificar tal ineficiência:

1. o setor produtivo continua a operar de modo independente, e cada empresa busca seguir o próprio perfil e a sua área de impacto, na escala de tempo definida por sua estratégia, não levando em consideração as necessidades reais da sociedade;
2. a lentidão do processo de legitimação e desenvolvimento das parcerias público-privadas, prevalecendo as atitudes de desconfiança entre governos e empresas;
3. os instrumentos apresentam um problema de metodologia, uma vez que, apesar de a responsabilidade social empresarial (ou corporativa) ter grande relevância para comunidades e sociedades em estágios precários ou emergentes de desenvolvimento, ainda precisa evoluir para garantir a continuidade da ação, autonomamente e sem dependência da manutenção do patrocinador.

Conforme estabelecido por Gomes e Moretti (2007), a responsabilidade social é uma tônica constante nos discursos das empresas, principalmente nas do hemisfério norte, onde se localizam as maiores transnacionais, apresentando-se como

mais uma 'estratégia corporativa' que de fato uma preocupação com a melhoria das condições sociais da sociedade", [e que por essas razões a ideologia da responsabilidade social possui], além de "uma heteronomia (o contrário de autonomia), ela ainda é enviesada (GOMES; MORETTI, 2007, p. 268).

É válido registrar que todo o sistema de gestão e administração brasileiro, bem como a maioria dos países, tem seus fundamentos no modelo norte-americano de se fazer gestão e, por consequência, toda a discussão sobre responsabilidade social, até o final do século XX, sempre se deu inspirada nas definições e nos preceitos estabelecidos por aquele país.

No entanto, fatores como a expansão das redes de relacionamento e o tráfego de informações através da web, conjugados com a verificação de que modelos clássicos adotados pela academia dos EUA estão ruindo, como foi o caso da “Bolha da Enron” (tratada por Whittington et al. (2003) no *Jornal of Management Inquiry*) e mais recentemente os indícios de falência de grandes corporações norte-americanas, vêm abrindo espaço para outras correntes teóricas “ditas alternativas”. Tais correntes vinham se desenvolvendo e se fortalecendo, o que aponta a necessidade de criação de um novo *ethos* de negócios bem como de um novo modelo de ciência e sociedade (GOMES; MORETTI, 2007; MORIN, 1995; SACHS, 1986, 1993, 2008; RATTNER, 2005).

Ashley (2003) sinaliza, neste início de século XXI, a existência de uma recente terminologia da área de responsabilidade social, anunciando a existência de um quarto bloco de entendimento sobre esse conceito, fundamentado em “cosmos, ciência e religião” como uma tentativa de sair da crise do conceito de desempenho social corporativo. A responsabilidade social, sob essa ótica,

responderia a um novo paradigma necessário para resolver as questões de conflito entre negócios e a sociedade em todos os níveis instrumentais, descartando os modelos de responsabilidade social corporativa que se dizem moralmente neutros e que enfatizam apenas as medidas de desempenho social da empresa (ASHLEY, 2003, p. 23).

Considerando essa perspectiva, Boff (2005) defende que o objetivo não deve ser chegar a um desenvolvimento sustentado, mas a uma sociedade sustentada “que a si mesma dá as formas de desenvolvimento integral das pessoas e das comunidades, com a natureza e nunca contra ela, complementar a outros tipos de desenvolvimento e solidária com o destino de todos os povos da Terra” (BOFF, 2005, p. 57).

Corroborando essa visão, pode-se trazer as reflexões da Teoria de Gaia, desenvolvida por Jim Lovelock e Lynn Margulis (1969 apud ELKINGTON, 2001) e consolidada em 1979 com a publicação do livro *Gaia: a new look at life on Earth*, no qual se desenvolveu a ideia de que a Terra deve regular seu próprio clima e sua química em um estado favorável para os organismos que a habitam. Gaia é o planeta Terra visto como uma entidade complexa formada pela biosfera, a atmosfera, os oceanos e o solo terrestre, sendo que a totalidade constitui uma retroalimentação ou sistema cibernético que procura por um ambiente otimizado para a vida neste planeta. Para Lovelock, a Teoria de Gaia pode ser vista como uma alternativa para a visão tradicional, que vê a natureza como uma força primitiva a ser dominada e conquistada pelo homem e como uma nova ciência que oferece um direcionamento moral atribuindo aos indivíduos as suas responsabilidades.

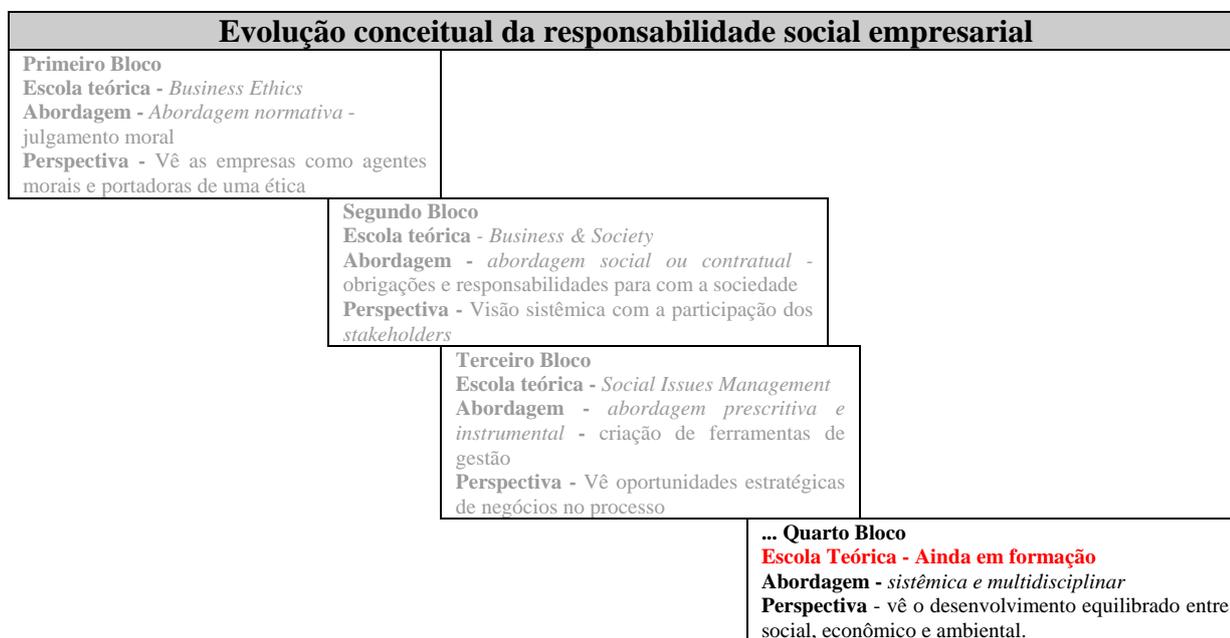
d) Fragmentos de um possível quarto bloco conceitual

Arrisca-se a dizer que o momento atual é de franca efervescência de novos (ou revisitados) conceitos e que, neste processo, surgem outras linhas de pensamento que poderão em um futuro não muito distante configurar-se como um quarto bloco conceitual nessa perspectiva de evolução do conceito de responsabilidade social. Neste conceito, totalmente entrelaçado e influenciado pelas prescrições do terceiro bloco teórico (e, por que não dizer, de todos os outros), desponta uma visão ampliada sobre as questões relacionadas a crescimento e desenvolvimento sustentado por uma abordagem sistêmica, complexa e multidisciplinar/transdisciplinar que busca discutir as relações empresariais em um espectro ampliado de poder, influência, de finalidades, de externalidades, de visão de sociedade e visão de mundo (MORIN, 1995; RATTNER, 2005).

De acordo com Boechat e Paro (2007), a expressão *sustentabilidade corporativa* (ou empresarial) representa uma

ênfase na transformação real do papel da empresa na sociedade, uma transformação que seja sistêmica, ao invés das mudanças periféricas em operações empresariais, ou do enfoque concentrado em investimento social privado. Isto significaria focar, antes de tudo, no exame dos impactos socioambientais da empresa que se mostrem relevantes junto ao setor e região onde ela opera (BOECHAT; PARO, 2007, p. 22).

De modo resumido, sugerem-se algumas características desse quarto bloco conceitual:



Quadro 9.4 - Quarto bloco conceitual da responsabilidade social empresarial

Fonte: baseado em Faria e Sauerbronn (2008), Boechat e Paro (2007), Sachs (1986, 1993, 2008, 2008b), Almeida (2007), John Elkington (2001), Montibeller-Filho (2008), WBCSD, (2000), Callembach (1995).

Apenas conferindo ao texto uma conotação didática, sem a pretensão de se criar aqui um “novo rótulo” ou uma nova classificação para as discussões sobre o tema, considera-se que o conceito de responsabilidade social empresarial sofre outro grande momento de mudança ao aproximar-se do conceito de desenvolvimento sustentável. Para marcar essa transição, passar-se-á a denominá-lo de sustentabilidade empresarial, assim como vem sendo feito por Boechat e Paro (2007) e Harris (2001), autores ligados à área de gestão e economia empresarial, entre outros.

2.5. Sustentabilidade empresarial

2.5.1. Contexto e definição

De acordo com Lapin (apud ESTEVES, 2000), os anos 1990 caracterizam-se como uma época de surgimento de novos paradigmas, do crescimento do pensamento ecológico mais atuante, do pensar globalmente e agir localmente pregado pelo Greenpeace, da mudança de mentalidade, das megatendências, “da transformação e da expansão da consciência além da ciência, além da tecnologia de ponta, além do ego, além do poder, ou seja, da nova forma de se pensar o mundo, muito mais filosófica, muito mais humanista, ecológica e conseqüentemente, espiritual” (LAPIN apud ESTEVES, 2000, p. 285). Para a autora, as palavras-chaves que surgiram na década foram as seguintes: ecologia, flexibilidade, mudança de mentalidade, mudança paradigmática, sistêmico, holográfico, global, transformação, mudança contínua (*kaizen*), assim como consumo consciente, consciência planetária e ecológica, respeito ao consumidor e esgotamento de fontes de recursos naturais, acrescentada por Boechat e Paro (2007), entre outras.

De acordo com Lorenzetti, Cruz e Ricioli (2008), duas importantes perspectivas surgiram durante o século XX:

- a) uma preocupada com limites físicos do planeta frente às exigências de um crescente contingente demográfico que se sofisticava e demanda cada vez mais materiais e energia.
- b) outra, que vê na acumulação do capital e na maximização dos lucros um fator de desequilíbrio que pode induzir comportamento alienado e frívolo, padrões de consumo artificiais e assim contribuir para o desequilíbrio social (LORENZETTI; CRUZ; RICIOLI, 2008, p. 39).

Atualmente a ideia de sustentabilidade empresarial compartilhada pelas organizações busca o equilíbrio entre as questões sociais, ambientais e econômicas, estando relacionada à extensão do papel empresarial além dos objetivos econômicos. As empresas devem assumir o compromisso tanto de análise dos impactos no meio ambiente quanto de envolvimento em ações sociais que beneficiem a comunidade do entorno ao empreendimento ou à sociedade em geral, contribuindo para o seu desenvolvimento econômico sob a dimensão do *desenvolvimento sustentável*.

Esta dimensão é que exprime a diferença entre o entendimento conceitual sobre responsabilidade social empresarial que se tinha nas décadas anteriores do atual, uma vez que, de acordo com o WBCSD (2000), ter a sustentabilidade empresarial significa adotar estratégias de negócio que atendam às necessidades da organização (dimensão econômica), do ser humano e da comunidade (dimensão social), ao mesmo tempo que essas estratégias mantêm os recursos naturais (dimensão ambiental) para as próximas gerações.

Elaborando um exercício de interpretação, Elkington (2001), na tentativa de “traduzir” a linguagem do Relatório Nosso Futuro Comum em termos que os empresários pudessem interpretar, citando uma declaração de Herman Daly, economista do Banco Mundial em 1991, afirma que

uma sociedade sustentável precisa atender a três condições: suas taxas de utilização de recursos renováveis não devem exceder suas taxas de regeneração; suas taxas de uso dos recursos não renováveis não devem exceder a taxa pela qual a renovação sustentável dos substitutos é desenvolvida; suas taxas de emissão de poluentes não devem exceder a capacidade de assimilação do meio ambiente (ELKINGTON, 2001, p. 58).

Se resgataremos as questões históricas de participação do setor empresarial nas discussões sobre desenvolvimento sustentável, um evento ocorrido em 1991 aqueceu o tema no meio empresarial, que foi a realização da 2ª Conferência Mundial da Indústria sobre a Gestão do Meio Ambiente, em Roterdam/ Holanda, e um importante marco ocorreu em 1992 com a criação do *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*. Para esta entidade,

- Uma estratégia de RSE coerente, apoiada na integridade, em sólidos valores empresariais e em uma abordagem de processo a longo prazo oferece benefícios visíveis às empresas e uma contribuição positiva ao bem-estar da sociedade;
- uma estratégia de RSE oferece às empresas a oportunidade de demonstrarem sua face humana;
- Tal estratégia requer o engajamento no diálogo aberto e em parcerias construtivas com o governo em vários níveis: OIGs (organizações inter-governamentais) e ONGs (organizações não-governamentais); outros constituintes da sociedade civil e especialmente, comunidades locais, e
- para implantar suas estratégias de RSE, as empresas devem reconhecer e respeitar as diferenças locais e culturais, e ao mesmo tempo manter padrões e políticas globais consistentes;
- e finalmente, respeitar diferenças locais significa tomar iniciativas específicas. (WBCSD, 2000, p. 4).

Para Almeida (2007), uma empresa é sustentável quando vai além das exigências da legislação sem deixar de dar o devido retorno “ao capital financeiro (aportado pelos investidores), ao capital natural e social (aportado pelas comunidades, pelos clientes e pela sociedade em geral) e ao capital técnico (aportado pelos empregados e fornecedores)” (ALMEIDA, 2007, p. 125).

Outro importante referencial dessa abordagem de sustentabilidade empresarial está na elevação das questões de impacto ambiental e social ao mesmo nível das questões econômicas. Nessa perspectiva, os custos ambientais (as externalidades, assim denominadas por Charles Perrow), que antes eram vistos como um mal necessário, e a decisão da empresa como uma

variável autônoma passam a ser compreendidos como investimento e oportunidade para futuros e novos negócios, ou mesmo como mais uma garantia de perenidade da organização.

Neste enfoque, Callenbach (1995), citando o pensamento de Henderson, descreve que “Todas as atividades econômicas causam impacto sobre a sociedade e o meio ambiente e, portanto, geram custos sociais e ecológicos. A economia convencional trata esses, por mais volumosos que sejam, como ‘circunstâncias exteriores” (CALLEMBACH, 1995, p. 39). Esses custos sociais e ecológicos não são citados nos balanços patrimoniais convencionais, no entanto, são automaticamente repassados pelo sistema para a população em geral, para o ambiente e para as gerações futuras.

Em uma realidade sustentável, as metas de crescimento econômico devem ser compatibilizadas com as metas de bem-estar humano, considerando sempre a moderação do consumo de bens naturais. Sendo assim, a sustentabilidade requer uma visão integrada do mundo, com indicadores multidimensionais que mostrem as inter-relações entre a economia, o meio ambiente e a sociedade.

O desenvolvimento, distinto do crescimento econômico, tem como finalidade a reaproximação entre economia e ética envolvendo a política, na medida em que os objetivos do desenvolvimento vão além da mera multiplicação da riqueza material. “O crescimento é uma condição necessária, mas de forma alguma suficiente (muito menos é um objetivo em si mesmo) para se alcançar a meta de uma vida melhor, mais feliz e mais completa para todos” (SACHS, 2008b, p. 13).

O conceito de desenvolvimento sustentável engloba três princípios básicos – equidade social, crescimento econômico e equilíbrio ambiental. O conceito amplo de sustentabilidade empresarial deve considerar essas três variáveis, e, portanto, uma vez que o crescimento econômico está presente na competitividade, pode-se concluir que a sustentabilidade de uma empresa dependerá de sua competitividade, da sua relação com o meio ambiente natural e de sua responsabilidade social.

Neste ponto, faz-se necessário resgatar que se considera este quarto bloco conceitual como uma possibilidade de influência para a criação de um novo paradigma de desenvolvimento que precisa se despir de certas falácias e dinâmicas do paradigma anterior que incluem a priorização da valoração a tudo e todos.

Almeida (2007) aponta uma alternativa para esse processo de revisão de alguns conceitos como o de competição, por exemplo. O autor afirma que, com a aplicação do conceito de “destruição criativa”, criado por Joseph Alois Schumpeter entre 1930 e 1940, conceito esse definido como “um processo orgânico de mutação industrial que incessantemente revoluciona a estrutura

econômica, incessantemente destrói a antiga, incessantemente cria uma nova” (SCHUMPETER apud ELKINGTON, 2001, p. 127), pode-se ter uma reversão das atuais tendências globais.

Entre os aspectos da economia e da operação das empresas que terão de ser destruídos criativamente está *o lucro*. Para Elkington (2001, p. 127), “a noção de lucro com o qual nos habituamos forçosamente será modificada. Terá que incluir, além do \$ que representa o dinheiro, o \$ de sobrevivência”, significando a necessidade de reinvestimento de parte do lucro no tecido ambiental, além da transferência de renda dos países mais ricos para os mais pobres. “Este é o preço para a estabilidade político-social essencial à operação das empresas” (ELKINGTON, 2001, p. 127). Além do lucro, outro aspecto que terá de ser destruído e recriado em novas bases é *a competição*.

É evidente que sempre haverá competição por preço, qualidade e prazos de entrega. No entanto, teremos de mudar o rumo para a cooperação na área da sustentabilidade. A lógica da destruição do competidor, visto como inimigo, não é sustentável. Para Almeida (2007, p. 127), “a destruição da concorrência é também a destruição de empregos e da geração de impostos”.

Sobre esse aspecto, Amoroso (apud ESTEVES, 2000) afirma que se deve encarar a competitividade como uma possibilidade sem limites para que se possa fazer melhor e mais barato, mas não com o propósito de se consumir mais, desperdiçando energia, recursos e danificando o planeta, e sim com o propósito de se criar e evoluir, permitindo a um número cada vez maior de seres humanos o acesso às benesses dessa visão de desenvolvimento.

2.5.2. A perspectiva de equilíbrio tríplice

Elkington (2001), ao discutir sobre o canibalismo corporativo, suas consequências e suas formas de se manter como parte intrínseca de qualquer economia competitiva, afirma que o conceito de sustentabilidade “está entrando na linguagem empresarial em diferentes velocidades e em diferentes partes do mundo, com valores atuais e emergentes, agindo como freio, caixa de câmbio ou aceleradores” (ELKINGTON, 2001, p. 6).

Retomando as questões relacionadas à busca de equilíbrio tríplice para a obtenção do desenvolvimento sustentável, faz-se necessário revisitar o Relatório Nosso Futuro Comum da ONU, em que a ideia de sustentabilidade foi caracterizada como

um processo de transformação no qual a exploração dos recursos, a direção dos investimentos, o interação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e forçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas (CMMAD, 1991, p. 49).

De acordo com Elkington (2001), os objetivos principais apontados pela Comissão de Brundtland incluíam:

1. reativar o crescimento econômico, mas em uma nova forma ('menos material e mais energia, porém mais equitativo em seus impactos');
2. atendimento das necessidades vitais de empregos, alimentos, energia, água e saneamento;
3. garantia de um nível sustentável de população;
4. conservação e aumento da base de recursos naturais;
5. reorientação tecnológica e do gerenciamento de risco; e
6. fusão das considerações ecológicas e econômicas nas tomadas de decisão (ELKINGTON, 2001, p. 58).

Retomando as seis dimensões da sustentabilidade inicialmente apresentadas por Sachs (1993), Lerípio (2001) define que a organização deve ser lucrativa (sustentabilidade econômica), estar inserida de forma equilibrada no ecossistema (sustentabilidade ecológica), ser geradora de emprego e renda, proporcionar a melhoria da qualidade de vida da comunidade (sustentabilidade social), utilizar racionalmente os recursos naturais existentes em sua área de atuação (sustentabilidade espacial), ser independente de tecnologias de produção importadas (sustentabilidade cultural) e poder ser mantida ao longo do tempo sem restrições ou escassez de insumos e matérias-primas (sustentabilidade temporal).

Sachs (1993) primeiramente estabeleceu cinco dimensões para a sustentabilidade, que posteriormente foram revistas pelo próprio autor, que validou a perspectiva tríplice apresentada pelo Relatório Nosso Futuro Comum, considerando que as dimensões espacial, cultural e temporal podem ser contempladas na dimensão social.

O autor valida essa abordagem tripartite fundamentada na harmonização dos objetivos sociais, ambientais e econômicos, questão que ficou estabelecida na Agenda 21 definida na Rio – 92 para servir como o plano de aplicação de medidas de sustentabilidade, para cujas dimensões todas as organizações humanas devem atentar e se empenhar. A Agenda 21 esclarece que

A fim de que se atinjam os objetivos de qualidade ambiental e desenvolvimento sustentável, será necessária eficiência na produção e mudanças nos padrões de consumo para dar prioridade ao uso ótimo dos recursos e à redução do desperdício ao mínimo (CNUMAD, 2000, p. 17).

Quando da apresentação do Relatório Nosso Futuro Comum, em 1987, muitos empresários americanos viam a sustentabilidade como

uma conspiração, uma versão moderna do Cavalo de Tróia do século 20. Gro Harlem Brundtland, que havia assumido a *Word Comission of Environment and Development*, era 'quase comunista' e que o relatório da comissão, *Our Common Future*, era um pouco mais que uma ferramenta para transferir tecnologia avançada americana para o Terceiro Mundo gratuitamente (ELKINGTON, 2001, p. 24).

No entanto, visto que o desenvolvimento sustentável extrapola os conhecimentos e os entendimentos de gestão no curto e médio prazos envolvendo aspectos que não são gerenciáveis e controlados, essa compreensão empresarial começou a mudar, apresentando-se como imperativa a necessidade de as empresas também compreenderem e inclusive incorporarem as tendências postas anteriormente, “correndo o risco de cometer suicídio comercial” (ELKINGTON, 2001, p. 22).

Tentando sinalizar que toda essa discussão não se estabelece de maneira homogênea e incondicional, alguns escritores analisam a proposta de um desenvolvimento sustentável de modo crítico, principalmente no que diz respeito à aproximação e à relação entre desenvolvimento e meio ambiente e à sua incorporação pelo meio empresarial como dois conceitos que aparentemente são antagônicos, mas que passaram a ser complementares na visão empresarial. De acordo com Layrargues (2003),

ao contrário do que se afirma correntemente, e que já é dito pelo senso comum, que teria ocorrido uma tomada de consciência do empresário para com o direito à vida dos demais seres vivos, ocorreu, antes de tudo, uma conscientização econômica. Diante do risco de catástrofe ecológica, o setor empresarial adquiriu a percepção de que a própria manutenção, e sobretudo reprodução do sistema produtivo da economia neoclássica, mantido rigidamente nos padrões convencionais, estaria ameaçada a extinguir-se. Assim, para a manutenção do *modus operandi* da racionalidade econômica, foi necessário implantar ajustes, reformas que se adequassem aos constrangimentos ambientais (LAYRARGUES, 2003, p. 211).

De modo mais brando mas não menos crítico em relação aos motivos que levam o envolvimento empresarial rumo à sustentabilidade empresarial, Sachs (1986) afirma que a sustentabilidade deve concentrar esforços para a harmonização social e os objetivos econômicos, com gerenciamento ecológico sadio, em um espírito de solidariedade com as futuras gerações. Ou seja, o “desenvolvimento sustentável deve ser socialmente desejável, economicamente viável e ecologicamente prudente” (SACHS, 1986, p. 113).

Esse entendimento para se estabelecerem objetivos tríplices multidimensionais, de acordo com Harris (2001, p. xxix), apresenta aspectos próprios para cada dimensão:

- **Dimensão econômica:** um sistema economicamente sustentável deve ser capaz de gerar produtos e serviços continuamente, manter níveis de dívidas governamental e externa gerenciáveis e evitar desequilíbrios setoriais que prejudiquem a produção;
- **Dimensão ambiental:** um sistema ambientalmente sustentável mantém uma base estável de recursos, evitando a superexploração de recursos renováveis ou a degeneração ambiental. Os recursos não renováveis serão utilizados somente na extensão em que os investimentos forem feitos em substitutos adequados; inclui manutenção da biodiversidade, estabilidade da atmosfera e outras funções ecossistêmicas não comumente classificadas como recursos econômicos;

- **Dimensão social:** um sistema socialmente sustentável obtém justiça na distribuição de renda e de oportunidades, provisão adequada de serviços sociais, incluindo saúde e educação, tratamento igualitário dos gêneros e participação e assunção de responsabilidades por parte do governo.

Fazendo uma releitura das três dimensões do desenvolvimento sustentável para as demandas e práticas empresariais, o WBCSD preconiza a tríplice abordagem da sustentabilidade das corporações da seguinte forma:

- **Dimensão econômica:** impactos da organização sobre as condições econômicas dos seus *stakeholders* e sobre os sistemas econômicos nos níveis local, nacional e global.
- **Dimensão ambiental:** impactos da organização sobre sistemas naturais vivos e não vivos, incluindo ecossistemas, terra, ar e água. Compreende o desempenho relacionado a insumos (como material, energia, água) e à produção (emissões, efluentes, resíduos). Abarcam o desempenho relativo à biodiversidade, à conformidade ambiental e a outras informações relevantes, gastos com meio ambiente e impactos de produtos e serviços.
- **Dimensão social:** impactos da organização nos sistemas sociais nos quais opera, desde práticas trabalhistas, direitos humanos, sociedade e responsabilidade pelo produto.

Procurando sistematizar as questões discutidas no âmbito do desenvolvimento sustentável e adaptando-as ao contexto das práticas empresariais, John Elkington sociólogo inglês e um dos fundadores da consultoria *SustainAbility*, criou em 1994 a expressão "*triple bottom line*" (ou Teoria dos Três Pilares), também conhecida como a Teoria dos 3 Ps (*People, Planet and Profit*), ou, em português, PPL – Pessoas, Planeta e Lucro, conforme representado na Figura 4. Essa teoria traz a ideia de que as empresas devem medir o valor que geram, ou destroem, nas dimensões econômica, social e ambiental, propugnando um modelo que leve em conta a qualidade ambiental, a justiça social e o desenvolvimento econômico.

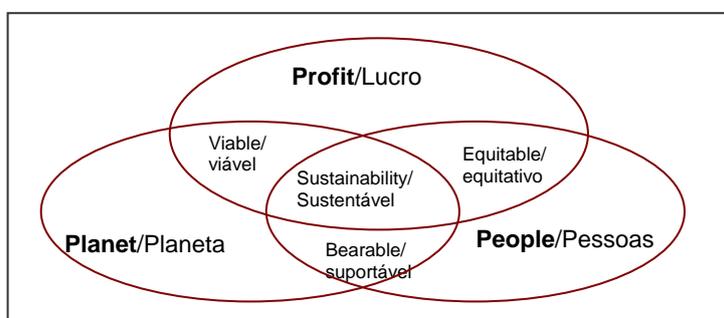


Figura 4 - Representação do *triple bottom line*
 Fonte: Adaptado de Elkington (2001), elaborado pela autora.

De acordo com Elkington (2001), nessa teoria, a sociedade depende da economia e a economia depende do ecossistema global, cuja saúde representa o último pilar. Os três pilares não são estáveis, eles estão em um fluxo constante devido às pressões sociais, políticas, econômicas e ambientais, aos ciclos e conflitos. O autor ilustra essa visão de existência de três pilares da seguinte forma:

Pense em cada um desses pilares como platôs continentais, que se movimentam independentemente uns dos outros. As pessoas sempre se esquecem de como dependem da criação de riqueza; e muitas são ignorantes com relação aos seus impactos sobre o pilar derradeiro. À medida que os platôs se movimentam sobre, sob e de encontro um ao outro, as 'entrelinhas' surgem onde ocorrem os efeitos sociais, econômicos e ecológicos equivalentes aos tremores e terremotos (ELKINGTON, 2001, p. 77).

Diferentemente do estabelecido no imaginário comum quando se fala em *triple bottom line*, com a representação gráfica de um triângulo, Elkington (2001) traz a seguinte representação para a sua teoria:

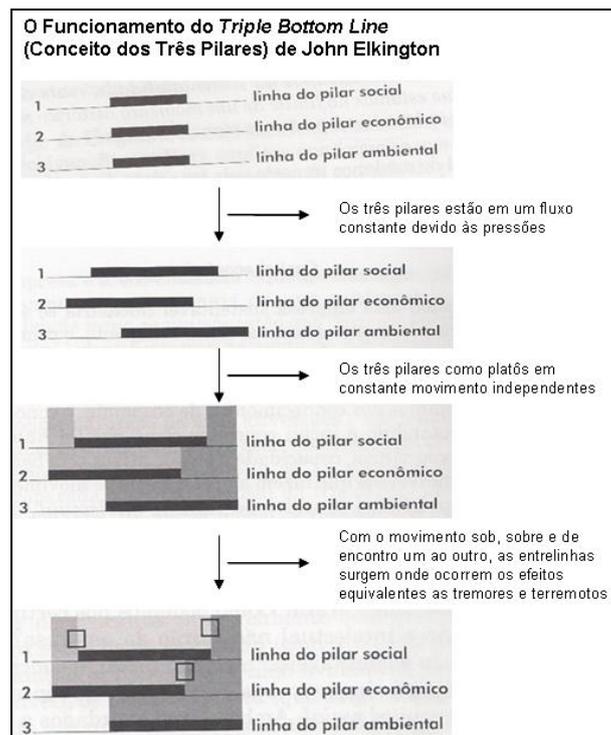


Figura 5 - O funcionamento do *Triple Bottom Line*

Fonte: Adaptado de Elkington (2001), elaborado pela autora

Analisando a entrelinha econômica/ambiental, Elkington (2001) sugere a existência de cinco grandes desafios: (1) a ecoeficiência, (2) a economia e a contabilidade ambiental, (3) o preço reflexo e a reforma tributária ecológica, além das (4) obrigações ambientais e (5) obrigações de valor dos acionistas.

Na entrelinha social/ambiental, os desafios vão além da educação e de treinamentos ambientais, mas envolvem demandas oriundas da justiça/legislação ambiental, de refugiados ambientais e da capacidade de suporte para o turismo e equidade intergeracional.

Na entrelinha econômica/social, os desafios estão relacionados aos impactos sociais dos investimentos, ao comércio justo, à ética empresarial, aos direitos humanos e das minorias e ao capitalismo dos *stakeholders* (participativo).

Tomando-se como referência os elementos trazidos pelos autores até o momento, pode-se organizar graficamente os principais elementos que constituem os pilares ou dimensões da sustentabilidade empresarial, conforme é apresentado a seguir.

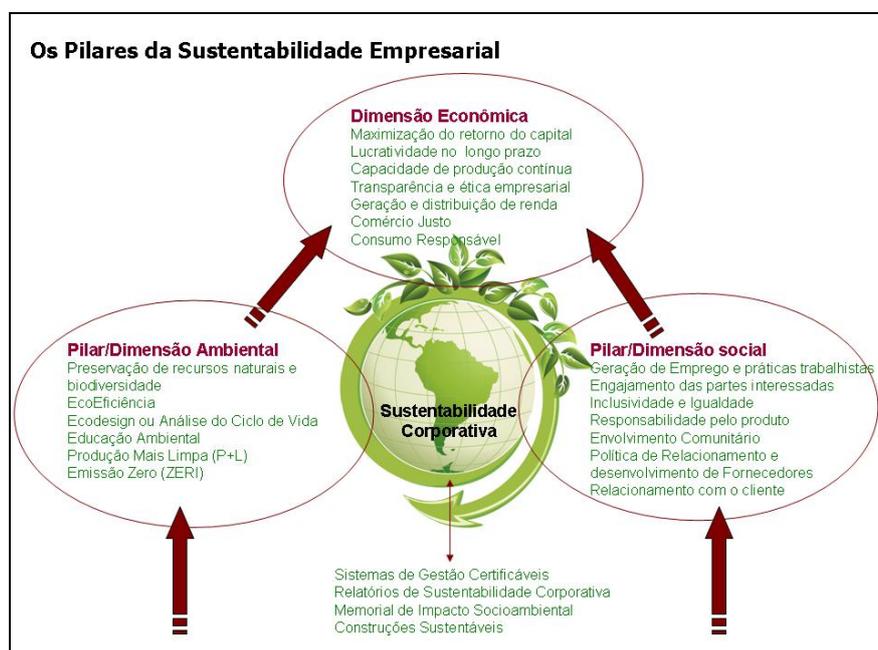


Figura 6 - Os pilares da sustentabilidade empresarial

Fonte: com base em Almeida (2007), Elkington (2001), WBCSD (2000), Callebach (1995), Harris (2001), Sachs (1986, 2008, 2008b), Layrargues (2003) e Montibeller-Filho (2008).

Elkington (2001) propõe a existência de sete revoluções da sustentabilidade e estabelece que, para cada uma delas, existem pelo menos cinco etapas, totalizando 39 passos que serão essenciais para qualquer empresa determinada a construir a filosofia e os objetivos da sustentabilidade em suas políticas e práticas.

1ª Revolução: Controle das empresas	
Obs.: os comitês concentrar-se-ão cada vez mais na sustentabilidade e na linha dos três pilares.	
Antigo paradigma	Novo paradigma
01 Pilar financeiro	Linha dos três pilares
02 Capital físico e financeiro	Capital econômico, humano, social, natural
03 Ativos próprios, tangíveis	Ativos emprestados, intangíveis
04 Downsizing	Inovação
05 Governança exclusiva	Governança inclusiva
06 Acionistas	Stakeholders
2ª Revolução: Tempo	
Obs.: precisa-se de guardiões do tempo, não de bandidos do tempo.	
Antigo paradigma	Novo paradigma
07 Mais longo	Mais longo
08 Extração	Restauração
09 Tática	Estratégia
10 Planos	Situações
11 Bandidos do tempo	Guardiões do tempo
3ª Revolução: Parceiros	
Obs.: as redes de empresas verdes de hoje catalisarão o keiretsu da sustentabilidade do amanhã.	
Antigo paradigma	Novo paradigma
12 Desregulamentação	Regulamentação
13 Inimigos	Complementadores
14 Subversão	Simbiose
15 Lealdade incondicional	Lealdade condicional
16 Direitos	Responsabilidades
17 Redes de empresas verdes	Keiretsu (cadeia de valor) da sustentabilidade
4ª Revolução: Tecnologia do Ciclo de Vida	
Obs.: concentre-se apenas nas vendas, e você correrá o risco de perder para os concorrentes que consideram o valor do ciclo de vida	
Antigo paradigma	Novo paradigma
18 Responsabilidade da fábrica	Supervisão do ciclo de vida
19 Vendas	Valor do cliente em todo o ciclo de vida coprodutos
20 Produtos e lixo	Coprodutos
21 Avaliação do ciclo de vida ambiental	Avaliação do ciclo de vida da linha dos três pilares
22 Produto	Função
23 Tentativa e erro	Métodos científicos
5ª Revolução: Transparência	
Obs.: objetivos monitorados de perto substituirão promessas vazias.	
Antigo paradigma	Novo paradigma
24 Relatórios (exceto financeiros)	Relatórios da linha dos três pilares abertos
25 Necessidade de saber	Direito de saber
26 Fatos e ciência	Emoções e percepções
27 Comunicação passiva, uma via	Diálogo ativo, várias vias
28 Promessas	Objetivos
6ª Revolução: Valores	
Obs.: quem vai satisfazer a demanda para cuidar bem do capitalismo?	
Antigo paradigma	Novo paradigma
29 Descuidado, desatencioso	Cuidadoso, atencioso
30 Controle	Responsável por
31 Eu	Nós
32 Monoculturas	Diversidade
33 Crescimento	Sustentabilidade
7ª Revolução: Mercados	
Obs.: o deslocamento de conformidade para concorrência poderia transformar o papel das ONGs	
Antigo paradigma	Novo paradigma
34 Externalização de custos	Internalização de custos
35 Conformidade	Vantagem competitiva
36 Padrões de cada país	Consistência global
37 Adição de volume	Adição de valor
38 Crescimento de produção	Consumo sustentável
39 Campanhas disruptivas de ONGs	Disrupção como estratégia comercial

Quadro 10 - As 7 revoluções e os 39 passos para construir a filosofia da sustentabilidade empresarial segundo John Elkington

Fonte: baseado em Elkington (2001), elaborado pela autora.

A fundamentação da sustentabilidade empresarial nas dimensões econômica (mais tradicional e conhecida), social e ambiental busca a legitimidade das organizações para além das conformidades legais (cumprimento de leis). Essa perspectiva configura-se como sendo o fator estratégico para a criação de valor em longo prazo, priorizando tornar público e transparente os seus valores intangíveis, ou seja, seria compreender que é possível cumprir metas simultâneas que garantam o lucro e preservem o planeta e as pessoas.

2.5.3. Evidências de incorporação da sustentabilidade ao modelo de gestão das empresas

Enfatizando o papel do setor empresarial para a promoção do desenvolvimento sustentável, Barbieri (2004) afirma que será fundamental a adoção de novas formas de gestão que objetivem o uso racional de insumos, a eliminação do desperdício e a utilização de práticas responsáveis em relação a seus empregados e parceiros.

Para trabalhar com as questões referentes ao uso racional de insumos e à eliminação do desperdício, Almeida (2008) sinaliza a necessidade de adoção da *Ecoeficiência*, conceito elaborado pelo WBCSD e entendido como “uma filosofia de gestão empresarial baseada num esforço incessante para produzir mais e melhor com menos uso dos recursos naturais” (ALMEIDA, 2007, p. 107). Ou seja, gerar produtos de melhor qualidade, com menos poluição e menos uso dos recursos naturais e com responsabilidade social, de modo que essa filosofia seja introduzida em todas as suas ações e decisões, em todos os seus processos e produtos. De acordo com o WBCSD (2000), a Ecoeficiência será praticada à medida que ocorra o fornecimento de bens e serviços a preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas e tragam qualidade de vida para as pessoas, ao mesmo tempo que reduza progressivamente o impacto ambiental e o consumo de recursos ao longo do seu ciclo de vida.

Ainda segundo Barbieri (2004), outra prática empresarial relacionada ao uso racional de recursos é o *Ecodesign* (ou desenho ecológico), que busca analisar os efeitos do produto na saúde e na segurança dos trabalhadores e consumidores, bem como os impactos na natureza ao longo do seu ciclo de vida. A ideia desse modelo “é atacar os problemas ambientais na fase de projeto, pois as dificuldades e, conseqüentemente, os custos para efetuar modificações crescem à medida que as etapas do processo de inovação se consolidam” (BARBIERI, 2004, p. 123). O Ecodesign de Barbieri (2004) é mais conhecido como *Análise do Ciclo de Vida (ACV)*, e Jappur (2004) afirma que, durante a criação de um projeto ou elaboração de um produto, outras preocupações devem ser consideradas, além do custo de produção e do preço final do produto. “A origem da matéria-prima e o destino final do produto, bem como todos e quaisquer impactos ambientais resultantes das

atividades de produção, assumem importâncias consideráveis nos rumos do desenvolvimento sustentável” (JAPPUR, 2004, p. 67).

Adicionalmente a essa questão da dimensão ambiental, têm-se o sistema de Produção Mais Limpa (P+L), que, segundo a Rede Brasileira de Produção Mais Limpa, significa

a aplicação de uma estratégia econômica, ambiental e técnica, integrada aos processos e produtos, a fim de aumentar a eficiência de uso de matérias-primas, água e energia através da não geração, minimização ou reciclagem dos resíduos gerados com benefícios ambientais e econômicos para os processos produtivos (RBPML, 2006).

O conceito de Produção Mais Limpa foi desenvolvido pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), em 1989, e que, de acordo com Furtado et al. (1998), passou a adotar, com ponderação, alguns dos princípios da proposta feita pelo *Greenpeace*, chamada de “Produção Limpa” (*Clean Production*), podendo ser considerada como uma das formas de se atingir a Ecoeficiência.

Além da Ecoeficiência, do Ecodesign e da Produção mais Limpa, Jappur (2004) indica outros princípios e métodos que colaboram para a condução de uma gestão sustentável. Dando-se continuidade à classificação anterior, o terceiro é a *Emissão Zero (ZERI)*, que propõe o estabelecimento de parcerias entre empresas e organizações objetivando a construção de uma rede de reaproveitamentos, em que subprodutos de uma empresa, quando gerados, servirão de recursos para o processo produtivo da outra. De acordo com Elkington (2001), ainda surgirão milhares de empresas que buscarão o zero: “defeito zero, lixo zero, poluição zero e, em longo prazo, deslizes éticos zero” (ELKINGTON, 2001, p. 329).

O quarto método, de acordo com Jappur (2004), diz respeito à criação de *Sistemas de Gestão Certificáveis (SGC)*, que tenham como fio condutor de suas estruturas normas voluntárias internacionais de sistemas de gestão da qualidade, ambiental, de saúde e segurança ocupacional e de responsabilidade social como meio de gerenciamento de suas atividades em relação a essas demandas. Esses sistemas devem permitir a criação de indicadores de desempenho que atendam às três dimensões da sustentabilidade, possibilitando inclusive parâmetros de comparabilidade de desempenho com outras organizações.

Somando-se às intenções do Sistema de Gestão Certificável, está o quinto princípio, que diz respeito à adoção de *Relatórios de Sustentabilidade Corporativa* que sejam utilizados para comunicar às partes interessadas o real modelo de gestão sustentável que se adota em uma empresa. Diversos modelos coexistem atualmente, como, por exemplo, o modelo de Balanço Social (no Brasil, o mais conhecido e utilizado é o sugerido pelo IBASE) e o modelo de relatório de responsabilidade social do Instituto Ethos. Ainda, trazendo-se uma visão globalizada do tratamento das questões da sustentabilidade, tem-se o *Global Reporting Initiative (GRI)*, que foi criado em

1997 através de uma iniciativa conjunta entre a organização não governamental *CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies)* e o Programa Ambiental das Nações Unidas (*United Nations Environment Programme - UNEP*) e que fundamenta e estabelece indicadores de desempenho para cada uma das dimensões da sustentabilidade.

Acrescido a essa preocupação e à necessidade de prestação de contas, têm-se o sexto princípio, que é a *Governança Corporativa*, a qual vem sendo adotada principalmente pelas grandes empresas em torno de um sistema pelo qual os acionistas de uma empresa governam o seu negócio. Porém, apresenta uma importante necessidade de alteração em sua finalidade inicial, limitada ao conflito de interesses entre a corporação e o acionista, para ser adotada como princípio para uma gestão sustentável, em que a ética e a confiança são considerados elementos fundamentais. De acordo com Almeida (2007), os atributos da governança corporativa também devem ser aplicados às relações da empresa com a sociedade e com o meio ambiente e, de um modo geral, a todas as partes interessadas.

O sétimo e último ponto importante diz respeito à responsabilidade social empresarial, que possibilita o atendimento e a conciliação das demandas sociais e ambientais da sociedade, tema amplamente discutido anteriormente.

2.5.3.1 Padrões que dão origem e orientam a sustentabilidade e seus três pilares

Uma organização que busca resultados positivos e equilíbrio precisa necessariamente avaliar constantemente as suas ações e a adoção de padrões e métricas que permitam esse tipo de avaliação, contribuam e facilitem a condução do processo de gestão.

Seja por vontade política ou por pressões sociais, ou mesmo pela intenção de ser socialmente responsável, essas intenções isoladamente não fazem com que uma organização torne-se sustentável.

À medida que a adoção (ou migração) de modelo econômico para a perspectiva da sustentabilidade vem se consolidando, novas formas de verificação de desempenho e recomendações para a definição de estratégias empresariais estão sendo desenvolvidas, tendo como principal relevância o seu caráter referencial. Como alguns modelos dessas novas formas de verificação de desempenho, citam-se as normas ou padrões para a sustentabilidade, os códigos de boas práticas de governança corporativa, (como instrumentos legais de gestão sustentável), os índices de sustentabilidade para o mercado acionário, e as diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, (POSSAS; SOARES; PARO, 2007).

De certa maneira eles servem de referencial para as empresas que buscam excelência nas práticas de governança corporativa ou de sustentabilidade, ou ambas. Ou seja, eles tendem a dar o tom da evolução das tendências, antecipando, assim, o nível de exigência ao qual serão submetidas as empresas interessadas em atender a padrões, ou a obter bons posicionamentos em relação a esses temas (POSSAS; SOARES; PARO, 2007, p. 20).

Segundo a pesquisa realizada em sua primeira versão em 2007 por Anne Louette, que investigou todos os documentos que orientam e dão origem à gestão sustentável das organizações nas Américas do Sul, Central e Norte e Europa, existem 9 (nove) princípios e diretrizes internacionais que se traduzem em padrões, acordos, recomendações, códigos unilaterais e multilaterais emitidos pelas Nações Unidas e por seus órgãos, tais como a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e que, de certo modo, orientam todas as demais diretrizes da sustentabilidade para as organizações.

Além desses, Louette (2007) sinaliza a existência de 4 (quatro) princípios e diretrizes de governança corporativa, utilizados na busca da integridade das corporações em seus processos de gestão e de relacionamento com as partes interessadas e 6 (seis) princípios e diretrizes setoriais que possibilitam à sociedade a identificação de produtos originados com respeito ao meio ambiente e aos direitos humanos.

Sobre a existência de instrumentos de gestão que foram criados a partir das diretrizes citadas acima, Louette (2007) mapeou a existência de 37 instrumentos de gestão, além de 22 normas e certificações que estão sendo utilizadas para o controle do desempenho das organizações, que vêm adotando a perspectiva da sustentabilidade em sua estratégia e em seus modelos de gestão.

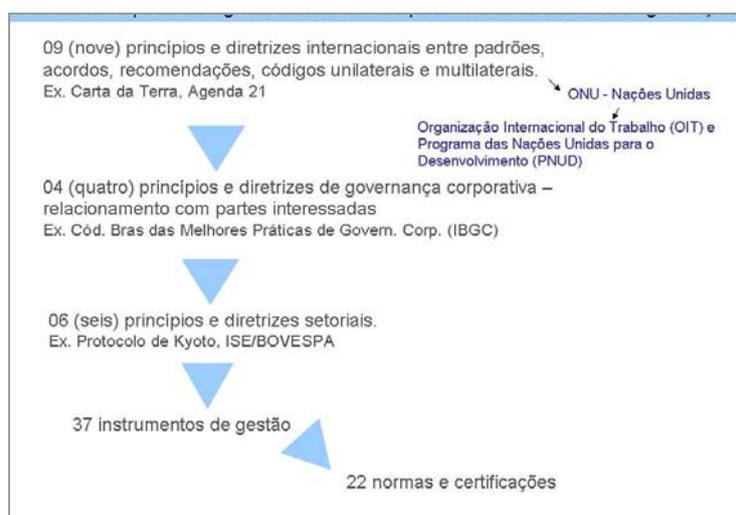


Figura 7 - Documentos que originam e orientam a responsabilidade social e sustentabilidade das organizações

Fonte: Louette (2007), elaborado pela autora.

Buscando tornar mais prática a visualização do que contempla cada uma das dimensões ou pilares da sustentabilidade empresarial, tomar-se-á como referência a orientação estabelecida mundialmente pelas diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI). Surgida na Holanda, a GRI ou

Iniciativa Global para Apresentação de Relatórios é um movimento internacional que tem como missão disseminar orientações e diretrizes para a preparação de relatórios sobre iniciativas econômicas, sociais e ambientais com foco na sustentabilidade. Nesse sentido, a proposta é que o modelo de elaboração de relatório espelhe a imagem e as práticas de empresas que vêm adotando um modelo de gestão sustentável, ou que pelo menos exerça alguma influência para que essa incorporação aconteça.

Segundo a *Global Reporting Initiative* (GRI, 2006), os três pilares ou dimensões da sustentabilidade empresarial contemplam os itens descritos a seguir.

- **Dimensão econômica:** a dimensão econômica da sustentabilidade refere-se aos impactos da organização sobre as condições econômicas de seus *stakeholders* e sobre os sistemas econômicos em nível local, nacional e global. Os indicadores econômicos ilustram o fluxo de capital entre diferentes *stakeholders* e os principais impactos econômicos da organização sobre a sociedade em seu conjunto. Os indicadores essenciais e os indicadores adicionais que devem ser considerados são os seguintes, apresentados na Figura 8:

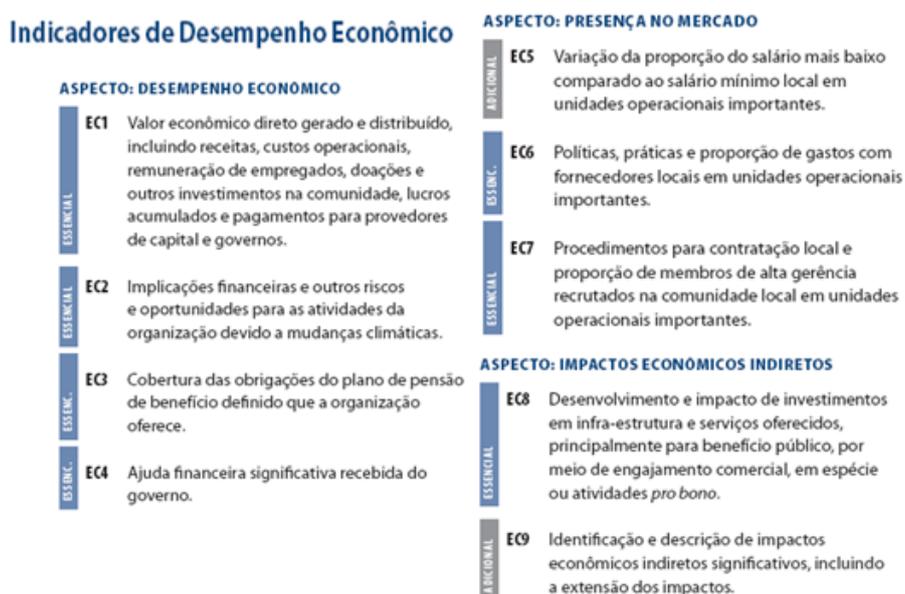


Figura 8 - Indicadores de desempenho econômico

Fonte: adaptado de GRI (2006).

Esses indicadores devem ser apresentados juntamente com informações referentes à forma de gestão da organização no tocante ao seu desempenho econômico, presença no mercado e impactos econômicos indiretos. Outra questão que deve ser considerada diz respeito aos objetivos gerais da organização relativos a desempenho relevante quanto aos aspectos econômicos. O terceiro item contempla as políticas da organização em sua totalidade e que definem o compromisso global dela quanto aos aspectos econômicos. O quinto item refere-se aos principais resultados ou metas atingidos e não atingidos, aos principais riscos e oportunidades

organizacionais, às principais mudanças de sistemas ou estruturas visando melhorar o desempenho e às principais estratégias para a implementação de políticas ou para a obtenção de desempenho.

- **Dimensão ambiental:** a dimensão ambiental da sustentabilidade refere-se aos impactos da organização sobre sistemas naturais vivos e não vivos, incluindo ecossistemas, terra, ar e água, tendo seus indicadores voltados para os seguintes aspectos: insumos (como material, energia, água) e produção (emissões, efluentes, resíduos), além de abarcarem o desempenho relativo a biodiversidade, conformidade ambiental e outras informações relevantes, tais como gastos com meio ambiente e impactos de produtos e serviços. Os indicadores essenciais e os indicadores adicionais que devem ser considerados são os da Figura 9 abaixo.

ASPECTO: Indicadores de Desempenho Ambiental		ASPECTO: BIODIVERSIDADE		ASPECTO: EMISSÕES, EFLUENTES E RESÍDUOS	
ESSENCIAL	EN8 Total de retirada de água por fonte.	ESSENCIAL	EN11 Localização e tamanho da área possuída, arrendada ou administrada dentro de áreas protegidas, ou adjacente a elas, e áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.	ESSENCIAL	EN16 Total de emissões diretas e indiretas de gases de efeito estufa, por peso.
ADIC.	EN9 Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água.	ESSENCIAL	EN12 Descrição de impactos significativos na biodiversidade de atividades, produtos e serviços em áreas protegidas e em áreas de alto índice de biodiversidade fora das áreas protegidas.	ESSENCIAL	EN17 Outras emissões indiretas relevantes de gases de efeito estufa, por peso.
ADIC.	EN10 Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada.	ADIC.	EN13 Habitats protegidos ou restaurados.	ADIC.	EN18 Iniciativas para reduzir as emissões de gases de efeito estufa e as reduções obtidas.
ASPECTO: MATERIAIS		ADIC.	EN14 Estratégias, medidas em vigor e planos futuros para a gestão de impactos na biodiversidade.	ADIC.	EN19 Emissões de substâncias destruidoras da camada de ozônio, por peso.
ESSENCIAL	EN1 Materiais usados por peso ou volume.	ADIC.	EN15 Número de espécies na Lista Vermelha da IUCN e em listas nacionais de conservação com habitats em áreas afetadas por operações, discriminadas pelo nível de risco de extinção.	ESSENCIAL	EN20 NOx, SOx e outras emissões atmosféricas significativas, por tipo e peso.
ESSENCIAL	EN2 Percentual dos materiais usados provenientes de reciclagem.	ASPECTO: PRODUTOS E SERVIÇOS		ESSENCIAL	EN21 Descarte total de água, por qualidade e destinação.
ASPECTO: ENERGIA		ADIC.	EN26 Iniciativas para mitigar os impactos ambientais de produtos e serviços e a extensão da redução desses impactos.	ADIC.	EN22 Peso total de resíduos, por tipo e método de disposição.
ESSENCIAL	EN3 Consumo de energia direta discriminado por fonte de energia primária.	ADIC.	EN27 Percentual de produtos e suas embalagens recuperados em relação ao total de produtos vendidos, por categoria de produto.	ADIC.	EN23 Número e volume total de derramamentos significativos.
ESSENCIAL	EN4 Consumo de energia indireta discriminado por fonte primária.	ASPECTO: TRANSPORTE		ADIC.	EN24 Peso de resíduos transportados, importados, exportados ou tratados considerados perigosos nos termos da Convenção de Basileia ¹⁹ – Anexos I, II, III e VIII, e percentual de carregamentos de resíduos transportados internacionalmente.
ADIC.	EN5 Energia economizada devido a melhorias em conservação e eficiência.	ESSENCIAL	EN29 Impactos ambientais significativos do transporte de produtos e outros bens e materiais utilizados nas operações da organização, bem como do transporte de trabalhadores.	ADIC.	EN25 Identificação, tamanho, status de proteção e índice de biodiversidade de corpos d'água e habitats relacionados significativamente afetados por descartes de água e drenagem realizados pela organização relatora.
ADIC.	EN6 Iniciativas para fornecer produtos e serviços com baixo consumo de energia, ou que usem energia gerada por recursos renováveis, e a redução na necessidade de energia resultante dessas iniciativas.			ASPECTO: GERAL	
ADIC.	EN7 Iniciativas para reduzir o consumo de energia indireta e as reduções obtidas.			ESSENCIAL	EN30 Total de investimentos e gastos em proteção ambiental, por tipo.
ASPECTO: CONFORMIDADE					
ESSENCIAL	EN28 Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não-monetárias resultantes da não-conformidade com leis e regulamentos ambientais.				

Figura 9 - Indicadores de desempenho ambiental
Fonte: Adaptado de GRI (2006).

Esses indicadores ambientais devem ser apresentados juntamente com o seguinte: (a) a descrição dos objetivos gerais da organização, visando ao desempenho relevante quanto aos aspectos ambientais; (b) a descrição das políticas da organização em seu conjunto e que definem o compromisso global dela com relação aos aspectos ambientais; (c) a responsabilidade organizacional, em que se deve apresentar qual o cargo mais alto com responsabilidade operacional referente a aspectos ambientais ou a explicação sobre a forma como é dividida, na alta gerência, a responsabilidade operacional para esses aspectos. Sobre o aspecto *conformidade*, deve-se ter a clareza quanto aos procedimentos relativos a monitoramento e medidas corretivas e preventivas, incluindo aquelas concernentes à cadeia de suprimento bem como a relação das

certificações por desempenho ambiental ou sistemas de certificação, ou ainda outras abordagens de auditoria/verificação da organização e/ou da sua cadeia de suprimento.

- **Dimensão social:** a dimensão social da sustentabilidade refere-se aos impactos da organização nos sistemas sociais nos quais opera. Os indicadores buscam identificar aspectos de desempenho fundamentais referentes a práticas trabalhistas, direitos humanos, sociedade e responsabilidade pelo produto. Para cada um dos aspectos, são identificadas as informações relacionadas à forma de gestão, os objetivos e o desempenho, a política institucional, o caráter da responsabilidade organizacional, as estratégias de treinamento e conscientização, o monitoramento e acompanhamento e demais informações contextuais. Os indicadores essenciais e os indicadores adicionais que devem ser considerados são os da Figura 10.

Desempenho Social

Indicadores de Desempenho Referentes a Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente

ASPECTO: EMPREGO

- ESSENCIAL** LA1 Total de trabalhadores, por tipo de emprego, contrato de trabalho e região.
- ESSENCIAL** LA2 Número total e taxa de rotatividade de empregados, por faixa etária, gênero e região.
- ADICIONAL** LA3 Benefícios oferecidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados pelas principais operações.

ASPECTO: RELAÇÕES ENTRE OS TRABALHADORES E A GOVERNANÇA

- ESSENCIAL** LA4 Percentual de empregados abrangidos por acordos de negociação coletiva.
- ADICIONAL** LA5 Prazo mínimo para notificação com antecedência referente a mudanças operacionais, incluindo se esse procedimento está especificado em acordos de negociação coletiva.

ASPECTO: SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO

- ESSENCIAL** LA6 Percentual dos empregados representados em comitês formais de segurança e saúde, compostos por gestores e por trabalhadores, que ajudam no monitoramento e aconselhamento sobre programas de segurança e saúde ocupacional.
- ESSENCIAL** LA7 Taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e óbitos relacionados ao trabalho, por região.
- ADICIONAL** LA8 Programas de educação, treinamento, aconselhamento, prevenção e controle de risco em andamento para dar assistência a empregados, seus familiares ou membros da comunidade com relação a doenças graves.
- ADICIONAL** LA9 Temas relativos a segurança e saúde cobertos por acordos formais com sindicatos.

ASPECTO: TREINAMENTO E EDUCAÇÃO

- ESSENCIAL** LA10 Média de horas de treinamento por ano, por funcionário, discriminadas por categoria funcional.
- ADICIONAL** LA11 Programas para gestão de competências e aprendizagem contínua que apóiam a continuidade da empregabilidade dos funcionários e para gerenciar o fim da carreira.
- ADICIONAL** LA12 Percentual de empregados que recebem regularmente análises de desempenho e de desenvolvimento de carreira.

ASPECTO: DIVERSIDADE E IGUALDADE DE OPORTUNIDADES

- ADICIONAL** LA13 Composição dos grupos responsáveis pela governança corporativa e discriminação de empregados por categoria, de acordo com gênero, faixa etária, minorias e outros indicadores de diversidade.
- ADICIONAL** LA14 Proporção de salário base entre homens e mulheres, por categoria funcional.

Indicadores de Desempenho Referentes a Direitos Humanos

ASPECTO: PRÁTICAS DE INVESTIMENTO E DE PROCESSOS DE COMPRA

- ESSENCIAL** HR1 Percentual e número total de contratos de investimentos significativos que incluam cláusulas referentes a direitos humanos ou que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos.
- ESSENCIAL** HR2 Percentual de empresas contratadas e fornecedores críticos que foram submetidos a avaliações referentes a direitos humanos e as medidas tomadas.
- ADICIONAL** HR3 Total de horas de treinamento para empregados em políticas e procedimentos relativos a aspectos de direitos humanos relevantes para as operações, incluindo o percentual de empregados que recebeu treinamento.

ASPECTO: NÃO-DISCRIMINAÇÃO

- ESSENCIAL** HR4 Número total de casos de discriminação e as medidas tomadas.

ASPECTO: LIBERDADE DE ASSOCIAÇÃO E NEGOCIAÇÃO COLETIVA

- ESSENCIAL** HRS Operações identificadas em que o direito de exercer a liberdade de associação e a negociação coletiva pode estar correndo risco significativo e as medidas tomadas para apoiar esse direito.

ASPECTO: TRABALHO INFANTIL

- ESSENCIAL** HR6 Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho infantil e as medidas tomadas para contribuir para a abolição do trabalho infantil.

ASPECTO: TRABALHO FORÇADO OU ANÁLOGO AO ESCRAVO

- ESSENCIAL** HR7 Operações identificadas como de risco significativo de ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo e as medidas tomadas para contribuir para a erradicação do trabalho forçado ou análogo ao escravo.

ASPECTO: PRÁTICAS DE SEGURANÇA

- ADICIONAL** HR8 Percentual do pessoal de segurança submetido a treinamento nas políticas ou procedimentos da organização relativos a aspectos de direitos humanos que sejam relevantes às operações.

ASPECTO: DIREITOS INDÍGENAS

- ADICIONAL** HR9 Número total de casos de violação de direitos dos povos indígenas e medidas tomadas.

Indicadores de Desempenho Social Referente à Sociedade

ASPECTO: COMUNIDADE

S01 Natureza, escopo e eficácia de quaisquer programas e práticas para avaliar e gerir os impactos das operações nas comunidades, incluindo a entrada, operação e saída.

ASPECTO: CORRUPÇÃO

S02 Percentual e número total de unidades de negócios submetidas a avaliações de riscos relacionados a corrupção.

S03 Percentual de empregados treinados nas políticas e procedimentos anticorrupção da organização.

S04 Medidas tomadas em resposta a casos de corrupção.

ASPECTO: POLÍTICAS PÚBLICAS

S05 Posições quanto a políticas públicas e participação na elaboração de políticas públicas e lobbies.

S06 Valor total de contribuições financeiras e em espécie para partidos políticos, políticos ou instituições relacionadas, discriminadas por país.

ASPECTO: CONCORRÊNCIA DESLEAL

S07 Número total de ações judiciais por concorrência desleal, práticas de truste e monopólio e seus resultados.

ASPECTO: CONFORMIDADE

S08 Valor monetário de multas significativas e número total de sanções não-monetárias resultantes da não-conformidade com leis e regulamentos.

Indicadores de Desempenho Referentes à Responsabilidade pelo Produto

ASPECTO: SAÚDE E SEGURANÇA DO CLIENTE

PR1 Fases do ciclo de vida de produtos e serviços em que os impactos na saúde e segurança são avaliados visando melhoria, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a esses procedimentos.

PR2 Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados aos impactos causados por produtos e serviços na saúde e segurança durante o ciclo de vida, discriminados por tipo de resultado.

ASPECTO: ROTULAGEM DE PRODUTOS E SERVIÇOS

PR3 Tipo de informação sobre produtos e serviços exigida por procedimentos de rotulagem, e o percentual de produtos e serviços sujeitos a tais exigências.

PR4 Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relacionados a informações e rotulagem de produtos e serviços, discriminados por tipo de resultado.

PR5 Práticas relacionadas à satisfação do cliente, incluindo resultados de pesquisas que medem essa satisfação.

ASPECTO: COMUNICAÇÕES DE MARKETING

PR6 Programas de adesão às leis, normas e códigos voluntários relacionados a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio.

PR7 Número total de casos de não-conformidade com regulamentos e códigos voluntários relativos a comunicações de marketing, incluindo publicidade, promoção e patrocínio, discriminados por tipo de resultado.

ASPECTO: CONFORMIDADE

PR8 Número total de reclamações comprovadas relativas a violação de privacidade e perda de dados de clientes.

ASPECTO: COMPLIANCE

PR9 Valor monetário de multas (significativas) por não-conformidade com leis e regulamentos relativos ao fornecimento e uso de produtos e serviços.

Figura 10 - Indicadores de desempenho social
Fonte: Adaptado de GRI (2006).

Sendo a dimensão social da sustentabilidade a que congrega mais indicadores, estes estão classificados em quatro grandes grupos de aspectos. Os aspectos específicos referentes a *Práticas Trabalhistas e Trabalho Decente* baseiam-se em normas internacionalmente reconhecidas, sendo organizados da seguinte forma: aspecto emprego, relações entre os trabalhadores e governança; saúde e segurança no trabalho; treinamento e educação; diversidade e igualdade de oportunidades. Os indicadores de desempenho sobre *Direitos Humanos* requerem que as organizações incluam em seus relatórios a importância dada aos direitos humanos nas práticas de investimento e seleção de fornecedores/empresas contratadas, além de envolver o treinamento de empregados e pessoal de segurança em direitos humanos e também em não discriminação, liberdade de associação e acordo de negociação coletiva, tratamento a práticas de reclamações e queixas, abolição ao trabalho infantil, direitos dos índios e prevenção ao trabalho forçado e escravo. Os indicadores de desempenho relativos à *Sociedade* enfocam os impactos que as organizações geram nas comunidades em que operam e a divulgação de como os riscos resultantes de suas interações com outras instituições sociais são geridos e mediados. Buscam-se em especial informações sobre os riscos associados a suborno e corrupção, influência indevida na elaboração de políticas públicas, conformidades, concorrência desleal e práticas de monopólio. Por último, os indicadores de desempenho referentes à *Responsabilidade pelo Produto* abordam os aspectos dos produtos e

serviços da organização que afetam diretamente os clientes, a saber: saúde e segurança, informações e rotulagem de produtos e serviços, comunicações de marketing, conformidades e privacidade do cliente.

Apesar de, em um primeiro momento, o modelo do GRI parecer um padrão impossível de ser atingido por organizações de pequeno e médio porte ou mesmo menos complexas do que grandes corporações com perfil industrial, é válido referendar e lembrar que existem outras opções de ferramentas e modelos de gestão sustentáveis, assim como o modelo do GRI. Essas opções são passíveis de ajustes e adequações a todo tipo de negócio e esvaziam a tendência de justificar a permanência de funcionamento nos moldes dos padrões cartesianos de se fazer gestão, limitando qualquer tipo de mudança.

2.6. Estratégia empresarial

A origem da palavra *estratégia* está vinculada às organizações militares gregas, podendo ser entendida como “um termo criado pelos antigos gregos, para os quais significava um magistrado ou comandante-chefe militar” (GHEMAWAT apud LOBATO et al., 2003, p. 15). Outros autores apontam que a “palavra *estratégia*, em grego antigo, significa a qualidade e a habilidade do general; ou seja, a capacidade de o comandante organizar e levar a cabo as campanhas militares” (SERRA; TORRES; TORRES, 2004, p. 4).

O idioma grego apresenta ainda outras variações, como *strategos* (o próprio do general chefe), *stratégema* ou *estratagema* (ardil de guerra), *stratiá* (expedição militar), *stráutema* (exército em campanha), *straégion* (tenda do general), entre outras (KNIGHTS; MORGAN, 1990).

De acordo com Knights e Morgan (1990), a noção de *estratégia* desapareceu com a Grécia Antiga e foi recuperada pelos generais e pelo corpo militar da Prússia no fim do século XIX, quando defendiam a tomada de liderança e poder por meio do conhecimento científico da guerra, e não mais por fazer parte da aristocracia dominante. Essa característica dos generais militares profissionais especializados em defender os interesses dos acionistas é que remete à absorção do conceito para o mundo dos negócios, em um momento de mudanças na dominância de classes em que saíam os proprietários empreendedores e entravam os profissionais da classe média, que, no intuito de buscar a sua legitimidade, criavam a disciplina *estratégia*.

Se a *estratégia* foi a forma criada pelos executivos profissionais, a governança corporativa foi o modelo escolhido para que se estabelecesse o relacionamento entre o proprietário empreendedor/ acionista e os seus executivos, conforme sinalizam Possas, Soares e Paro (2007), que afirmam que a

a governança corporativa se desenvolve como resposta à separação entre propriedade e controle da riqueza industrial e os decorrentes conflitos de interesse, expressos na teoria da agência [...] Do ponto de vista teórico, é apontada a teoria da agência: a necessidade da governança corporativa surge de conflitos de interesses entre os proprietários e os executivos (seus agentes), quando estes privilegiam seus próprios interesses em detrimento dos interesses do acionista (POSSAS; SOARES; PARO, 2007, p. 13).

O que inicialmente era utilizado por organizações militares foi incorporado pelo mundo dos negócios a partir da década de 1960, orientado pelo modelo norte-americano de se fazer gestão, em um contexto de Guerra Fria, em que os EUA procuravam se afirmar como potência mundial, levando o modelo de capitalismo gerencial como a referência para todas as economias do mundo (LOBATO et al., 2003).

De acordo com Boyacigiller e Adler (1991 apud WHITTINGTON, 2002), a visão de estratégia nasceu como produto de uma coincidência historicamente peculiar entre a cultura americana do ‘posso fazer’ e o crescimento contínuo, e a ‘*pax americana*’ da década de 1950 e o início da década de 1960: “a estratégia como prática gerencial desenvolveu-se em um contexto de voluntarismo cultural e econômico e de segurança política favorável ao planejamento estratégico de longo prazo” (WHITTINGTON, 2002, p. 34).

De acordo com Faria e Sauerbronn (2008), a área de estratégia constituiu-se em meados da década de 1960, nos EUA, oriunda da área de Estudos Organizacionais. Construiu-se a ideia de que o princípio fundamental da estratégia é a adaptação da empresa ao ambiente externo, representando desde o início a grande empresa e os interesses da elite corporativa.

Nesse contexto, Chandler lança em 1963 um trabalho pioneiro para a História Econômica. Um livro de 570 páginas, no qual, criando a expressão “Estrutura segue a Estratégia”, o autor descreveu estudos e análises comparadas sobre as melhores práticas de gestão em grandes empresas norte-americanas, fundamentando-se essencialmente nas empresas Dupont e General Electric. No livro, o autor afirma que

A história administrativa contida em dado estudo de caso divide-se em duas partes principais: a criação da estrutura organizacional após o primeiro impulso expansionista ou revitalizador da empresa, e sua reorganização para fazer face às necessidades decorrentes das estratégias de expansão subsequente (CHANDLER, 1998, p. 140).

De acordo com Chandler (1998, p. 136), estratégia é “a definição dos principais objetivos à longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de linhas de ação e a alocação de recursos, tendo em vista esses objetivos”.

A partir de então, discussões sobre o estabelecimento da definição conceitual do que vem a ser estratégia sempre tiveram como pano de fundo esse conceito seminal, seja para críticas ou afirmações positivas.

Whittington (2002), contextualizado na Europa no momento de inauguração da União Europeia e da queda do Muro de Berlim, tendo outros referenciais socioculturais e aglutinando outro *locus* que não o anglo-saxão de conhecimento e conceitos, buscou organizar as linhas teóricas que discutem uma definição para estratégia. O autor apresenta quatro abordagens genéricas que se diferem fundamentalmente no entendimento sobre os resultados e sobre os processos pelos quais a estratégia é elaborada, conforme mostra o modelo na Figura 11 a seguir.



Figura 11 - Linhas teóricas sobre estratégia segundo Whittington
 Fonte: Whittington (2002).

- a) *Abordagem Clássica*: trata a estratégia como um processo racional de planejamento, de cálculos deliberados, para maximizar lucros em longo prazo, sendo vital para garantir o futuro.
- b) *Abordagem Evolucionária*: espelhando-se na teoria da evolução biológica das espécies, entende estratégia como algo emergente e não planejado. Um posicionamento imediatista que surge em resposta a uma demanda exclusiva do mercado e que vê como natural a maximização do lucro. Nesse tipo de abordagem, considera-se o futuro muito volátil e imprevisível para ser planejado.
- c) *Abordagem Processual*: trata a estratégia como um processo pragmático e emergente de aprendizado, comprometimento e adaptação, levando em conta possíveis outros resultados além dos lucros. Também questiona o valor do planejamento racional no longo prazo.
- d) *Abordagem Sistêmica*: a estratégia é considerada como um processo de cálculos deliberados que surge e reflete os sistemas sociais em que esses cálculos estão inseridos. Nesta abordagem, assim como na Processual, entende-se que a sociedade tem outros critérios, além do desempenho financeiro, para dar apoio às empresas.

Knights e Morgan (1991) propuseram uma classificação menos fragmentada para o termo, dividindo-o entre Escolas de Administração Tracionais e Escolas Modernas. Essa classificação está fundamentada na visão de lucro de cada abordagem.

Whittington (2002)	Knights e Morgan (1991)
Abordagem Clássica Abordagem Evolucionária	Escolas de Administração Tradicionais
Abordagem Processual Abordagem Sistêmica	Escolas de Administração Modernas

Quadro 10 - Intersecção entre dois modelos de classificação da abordagem teórica sobre estratégia
Fonte: elaborado pela autora

Para as *Escolas de Administração Tradicionais* (que compreendem as Abordagens Clássica e Evolucionária de Whittington), predominantes entre as décadas de 1960 e 1980, de acordo com Knights e Morgan (1991), as empresas precisam ter uma estratégia para sobreviver em um ambiente economicamente turbulento e politicamente pesado. Até agora, em suas obras, muitos estudiosos, como, por exemplo, Chandler, Ansoff, Hofer e Schendel e Michael Porter, tendem a dar suporte a essa ortodoxia das escolas de negócios, pela qual a estratégia é um conjunto de técnicas “racionais” para administrar em um ambiente complexo e cheio de mudanças.

Seguindo essa linha conceitual, Thiry-Cherques (198?) aponta quatro possibilidades de interpretação da estratégia:

- a definição de um propósito empresarial a ser alcançado em um horizonte controlável;
- uma função integradora na apropriação e no manejo dos fatores de produção;
- uma função de compatibilização dos esforços no sentido da missão ou propósito a ser alcançado;
- a formulação, o desenvolvimento e a implantação de um conjunto de métodos ou caminhos que levariam a organização a alcançar os propósitos a serem alcançados.

Alguns autores tentam simplificar a definição de estratégia, como é o caso de Montgomery e Porter (1998), que afirmam que se precisa da palavra *estratégia* para explicar ações passadas e para descrever comportamentos desejados. Para os autores, a estratégia pode ser planejada, pretendida, buscada ou realizada, podendo também emergir em resposta a uma situação, ou ainda pode ser planejada e implementada.

Comumente, as empresas consideram as estratégias planejadas e formuladas intencionalmente como a garantia da continuidade e imortalidade da organização. O processo de elaboração e implementação dessas estratégias, conforme Van de Ven (1992), compreende o levantamento de informações, análise e planejamento, o que implica em uma sequência de atividades e eventos que têm por finalidade nortear os gestores a tomar decisões para alinhar os interesses da empresa ao ambiente em que ela está inserida. A esse processo, tem-se denominado Planejamento Estratégico, que, desde a sua criação (como metodologia) na década de 1960, nos Estados Unidos, mantém-se como um instrumento de gestão utilizada pelas empresas para avaliar as

variáveis que influenciam o seu ambiente interno e externo a fim de estabelecer um plano de ação para atingir uma situação futura.

De acordo com Whittington (2002), a perspectiva de estratégia sob a ótica da *Escola Evolucionista* pressupõe a legitimidade da ação de estabelecer prioridades de gestão, sendo dedicada a identificar o mais eficaz e eficiente meio para a sua realização, em que a estratégia se resume a um modo tecnocrático de tomada de decisão por elites específicas. Esse modo de entender a estratégia baseia-se na ideia de maximização de sobrevivência no curto prazo, por meio do ajuste perfeito com o ambiente em que as prioridades de gestão estão inseridas, com o intuito de servir a interesses particulares.

Outros autores como Levy, Alvesson e Willmott (2003) apresentam uma abordagem crítica a essa visão de gestão estratégica, afirmando que é apenas relativamente recente que “a gestão estratégica” tem sido estudada como um campo privilegiado de práticas gerenciais e tem gerado a atenção dos acadêmicos, o que sugere uma reflexão sobre o foco do estudo da estratégia como um processo organizacional somente, deixando de lado seus impactos e ramificações nas organizações e na sociedade.

Fazendo uma introdução sobre a *Abordagem Processual* de Whittington (2002) e inaugurando as Escolas de Administração Modernas, assim denominadas por Knights e Morgan (1991), os autores sinalizam que há outro grupo de estudiosos (principalmente representados por Pettigrew, Hamel, Prahalad e Mintzberg) que começaram a questionar em que medida a estratégia de fato é incorporada a processos racionais. Este grupo atenta para o que é construído pela sociedade, para o caráter político dos processos estratégicos e para a incapacidade dos modelos racionais de darem conta do ambiente de incertezas e da velocidade das mudanças.

Em relação a essa questão, Levy, Alvesson e Willmott (2003) afirmam que a estratégia não é simplesmente limitada ao mundo dos negócios e que envolve muitas características do setor público e da sociedade.

A análise sugere que a estratégia não se limita a responder aos problemas preexistentes. No processo de sua formulação, a estratégia está ativamente envolvida na constituição ou redefinição de problemas, caracterizando-se, assim, como ação antecipada para solucioná-los.

Mintzberg et al. (2000) propuseram uma crítica ao enfoque racional e lógico de estratégia, argumentando que ela é mais bem caracterizada como um fenômeno organizacional emergente do que como um fenômeno planejado, sugerindo uma variedade de perspectivas ao discutir dez escolas e estabelecer cinco definições de estratégia.

Para Mintzberg et al. (2000), a estratégia de uma organização pode ser formulada intencionalmente ou pode emergir inconscientemente estabelecendo um padrão de comportamento

para um determinado grupo, o que requer uma série de definições, cinco em particular (5Ps), como mostrado a seguir.

- a) Estratégia como um *Plano*: é considerada como um produto de um processo de planejamento, em que os planos da alta administração se mantêm alinhados aos objetivos e à missão organizacional.
- b) Estratégia como um *Padrão*: é tida como um resultado da consistência do comportamento ao longo do tempo que extrai padrões do passado.
- c) Estratégia como uma *Posição*: é a criação de uma posição única e valiosa com o envolvimento de um conjunto de atividades que consideram prioritariamente o produto e o cliente.
- d) Estratégia como uma *Perspectiva*: neste caso, é a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas e que centra os seus esforços naquilo que tem de melhor entre o seu grupo de trabalho e sua visão.
- e) Estratégia como um *Truque*: entendida como uma maneira (ou “manobra”) desenvolvida para enganar um oponente ou concorrente.

A abordagem processualista vê a estratégia como um processo emergente de aprendizagem e adaptação. Em complemento, pode-se também entender a estratégia “como a arte de aplicar recursos e meios para atingir os fins desejados. De outro modo, podemos vê-la também como a arte de construir o futuro” (HAMEL; PRAHALAD apud AMOROSO, 2002, p. 35).

2.6.1. A abordagem sistêmica de estratégia

De acordo com Capra (2001), o pensamento sistêmico, de um modo geral, apresenta características-chave que o identificam. Como primeiro critério, diz respeito à relação entre as partes e o todo, que nesse paradigma foi invertida.

Os sistemas vivos são totalidades essenciais, ou ‘sistêmicas’, são propriedades do todo, que nenhuma das partes possui. Elas surgem das ‘relações de organização’ das partes – isto é, de uma configuração de relações ordenadas que é a característica dessa determinada classe de organismos vivos (CAPRA, 2001, p. 46).

Como segundo critério-chave do pensamento sistêmico está “a sua capacidade de deslocar a própria atenção de um lado para o outro entre níveis sistêmicos” (CAPRA, 2001, p. 46), como, por exemplo, o conceito de estresse, ou mesmo o conceito de sustentável que é aplicado a um organismo, a uma cidade ou a uma economia.

Em relação à *Abordagem Sistêmica* da estratégia empresarial, Whittington (2002) afirma que, devido ao crescimento da competição internacional por meios globalizantes, a entrada de nações

não anglo-saxônicas no mundo capitalista, a participação de governos e de diversas economias mundiais e o confronto entre modelos desgastados de desenvolvimento e necessidades de novas formas de organização criam a necessidade de competição e cooperação entre empresas em um ambiente em que a história e a sociedade influenciam a estratégia.

Para o autor, os teóricos sistêmicos assumem posição relativista, “argumentando que formas e metas de desenvolvimento de estratégias dependem particularmente do contexto social, e que, portanto, a estratégia deve ser empreendida com sensibilidade sociológica” (WHITTINGTON, 2002, p. 5), recusando-se a aceitar as formas e os fins da racionalidade clássica como algo mais que fenômenos específicos do ponto de vista histórico e cultural.

Fica válido referendar a possibilidade de identificação na abordagem sistêmica de aspectos relevantes dos *Estudos Críticos em Administração (Critical Management Studies)*, que, de acordo com Fournier e Brey (2006), fundamentalmente tiveram base na tradição crítica das ciências sociais europeias (que acenavam como contraponto ao positivismo e ao funcionalismo) e que envolviam

uma grande amplitude de posições, incluindo o neomarxismo (teoria do processo de trabalho; teoria crítica da Escola de Frankfurt; teoria da hegemonia de Gramsci), o pós-estruturalismo, o desconstrucionismo, a crítica literária, o feminismo, o anarquismo, a psicanálise, os estudos culturais, o ambientalismo, pós-colonialismo e a *queer theory* [estudos sobre gênero] (FOURNIER; BREY, 2006, p. 76),

tendo suas fronteiras de ação e pesquisa estabelecidas a partir de três parâmetros fundamentais: (1) desnaturalização da administração; (2) intenção desvinculada da performance; e (3) intenção emancipatória. Autores como Alvesson e Willmott, Jürgen Habermas, Knights e Morgan, Shrivastava e Whittington ganham destaque, propondo discussões com vistas a essas perspectivas emancipatórias.

Alinhados a essa visão, de um modo geral, Whittington (2002, p. 32) propõe que

as empresas diferem de acordo com os sistemas sociais e econômicos em que estão inseridas. Elas não são todas perfeitas maximizadoras de lucros, como preferem ser na teoria clássica, e não são obrigadas a ser na teoria evolucionária. Nem são apenas organizações particularistas da perspectiva processual, cujas idiosincrasias resultam de limites e acordos. Não visão sistêmica, as normas que orientam as estratégias não derivam tanto de limites cognitivos da psique humana, como das regras culturais da sociedade local. [...] As variáveis da perspectiva sistêmica incluem classe e profissões, nações e estados, famílias e gênero.

Corroborando com essa ideia, para Whitley (2004) não há somente uma lógica econômica a ser considerada como a racionalidade única do sistema econômico, em vez disso, há uma variedade de fenômenos e práticas empresariais que resultam em variadas formas organizacionais eficazes. Analisando as formas prevalentes de negócio no sudeste asiático, Whitley (2004) estabeleceu comparações e explicitou as diversas variáveis que influenciavam as estratégias empresariais de

acordo com a inter-relação local das estruturas de mercado, familiar e de estado, na Coreia do Sul, Japão, Taiwan, e Hong King/China, abrindo espaço para reflexões sobre modelos de gestão diferentes dos padrões anglo-saxões.

Variáveis	Japão	Coreia	Taiwan	Hong Kong
Estado Departamentalista	sim	sim	sim	não
Coordenação das estratégias do estado	médio	alto	médio	baixo
Integração dos bancos com a indústria	alto	alto	médio	médio
Diferenciação da autoridade familiar	expressivo	expressivo	baixo	baixo
Primazia da família	médio	alto	alto	alto
Particularidade da base de confiança e de obrigação	médio	alto	alto	alto
Reciprocidade do reconhecimento entre chefes e subordinados	alto	baixo	baixo	baixo
Bases pessoais de autoridade	médio	alto	alto	alto

Quadro 11 - Principais diferenças entre os contextos institucionais

Fonte: Whitley (2004). Tradução livre.

A abordagem sistêmica, ao considerar e relativizar os fenômenos, propõe uma releitura da situação do conceito de estratégia. De acordo com Faria e Imasato (2007), o cenário atual está propício para discussões e questionamentos “das bases da autoridade legítima da grande empresa e seu estrategista e do papel político-ideológico cumprido pelo conhecimento acadêmico”. (FARIA; IMASATO, 2007, p. 12).

Sobre essa questão, Whittington (2002) argumenta que, diante da perspectiva de que as empresas dificilmente podem ser consideradas globais, a própria noção de estratégia pode ser peculiar do ponto de vista cultural. Sobre esse aspecto, o autor afirma que,

surgindo nas condições particulares da América do Norte, no período pós-guerra, a concepção clássica de estratégia nem sempre se encaixa bem em outras culturas. As origens do conceito de estratégia podem ainda restringir nosso entendimento do que estratégia envolve (WHITTINGTON, 2002, p. 34).

Ilustrando essa afirmação, Wilks (1990 apud WHITTINGTON, 2002) sugere que as culturas anglo-saxônicas dos Estados Unidos e do Reino Unido têm a tendência de seguir um modelo individualista de estratégia e de livre empresa que isola e denigre a imagem e confiança explícita no Estado, diferentemente da realidade do tradicional nacionalismo dos Estados francês e alemão e do papel de desenvolvimento exercido pelo Estado japonês, como o próprio Whitley (2004) sinaliza em seu estudo.

Faria e Imasato (2007) afirmam que a manutenção do modelo norte-americano como modelo universalista para a promoção do crescimento econômico no mundo acaba por privilegiar um direcionamento no processo de globalização. Essa direção está no sentido de legitimar “o modelo de economia política centrada no mercado e bloqueando em economias emergentes o desenvolvimento de modelos e conceitos que reconheçam o papel do governo no mercado e as fronteiras cada vez menos nítidas entre esses domínios” (FARIA; IMASATO, 2007, p. 13).

Nesse sentido, Whittington (2002) sugere que

As ênfases clássica e evolucionária nos mercados e na lucratividade, excluindo-se os recursos do Estado e os interesses nacionais, são simplesmente o produto das circunstâncias históricas e sociais muito particulares. [...] As empresas norte-americanas trabalham dentro de uma cultura que respeita o lucro, valoriza procedimentos técnicos e considera o livre-mercado como um artigo de fé (WHITTINGTON, 2002, p. 35).

Em relação a essa identidade de fé, Boff (2005), de modo mais reflexivo e crítico à adoção desse modelo de gestão de modo padronizado para todas as sociedades, faz referência à criação do fetichismo da mercadoria e da religião do mercado. Para o autor, essa última “promete felicidade, vida e sentido ao mundo, como as religiões clássicas”, em que o mercado é “a mão invisível que rege nossos destinos melhor do que a nossa consciência, pois toma sempre a decisão mais adequada” (BOFF, 2005, p. 54).

Assumindo uma abordagem sistêmica e refletindo sobre o sentido e as finalidades do sistema econômico, Leonardo Boff procura resignificar (ou mesmo resgatar) o sentido da economia, afirmando que

Deve-se buscar o sentido originário da economia, que significa a gestão das carências, e não, como a economia de mercado, o crescimento linear da produção de bens materiais e dos serviços. De uma economia da produção material ilimitada, deve-se chegar a uma economia de produção humana integral, produção do suficiente para todos, também para os seres vivos da natureza, pois a Terra dá inequívocos sinais de cansaço e mostra limites visíveis em sua sustentabilidade. (BOFF 2005, p. 57).

Em relação às questões que posicionavam a centralidade econômica como doutrina de vida para a sociedade, Drucker (2001) afirma que “a prova de que a liberdade econômica do indivíduo não conduz automática ou dialeticamente à igualdade destruiu o conceito da natureza do homem no qual tanto o capitalismo quanto o socialismo se baseavam: o Homem Econômico” (DRUCKER, 2001, p. 26). O autor reafirma que não há possibilidade de se conciliar a supremacia da esfera econômica com a crença em liberdade e igualdade como verdadeiros objetivos de sociedade.

De acordo com Boff (2005), faz-se necessário considerar que o mercado tem um valor maior que o sistema capitalista, pois já existia antes dele, podendo ser considerado como uma realidade humana eminentemente social.

As relações de mercado são relações sociais que regem a produção, a distribuição e o consumo de bens e serviços. Pelo fato de ser constituído por relações sociais, o social, e não o individual, deveria ocupar a centralidade do mercado. O que deve comandar as prioridades e orientar a lógica de sua realização histórica não são as demandas do próprio mercado, quase sempre artificiais, visando unicamente ao lucro, mas as necessidades da vida humana em sua concretização, que é sempre material, pessoal, social, cultural e espiritual. (BOFF, 2005, p. 56).

Para os teóricos da abordagem sistêmica, a visão de Alfred Sloan de maximização do retorno sobre o investimento (uma perspectiva que emergiu juntamente com o gerenciamento profissional, na época de criação do conceito de estratégia), necessariamente deve ser suplantada por objetivos gerenciais como segurança, crescimento, busca de altas recompensas e status elevado, extrapolando a perspectiva unidimensional de maximização do lucro (WHITTINGTON, 2002; KNIGHTS; MORGAN, 1990).

A perspectiva sistêmica desafia qualquer universalidade de qualquer modelo estratégico. Os objetivos da estratégia e os modos de formulação dependem das características sociais dos estrategistas e do contexto social no qual eles operam.

Heidemann (2005) diz que, para se chegar a um desenvolvimento satisfatório para a maioria de seus cidadãos, não basta que o país subdesenvolvido ou em desenvolvimento busque inspiração nos países desenvolvidos. É necessário tentar criar um projeto próprio que respeite as características da nação em questão, segundo as possibilidades objetivas que melhor a sirvam.

Retomando as questões referentes à centralidade do mercado como a principal categoria de ordenação das atividades humanas e que se configura como um dos pontos principais das discussões das teorias críticas em Administração (ou como vem sendo classificada até então – como abordagem sistêmica), Guerreiro Ramos (1989) traz uma proposta de configuração de um novo “paradigma paraeconômico”, cuja perspectiva multidimensional indica que a economia é apenas uma parte do tecido social.

O autor sustenta que a teoria da organização centralizada no mercado não é aplicável a todos, mas apenas a um tipo especial de atividade (econômica). A aplicação de seus princípios a todas as formas de atividade está dificultando a atualização de possíveis novos sistemas sociais, necessários à superação de dilemas básicos de nossa sociedade.

De modo complementar e afirmativo, e tentando representar as discussões até então realizadas, pode-se dizer que “A estratégia é a direção e o escopo de uma organização no longo prazo, que obtém vantagem em um ambiente em mudança através de sua configuração de recursos e competências com o objetivo de atender as expectativas dos *stakeholders*” (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007, p. 45), entendidos aqui como todas as partes interessadas nos negócios e no funcionamento da empresa.

2.6.2. Estratégia e sustentabilidade: onde os dois caminhos se cruzam?

As discussões sobre a aproximação entre estratégia e sustentabilidade empresarial podem representar uma dualidade muito semelhante às discussões sobre estratégia, que, segundo Knights e Morgan (1991), estão polarizadas em dois grandes blocos: (1) as teorias tradicionais e (2) as teorias modernas. Na evolução conceitual da responsabilidade social para a sustentabilidade empresarial, que se propõe a ser a forma como o setor empresarial participará da nova proposta de desenvolvimento para o planeta, buscando discutir as relações empresariais em um espectro ampliado de poder, de influência, de finalidades emancipatórias, de externalidades, de visão de sociedade e de visão de mundo (MORIN, 1995; SACHS, 1986, 1993, 2008, RATTNER, 1999).

Na medida em que as regras do jogo do mercado e dos negócios estão drasticamente se alterando, a sobrevivência das empresas passou a depender da sua capacidade de aceitar as novas ideias e as novas estratégias de organização empresarial que extrapolam a perspectiva da empresa como um órgão isolado do seu meio (WHITTINGTON, 2002).

De acordo com Faria e Sauerbronn (2008), tanto a área de estratégia quanto a de responsabilidade social iniciaram as suas “histórias” no início do século passado, principalmente nos EUA, com um foco no ambiente interno da organização e baseando-se na defesa de práticas normativas de cunho moral e ético.

Já a ideia de sustentabilidade toma grande impulso no início da década de 1970, contextualizada no universo da globalização, em que, de acordo com Faria e Sauerbronn (2008), alguns pesquisadores começaram a explorar a teoria institucional para lidar com questões de responsabilidade social e de impactos ambientais sob uma abordagem estratégica. Os autores argumentam que o ambiente deve ser compreendido e analisado sob uma perspectiva institucional, a qual privilegia questões de legitimação e de sobrevivência, em que normas sociais forçam organizações a adotarem procedimentos tidos como racionais para serem percebidas como legítimas e para aumentarem as suas chances de sobrevivência.

De acordo com Gomes e Moretti (2007), os autores americanos que discutem sobre os temas relacionados à abordagem sistêmica de estratégia estabelecem a diferenciação entre “dois mundos” em que as empresas estão inseridas, ou melhor, duas realidades que coabitam no meio social atual, fazendo uma analogia às concepções ptolomaicas e copernicanas do sistema solar.

As empresas vinculadas a uma lógica industrial seriam as *empresas ptolomaicas*, teriam uma visão de negócio focada no comércio do tipo monopolista e na tentativa de monopolizar a imaginação das pessoas. [...] As tentativas de mudança desse tipo de empresa seriam adaptações e não mudanças reais. Elas somente querem melhorar o que já existe sem mudar sua lógica. Trata-se de obter mais do mesmo e, portanto, nenhuma real mudança se apresenta.

As *empresas copernicanas* seriam as que mudam seus centros de referência e aceitam ter que dividir seu universo comercial com outras prioridades, o que quer dizer, aceitam que uma nova sociedade dos indivíduos requer um novo tipo de relação, tanto na ponta do consumo, quanto na ponta do trabalho (GOMES; MORETTI, 2007, p. 118-119).

A sociedade passou a ter (ou historicamente recuperou) um papel decisivo nesse processo de mudança, sendo responsável por pressionar as empresas para a questão da ética corporativa, que deve ser guiada por valores e princípios de conduta como honestidade, justiça, integridade, respeito e transparência. Nesse sentido, Srour (2000) afirma que as orientações éticas das empresas tornam-se inseparáveis de uma estratégia de sobrevivência que objetive a prospecção de um futuro longínquo e de competição justa,

nem que seja por realismo político (cumprimento de sanções legais). Agregar valor à sociedade, fazendo o bem, é uma forma de conferir idoneidade à imagem da empresa, enobrecer a marca e trazer orgulho aos funcionários. Mais ainda, e de modo decisivo, é uma forma de contribuir para a perenidade da organização (SROUR, 2000, p. 204).

O sistema econômico está diante do enfrentamento dos desafios éticos para as dimensões econômica, ambiental e social dos negócios, o que tem gerado uma demanda por articulação com todos os grupos de interesses ou parceiros que, de algum modo, estão ligados às empresas, tais como os clientes, os fornecedores, o Estado e a sociedade de um modo geral.

Para Drucker (2001), é evidente que a liberdade econômica não leva à igualdade e que agir para obter maior vantagem econômica perdeu o valor social que lhe era atribuído.

Independente do fato de ter passado a fazer parte da verdadeira natureza do homem colocar seus interesses econômicos em primeiro lugar, as massas deixaram de considerar o comportamento econômico como socialmente benéfico em si, visto que é incapaz de gerar igualdade. Portanto, restringir ou abandonar a liberdade econômica é uma atitude aceita ou mesmo bem-vinda se, dessa forma, a ameaça de desemprego, o perigo de uma crise econômica ou os riscos de sacrifícios econômicos puderem ser menos iminentes (DRUCKER, 2001, p. 31).

A abordagem que coloca a sustentabilidade empresarial (considerando todas as suas dimensões de responsabilidades – sociais, econômicas e ambientais) como estratégica apropriou-se do conceito de *stakeholder* desenvolvido por Freeman para prescrever como as organizações podem ser mais efetivas por meio da análise dos públicos de interesse.

Concentrando-se no estudo da ética (ou moralidade) dos negócios e no estudo de como as decisões estratégicas dos negócios afetam os outros, Stoner e Freeman (1985) defendem que a maior parte das questões éticas ocorre em um dos quatro níveis seguintes: (1) da sociedade; (2) dos fornecedores, consumidores, acionistas, mídia, sindicatos, governo, etc. (*stakeholders* que têm impacto direto sobre as atividades das organizações); (3) das políticas internas; e (4) do nível pessoal. O principal papel estratégico dessas empresas é o de equilibrar os interesses dos níveis para o bem da organização em seu conjunto.

Para Peroba Filho (apud ESTEVES, 2000), existem duas questões básicas que envolvem o conceito de responsabilidade social empresarial e que provocam a reflexão sobre se o objetivo tanto pessoal quanto organizacional deve ser só ganhar dinheiro ou se ganhar dinheiro deve ser uma consequência no atendimento dos interesses de todas as partes interessadas:

1. a primeira questão é que não existe uma organização ideal ou mesmo um conjunto de verdades que, se forem adotadas, resolverão todos os problemas cotidianos da sociedade. Ao contrário, “há aquilo que podemos construir a cada dia com as demais pessoas em torno de um propósito comum” (ESTEVES, 2000, p. 243);
2. já a segunda questão propõe que seja razoável pensar que uma organização com propósito válido tenha a consciência de que, ao agir no mundo, promove influências em pessoas, famílias, sociedade e ambiente, e que deva reconhecer-se como responsável pela qualidade dessas influências.

No bojo dessas discussões de mudança paradigmática de desenvolvimento, de surgimento de vieses teóricos que “nadam na contracorrente” do modelo economicista, faz-se válido referendar a necessidade de se considerarem os elementos das teorias modernas de administração e o seu entendimento sobre estratégia para validar a real possibilidade de se estabelecer um desenvolvimento sustentável, no qual ao setor empresarial compete exercer o seu papel na perspectiva da sustentabilidade.

Segundo Gomes e Moretti (2007), na entrada do novo século a civilização encontra-se em uma encruzilhada, “nem inocentes, nem esclarecidos, *nem suficientemente senhores de nossa tecnopotência*”. Por essa razão, faz-se necessária uma reflexão que reveja os conceitos, as diretrizes e os objetivos de nossa civilização do progresso. “Deve-se procurar superar a insignificância que tomou conta da cultura, da política e do pensamento acometidos de conformismo pela apatia”. Para os autores,

A visão hegemônica economicista atual deve se libertar do contexto do progresso pautado pela atividade material e buscar, em outras necessidades humanas, um sentido maior e mais digno do potencial humano. A tarefa de todos deveria se concentrar na abertura de duas frentes de discussão e elaboração: a maximização do conhecimento das consequências de todos os nossos agires e a elaboração de uma força de conhecimento do bem. Atitude que nos empurra com força gigantesca na direção do estabelecimento de mais critérios ético-ecológicos sobre os estéticos. Uma articulação ético-política, uma ecosofia, como propõe Felix Guattari (2000), harmonizando ‘três registros ecológicos: meio ambiente, relações sociais e subjetividade humana’ (GOMES; MORETTI, 2007, p. 57).

Se as questões de mudança forem tratadas como apenas uma adaptação à atual realidade, mantendo estáveis os fundamentos do modelo dominante de visão de mundo, estar-se-á apenas propondo dar continuidade aos padrões de vida, consumo e ideologias que estão fundamentados na *visão ptolomaica* de mundo, como referendam Gomes e Moretti (2007).

Para Rattner (1999), a continuidade desse sistema é insustentável do ponto de vista econômico, cultural, ambiental, social, político e, certamente, ético. Para argumentar essa afirmação, o autor explica que

políticos e executivos corporativos insistem nas vantagens da concorrência em um mercado global. Todos esses discursos ou modelos não explicam os paradoxos que caracterizam a atual situação mundial: o PMB (Produto Mundial Bruto) passou da marca de US\$ 25 trilhões, ao passo que nunca existiram tantas pessoas pobres. O conhecimento e as inovações científicas e tecnológicas ultrapassam nossa imaginação, enquanto nunca existiram tanta ignorância e superstição. Existem comida e bens materiais em abundância para os quase 6 bilhões de habitantes da terra, entretanto, pessoas e animais perecem devido à fome e à desnutrição. Com todo o nosso conhecimento baseado nas ciências naturais, exatas e sociais, somos incapazes de atender ao crescente número de seres humanos que estão se tornando desempregados, sem-teto e espiritualmente alienados (RATTNER, 1999, p. 235).

Faria e Sauerbronn (2008) afirmam que as abordagens teóricas dominantes na área de estratégia, apoiadas pela representação de *structure-takers*, conduzem à compreensão do ambiente externo como “um domínio que deve ser controlado e dominado, de forma legítima, pela grande empresa por meio do planejamento” (FARIA; SAUERBRONN, 2008, p. 26). Para os autores, é nessa bagagem histórica que a abordagem estratégica da responsabilidade social se estabelece como um mecanismo de tratamento de controle das pressões externas.

Nessa perspectiva, Parker (2002) reconhece que o movimento da ética nos negócios pode ser visto como uma “colonização gerencial” dos projetos emancipatórios, voltado mais para a sua própria constituição, pois não está em seu escopo questionar as deficiências políticas do *management* e das organizações.

Atualmente, o significado da atuação socialmente responsável das empresas passa pela importante figuração do setor empresarial na redefinição dos atuais paradigmas de desenvolvimento econômico para um novo pacto social que vislumbre o desenvolvimento e o crescimento sustentável e que demandará a coparticipação e a coprodução de bens públicos por diversos parceiros como o Estado, as empresas e a sociedade civil.

De acordo com Boechat e Paro (2007), que apresentaram os resultados de uma pesquisa sobre os desafios para a sustentabilidade e o planejamento estratégico das empresas no Brasil,

é nas principais características de seu negócio principal – sua atividade básica – e nas estratégias desenvolvidas para ter sucesso neste negócio que se encontra a responsabilidade primordial da empresa. Isto porque é nelas que reside a grande força motriz em torno da qual se reúnem esforços e conseqüentes desdobramentos em seu sistema de gestão (objetivos, metas, planos de ação, indicadores, mecanismos de recompensa, etc.), e é deles que resulta, no final das contas, o impacto maior da empresa na sociedade. Se essa força motriz aponta para uma direção oposta ao que se considera desejável para a sustentabilidade, pouco efeito fará tentar neutralizá-la com ações compensatórias periféricas (BOECHAT; PARO, 2007, p. 13).

Afirmando sobre a necessidade de uma visão integrada das dimensões econômicas, ambientais e sociais e discorrendo sobre a necessidade da transição do modelo de gestão

antropocêntrica para uma gestão *ecocêntrica*, Ashley (2003), tomando como fundamento os estudos de Paul Shrivastava desenvolvidos em 1995, apresenta um quadro comparativo entre as características da gestão tradicional *versus* a gestão *ecocêntrica*, conforme apresentado a seguir.

	Gestão tradicional	Gestão ecocêntrica
Objetivos	Crescimento econômico e lucros. Riqueza dos acionistas.	Sustentabilidade e qualidade de vida. Bem-estar do conjunto de <i>stakeholders</i> .
Valores	Antropocêntrico. Conhecimento racional e “pronto para uso”. Valores patriarcais.	Biocêntrico ou ecocêntrico. Intuição e compreensão. Valores femininos pós-patriarcais.
Produtos	Desenhado para função, estilo e preço. Desperdício em embalagens.	Desenhado para o ambiente. Embalagens não agressivas ao ambiente.
Sistema de Produção	Intensivo em energia e recursos. Eficiência técnica.	Baixo uso de energia e recursos. Eficiência ambiental
Organização	Estrutura hierárquica. Processo decisório autoritário. Autoridade centralizada. Altos diferenciais de renda.	Estrutura não hierárquica. Processo decisório participativo. Autoridade descentralizada. Baixos diferenciais de renda.
Ambiente	Dominação sobre a natureza. Ambiente gerenciado como recurso. Poluição e refugo/lixo são externalidades	Harmonia com a natureza. Recursos entendidos como estritamente finitos. Eliminação/gestão de poluição e refugo/lixo.
Funções de negócios	Marketing age para o aumento do consumo. Finanças atuam para a maximização de lucros no curto prazo. Contabilidade dedica-se a custos convencionais Gestão de recursos humanos trabalha para o aumento da produtividade do trabalho.	Marketing age para a educação do ato de consumo. Finanças atuam para o crescimento sustentável de longo prazo. Contabilidade focaliza os custos ambientais. Gestão de recursos humanos dedica-se a tornar o trabalho significativo e o ambiente seguro e saudável para o trabalho.

Quadro 12 - Comparativo entre modelos de gestão

Fonte: Shrivastava (1995 apud ASHLEY, 2003).

Citando o artigo publicado por Whittington et al. (2003) no *Jornal of Management Inquiry*, que apresentou questionamentos rigorosos sobre a aproximação entre a área de estratégia (fundamentada nas teorias clássicas) e a responsabilidade social empresarial, principalmente analisando o caso da “bolha da Enron”, formada durante a década de 1990, Faria e Sauerbronn (2008) referiram-se à “necessidade de levar a estratégia a sério”. Os autores justificam que estratégia é uma prática social que possui efeitos significativos sobre as sociedades, não se limitando a um campo de práticas e de conhecimentos restritos às fronteiras da grande corporação a fim de avançar na direção da sustentabilidade. Dessa forma, a estratégia redefine o significado de riqueza e progresso em face de uma visão de vida e de sociedade mais integrada e sistêmica, como sugere Rattner (1999, p. 240), que diz que “a vida – individual e social – não pode ser reduzida somente às funções biológicas e de produção-consumo”.

Em suma, perceber o cruzamento entre sustentabilidade e estratégia empresarial relaciona-se à compreensão de como o setor empresarial participará de uma nova proposta de desenvolvimento para a sociedade, percebendo como de fundamental importância o seu papel na sociedade e as influências de suas decisões na construção do desenvolvimento sustentável.

CAPÍTULO 3

3. Procedimentos metodológicos

A ética transdisciplinar rejeita toda atitude que recusa o diálogo e a discussão, seja qual for sua origem – de ordem ideológica, científica, religiosa, econômica, política ou filosófica. O saber compartilhado deverá conduzir a uma compreensão compartilhada, baseada no respeito absoluto das diferenças entre os seres, unidos pela vida comum sobre uma única e mesma terra. (NICOLESCU, 2001, Artigo 13)

Com base nos argumentos de Mattos (2007), acredita-se que uma metodologia para trabalhos de conclusão de cursos de pós-graduação profissionais em Administração, a qual denomina de “estudos monográficos profissionais” ou simplesmente de “estudos profissionais”, tem como objetivo e limite

propor discussão que estimule projetos de prática. [...] Nesse sentido, afastar a produção de pós-graduação do perigo do formalismo – capaz de esterilizá-la e cortar seus laços com as situações reais da vida – já seria um avanço inestimável (MATTOS, 2007, p. 5).

Para este modelo de estudo profissional, diferenciando-se do acadêmico, “tudo que precisa ser dito deve sê-lo de forma precisa e explícita, para que o texto quase se baste” (MATTOS, 2007 p. 11). Dois grandes diferenciais do estudo profissional estão em seu recurso argumentativo à conceituação bem como à contextualização mais ampla do significado pela teoria.

O texto de um estudo profissional recorre a conceitos bem estabelecidos **para formular apropriadamente seu problema**, que começa como um contexto real e factual, podendo voltar a eles e à força articuladora de teorias (ou modelos conceituais) **para chegar a enunciados estratégicos orientadores**, sentido pragmático desse gênero de discurso. (MATTOS, 2007, p. 11, grifo do autor).

Porém, tanto os estudos acadêmicos quanto profissionais defendem a pesquisa como uma atividade voltada para a solução de problemas e para o emprego de metodologias científicas, como estabelecem Cervo e Bervian (1996).

De acordo com Deslandes (1994), pode-se definir metodologia científica de pesquisa como o caminho que segue o pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade, ou seja, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção dessa realidade.

As questões metodológicas referem-se à classificação da pesquisa e aos procedimentos necessários para a sua realização, tais como a caracterização da problemática, as técnicas de coleta e a análise de dados.

3.1. Caracterização da pesquisa

3.1.1. Classificação da pesquisa quanto aos seus objetivos

Considerando-se os seus objetivos, este trabalho de pesquisa classifica-se como sendo de natureza exploratória e descritiva.

Exploratória porque pretende realizar descrições de uma situação e objetiva descobrir relações existentes entre os seus elementos. Cervo e Bervian (1996) defendem a utilização da pesquisa exploratória quando há pouco conhecimento sobre o tema, como é o caso do entendimento do conceito de sustentabilidade empresarial e sua adoção e aplicabilidade na gestão corporativa.

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade, segundo Gil (1994, p. 44), “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Descritiva por possibilitar a descrição da realidade pesquisada a partir do levantamento dos dados coletados. De acordo com Santos (2000), na pesquisa descritiva,

após a primeira aproximação (pesquisa exploratória), o interesse é descrever um fato ou fenômeno. Por isso, a pesquisa descritiva é um levantamento das características conhecidas, componentes do fato/fenômeno/problema. É normalmente feita na forma de levantamentos ou observações sistemáticas do fato/fenômeno/problema escolhido (SANTOS, 2000, p. 26).

Desse modo, considerando-se sua finalidade de observação, registro, análise e correlacionamento de fatos e variáveis, e objetivando descobrir a frequência com que os fenômenos ocorrem, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características, a pesquisa descritiva enquadrou-se perfeitamente no objetivo do trabalho proposto, que possibilita analisar uma situação e refletir sobre seus resultados.

3.1.2. Forma de abordagem do problema

Em relação ao método e à forma de abordagem do problema, a pesquisa classifica-se como de natureza qualitativa, possibilitando descrever com profundidade determinado problema e analisando a interação de suas variáveis, e quantitativa pela estruturação de categorias de análise,

grau de profundidade e nível de abrangência da sustentabilidade às estratégias e práticas empresariais.

Merriam (1988) estabelece que a pesquisa qualitativa serve para entender o significado das construções das pessoas e a sua relação com o mundo real que as cerca, além de permitir perceber como os fenômenos são experienciados sob a perspectiva dos participantes.

De acordo com Richardson (1999), o método qualitativo difere do método quantitativo porque não emprega um instrumental estatístico como base para analisar um determinado problema. Trata-se de uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno, uma vez que a quantificação, em certos casos, apresenta limitações ao tentar explicitar problemas complexos, além de poder ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e das características situacionais apresentadas pelos entrevistados.

3.1.3. Definição da população-alvo do estudo

O grupo de empresas selecionadas para o presente estudo foi do tipo proposital ou intencional. De acordo com Kidder et al. (1987), concebe-se que “com um bom julgamento e uma estratégia apropriada, pode-se escolher com cuidado os casos que devem ser incluídos na amostra e, deste modo, desenvolver evidências que são satisfatórias, de acordo com as necessidades” (KIDDER et al. 1987, p. 88).

Além dessa característica, a estratégia de seleção do grupo de empresas teve um caráter não probabilístico e por acessibilidade, uma vez que o grupo pesquisado foi identificado como formado por organizações associadas e organizações não associadas ao Movimento Catarinense de Excelência mas que utilizam como referência o Modelo de Excelência da Gestão® da Fundação Nacional da Qualidade para orientação dos seus processos de gestão. O universo pesquisado correspondeu a um total de 75 organizações. Desse universo, foi definido o grupo de 42 organizações, suprimindo do universo as empresas de consultoria (microempresas formadas por um ou dois consultores) e organizações totalmente públicas (como unidades do exército, prefeituras e fundações públicas).

As organizações pertencentes ao grupo de empresas selecionadas receberam os questionários de pesquisa via correio eletrônico, por meio do Movimento Catarinense de Excelência, sem o envolvimento direto da pesquisadora nesse momento do processo. Do total de empresas do grupo selecionado, 31% retornaram os questionários respondidos.

3.1.4. Técnicas de coleta e análise dos dados

Como primeira estratégia no processo de coleta de dados, realizou-se uma revisão da literatura nas áreas de interesse da atual pesquisa, utilizando-se a estratégia de pesquisa bibliográfica e documental, cujo objetivo é aprofundar e consolidar os conhecimentos sobre o estado-da-arte e as experiências técnicas existentes acerca de desenvolvimento sustentável, responsabilidade social, sustentabilidade empresarial e estratégia empresarial.

De acordo com Barros e Lehfeld (2000), a pesquisa bibliográfica é a que se efetua na tentativa de se resolver um problema ou adquirir conhecimentos. Abrange toda a bibliografia já publicada em relação ao tema de estudo, predominantemente informações advindas de materiais gráficos, sonoros ou informatizados.

Para Marconi e Lakatos (1999), a pesquisa bibliográfica não deve ser mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre o assunto, mas deve propiciar o exame de um tema sob um novo enfoque ou abordagem, levando a conclusões inovadoras.

Registra-se que, no tocante à pesquisa bibliográfica, deu-se preferência pelo uso de literaturas em língua portuguesa, sejam de autores nacionais ou literaturas já traduzidas, objetivando-se, dessa forma, analisar o constructo conceitual já desenvolvido no Brasil. Procurou-se verificar o seu grau de profundidade e a sua utilidade e independência de análise em relação aos padrões de desenvolvimento teóricos, valorizando assim o crescimento e o desenvolvimento da literatura e da academia brasileira.

Como segunda estratégia, buscou-se trabalhar o entendimento sobre os temas vinculados ao desenvolvimento sustentável e sua interface e dependência com respeito às estratégias empresariais em organizações que adotam o Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional de Qualidade em Santa Catarina.

Para realizar a verificação das evidências e a coleta de dados, foram elaborados os seguintes instrumentos:

- a) dados secundários: roteiro para a pesquisa documental referente à bibliografia sobre o tema, a problemática e os objetivos da pesquisa; e
- b) dados primários: questionário de entrevista aplicável ao grupo pesquisado por meio do envio via correio eletrônico.

O instrumento de pesquisa dos dados primários (Apêndice B), aplicado durante o mês de julho de 2008, foi enviado aos participantes através de correio eletrônico, sendo dividido em quatro partes e totalizando 19 questões. Na primeira seção constavam quatro questões objetivas nas quais se solicitavam dados relacionados ao perfil das organizações pesquisadas. A segunda parte compreendeu seis questões de múltipla escolha, referindo-se a informações sobre responsabilidade

social, desenvolvimento sustentável e sustentabilidade empresarial. A terceira parte analisava em cinco questões objetivas a relação entre sustentabilidade empresarial e planejamento. Dessas questões, três foram formuladas de acordo com a escala de opinião de Likert. A quarta e última parte do instrumento de pesquisa analisava o desempenho da sustentabilidade empresarial, utilizando três questões com dezesseis itens no padrão da escala de opinião de Likert, que ia do “discordo totalmente” até o “concordo totalmente”.

A análise e a interpretação dos dados basearam-se fundamentalmente nos resultados alcançados no estudo e no referencial teórico que foi construído, buscando inter-relacionar as informações, extraíndo inferências e, sobretudo, respondendo aos objetivos propostos na pesquisa.

Em um primeiro momento, a análise dos dados foi de caráter quantitativo com tratamento e interpretação de dados descritivos, analisando-se numericamente a frequência e a ocorrência de determinadas opiniões e posicionamentos. No entanto, buscando-se ir além dos dados qualitativos, foi aplicada uma avaliação qualitativa através da análise de conteúdo do tipo categorial, que, segundo Richardson (1999), deve ser utilizada para obter respostas diretamente relacionadas ao material analisado, classificando-se e tabulando-se informações específicas e baseando-se na questão da presença ou ausência de tal ou qual conteúdo particular.

De acordo com Bardin (1977), a análise de conteúdo é

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 1977, p. 42).

Essa técnica foi utilizada para se analisar a maior parte das variáveis da pesquisa, uma vez que, buscando ir além das informações quantitativas, permitiu criar categorias de análise e cruzamento de informações que evidenciaram uma realidade aparentemente inexistente.

De acordo com Bardin (1977), a análise de conteúdo estimula o investigador e permite a ele perseguir o que está escondido, latente e não dito por qualquer mensagem, buscando analisar mensagens por dupla leitura em que a segunda substitui a primeira (leitura normal, do leigo), levando o leitor a ser agente duplo, detetive, espião. O principal objetivo desse tipo de análise é a manipulação de mensagens para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não somente a da mensagem.

CAPÍTULO 4

4. Apresentação e análise dos dados

À outra economia, para a qual devemos caminhar, chama de economia da nave espacial Terra. Nessa nave, como em qualquer avião, a sobrevivência dos passageiros depende do equilíbrio entre a capacidade de carga do aparelho e as necessidades dos passageiros (BOFF, 2005, p. 33).

4.1. A Fundação Nacional da Qualidade e o Movimento Catarinense de Excelência

A **Fundação Nacional da Qualidade** (FNQ) é uma organização não governamental sem fins lucrativos fundada em 1991 e concebida como um centro brasileiro de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão. Tem como propósito a administração do Prêmio Nacional da Qualidade e a missão de “Disseminar os fundamentos da Excelência da Gestão para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil” (FNQ, 2008, p. 6).

O Modelo de Excelência da Gestão (MEG®) da FNQ está embasado em 11 fundamentos, que são definidos como os pilares teóricos de uma boa gestão, sendo eles:

- 1) pensamento sistêmico;
- 2) aprendizado organizacional;
- 3) cultura de inovação;
- 4) liderança e constância de propósitos;
- 5) orientação por processos e informações;
- 6) visão de futuro;
- 7) geração de valor;
- 8) valorização de pessoas;
- 9) conhecimento sobre o cliente e o mercado;
- 10) desenvolvimento de parcerias; e
- 11) responsabilidade social.

A prática desses fundamentos desdobra-se em oito critérios: (1) liderança; (2) estratégias e planos; (3) clientes; (4) sociedade; (5) informações e conhecimento; (6) pessoas; (7) processos e (8) resultados. Cada um desses critérios possui requisitos específicos, sendo subdivididos em 24 itens de análise (18 representam os aspectos de enfoque e aplicação, e 6, os resultados).

O MEG®, como um modelo de gestão, sugere um roteiro para ordenar as atividades das organizações, seguindo a representação do diagrama a seguir.

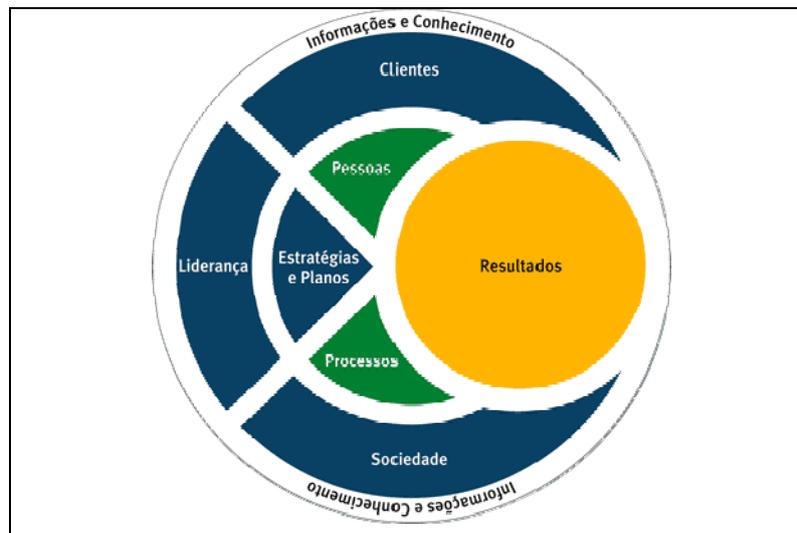


Figura 11 - Diagrama representando o Modelo de Excelência da Gestão (MEG®)
Fonte: FNQ (2008).

De modo simplificado, o modelo orienta que, para a organização obter sucesso em uma primeira etapa (a de planejamento), sua liderança precisa necessariamente identificar, compreender, atender e satisfazer as expectativas de seus clientes, da sociedade e das comunidades com quem interage de forma ética, cumprindo leis e preservando o meio ambiente.

Tendo esse conhecimento, as lideranças devem estabelecer os princípios da organização, definido as suas estratégias e os seus planos. As estratégias, desdobradas em planos de ação de curto e longo prazos, servirão para direcionar a organização e o seu desempenho, determinando a sua posição competitiva.

Para a execução (etapa 2) dos planos de ação, entram as pessoas que compõem a força de trabalho e que devem estar capacitadas, satisfeitas e aptas para executar e gerenciar adequadamente os processos, criando valor para os clientes e aperfeiçoando o relacionamento com os fornecedores.

Para efetivar a etapa do controle, são mensurados os resultados em relação a situação econômico-financeira, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos principais do negócio e processos de apoio e fornecedores, sendo apresentados na forma de informações e de conhecimento que retornam para toda a organização, retroalimentando o processo de gestão.

O MEG® tem como produto final o Prêmio Nacional da Qualidade, que constitui uma forma de reconhecimento às organizações sediadas no Brasil que adotam práticas de gestão que atendam aos requisitos dos Critérios de Excelência do modelo proposto. Este modelo apresenta um sistema de “régua de pontuação” que varia de zero até 1.000 pontos, o que representa a excelência plena da gestão considerada em nível de classe mundial.

Os fundamentos da excelência refletem valores reconhecidos internacionalmente, e as suas principais fontes de referências são o Malcolm Baldrige National Quality Program (norte-americano), a European Foundation for Quality Management (europeia) e a International Organization for Standardization (ISO).

Como estratégia para a disseminação nos Estados, a Fundação Nacional da Qualidade estimula o fortalecimento da Rede Nacional da Gestão, que vincula os núcleos regionais, como é o caso do **Movimento Catarinense para Excelência (MCE)**, em Santa Catarina.

O MCE foi fundado em dezembro de 2004 por 34 organizações públicas e privadas, tendo como proposta a atuação, a mobilização e a articulação dos agentes representativos da sociedade para a disseminação de tecnologias de gestão nas organizações catarinenses (MCE, 2009).

Atualmente apresenta um total de 73 organizações associadas, sendo 53 classificadas como mantenedoras e 20 como pessoas físicas associadas e que contribuem como consultores. Desse universo, 55,9% pertencem ao setor privado na condição de organizações com fins lucrativos, 33,8% fazem parte do terceiro setor como organizações sem fins lucrativos e, compreendendo um universo menor, as organizações pertencentes ao setor público correspondem a 10,3% do total de associados

No que diz respeito à contribuição econômica relacionada ao setor de atividade vinculada, 85,3% das organizações caracterizam-se por atividades do setor de Comércio e Serviços, e 14,7% por atividades vinculadas à indústria e a produtos manufaturados. Registra-se que nenhuma organização atuante em agricultura e extrativismo faz parte do Movimento, conforme pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1 - Perfil das organizações associadas ao MCE		
Total de organizações associadas	53 associados mantenedores (empresas) 20 associados contribuintes (consultores)	
Qual o setor de atividade das organizações?	0% 14,70% 85,3%	Primário (agricultura e extrativismo) Secundário (indústria e produtos manufaturados) Terciário (comércio e serviços)
Perfil das associadas	55,9% 10,3% 33,8%	Setor privado (organização com fins lucrativos) Setor público Terceiro setor (organização sem fins lucrativos)

Fonte: elaborado pela autora

A principal atuação do Movimento Catarinense para Excelência está relacionada à realização do Prêmio Catarinense de Excelência, que prepara e qualifica as organizações para a competitividade nacional, seguindo o Modelo de Excelência da Gestão que orienta o Prêmio Nacional da Qualidade.

No entanto, além do prêmio regional, o MCE realiza cursos de capacitação, promove integração com outros programas regionais e municipais, e realiza a integração com o Movimento

Brasil Competitivo, tendo as suas ações pautadas pelos seguintes valores: ética, independência, competência e excelência.

4.2. O perfil dos respondentes

Do universo inicialmente pretendido, a análise realizou-se com 31% das organizações. Entre as entidades respondentes, 69,23% pertencem ao setor terciário da economia, compreendendo atividades de comércio e serviços, enquanto que 30,77% envolvem-se com atividades de indústria e produtos manufaturados.

Sobre a classificação quanto ao tipo de organização (se pública, privada ou do terceiro setor), foi possível notar que algumas organizações não se classificam como do terceiro setor, mesmo sendo sem fins lucrativos. No entanto, de acordo com Salamon e Anheir (2002 apud ALBUQUERQUE, 2006), são os seguintes os critérios e as características que definem as entidades que compõem o terceiro setor:

- a) *formalmente constituídas*: institucionalizadas, legalmente ou não, com nível de formalização, de regras e procedimentos visando assegurar a sua permanência por um período mínimo de tempo;
- b) *estrutura básica não governamental*: são privadas, ou seja, não estão ligadas institucionalmente a governos;
- c) *gestão própria*: não estão sujeitas ao controle externo, realizando, portanto, a sua própria gestão;
- d) *sem fins lucrativos*: a geração de lucros ou excedentes financeiros dessas entidades deve ser reinvestida integralmente na organização. Dessa forma, é proibida a distribuição de dividendos de lucros aos seus dirigentes;
- e) *trabalho voluntário e remunerado*: possuem algum grau de mão de obra voluntária e também remunerada, observando a legislação

Ou seja, mesmo não se reconhecendo como tal, para efeitos da atual pesquisa, essas organizações estão classificadas como sendo do terceiro setor. Dessa forma, identifica-se que, do total de respondentes, 46,15% são do setor privado (organizações com fins lucrativos), 46,15% de organizações são do terceiro setor (organizações sem fins lucrativos) e 7,69% de respondentes pertencentes ao setor público, de acordo com o que pode ser observado na Tabela 2.

Tabela 2 - Perfil das organizações participantes da pesquisa		
Total de organizações respondentes	12 associadas 1 não associada ganhadora do PCE	31% da amostra
Qual o setor de atividade das organizações?	0% 30,77% 69,23%	Primário (Agricultura e Extrativismo) Secundário (Indústria e Produtos Manufaturados) Terciário (Comércio e Serviços)
Perfil das respondentes	46,15% 7,69% 46,15%	Setor privado (organização com fins lucrativos) Setor público Terceiro setor (organização sem fins lucrativos)

Fonte: elaborado pela autora

Em relação ao porte, segundo a receita operacional bruta anual, 46,15% apresentam receita inferior a R\$ 50 milhões, e 53,85% são organizações de grande porte, com receitas que variam entre R\$ 50 milhões e R\$ 1 bilhão. Estão assim distribuídas: 30,77% com receita de R\$ 50 a R\$ 200 milhões; 15,38% com receita de R\$ 200 milhões a R\$ 1 bilhão; e 7,69% tendo receitas superiores a R\$ 1 bilhão.

Sobre o número de funcionários, 46,15% contam com até 500 colaboradores, 30,77% possuem entre 500 e 2.000 colaboradores, 15,38% têm entre 2.000 e 5.000 colaboradores, e 7,69%, entre 5.000 e 10.000 colaboradores, o que posiciona a grande maioria das organizações (53,85% do total) na categoria de grande empresa. Cabe registrar que esse é o segmento (o da grande e média empresa) mais atendido com alternativas, ferramentas de gestão da responsabilidade social, gestão dos impactos ambientais e mecanismos de indução para a sustentabilidade (POSSAS; SOARES; PARO, 2007).

4.3. A adoção de referenciais e padrões de gestão para a sustentabilidade

4.3.1. Sobre a associação a instituições promotoras de responsabilidade social e/ou desenvolvimento sustentável

Uma das primeiras características que identifica o envolvimento empresarial com as questões relacionadas à responsabilidade social e ao posicionamento quanto às suas possíveis contribuições para a promoção do desenvolvimento sustentável está no envolvimento com movimentos empresariais representativos dessa atual perspectiva de gestão. Nesse sentido, quando se questiona à qual ou a quais instituições promotoras de responsabilidade social e/ou de desenvolvimento sustentável as organizações ou o principal líder/gestor estariam associados, verifica-se que a grande maioria dos entrevistados (62%) não estão associados a nenhum dos movimentos apresentados, tendo 15% associados ao Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, como aponta o Gráfico 1 a seguir.

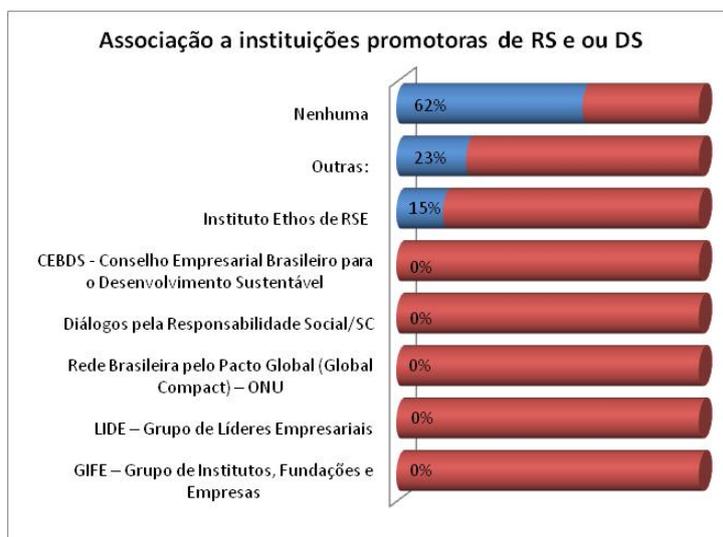


Gráfico 1 - Associação a instituições de RS e ou DS
Fonte: elaborado pela autora

Registra-se que o fato de 23% das organizações que identificam estarem associadas a outras organizações, tais como Associações Comerciais e Industriais, ou mesmo às organizações do Sistema S (como Serviço Social da Indústria/SESI ou Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina/FIESC), já representa o envolvimento com a promoção do desenvolvimento sustentável e com a responsabilidade social. No tocante a essa questão, pode-se fazer duas principais inferências:

1. a primeira é que as empresas são obrigadas a destinar uma contribuição financeira compulsória para as organizações do Sistema S, promovendo automaticamente o estabelecimento de vínculos institucionais, o que não necessariamente representa que tais organizações são promotoras do desenvolvimento sustentável, ou que extrapolam suas finalidades primárias estabelecidas no paradigma clássico de desenvolvimento (VEIGA, 2008). Outra questão importante a ser considerada em relação a esse tema é que, diferentemente do que muitas organizações entendem, a contribuição compulsória para o Sistema S não pode ser considerada como ação social empresarial por ser classificada, segundo Peliano e Beghin (2003), como uma obrigação legal;
2. a segunda inferência está relacionada à participação e ao envolvimento com associações comerciais e industriais que historicamente foram constituídas para a defesa de interesses e para a promoção do desenvolvimento empresarial, o que sugere dois caminhos: (1) o de delegação a esses órgãos e de responsabilização, como se eles fossem as organizações responsáveis pelo desenvolvimento das questões de responsabilidade social, à margem da gestão empresarial da empresa; e (2) o entendimento de que essas entidades têm a responsabilidade de promoção de medidas e estratégias que permitam o engajamento empresarial para o desenvolvimento sustentável e para a sustentabilidade empresarial.

4.3.2. Sobre a unidade organizacional que está ligada à área de responsabilidade social

Quando as organizações foram questionadas sobre qual unidade organizacional está ligada à área de responsabilidade social, pôde-se identificar de um modo geral que apenas 31% afirmaram que não existe nenhuma área que trate do tema e que 69% afirmaram ter uma área com essa finalidade.

Detalhando-se um pouco melhor a distribuição de responsabilidades em relação à gestão da responsabilidade social das empresas, 23% assinalaram que a área de responsabilidade social está vinculada diretamente ao principal gestor (CEO). Entre as organizações que sinalizaram a ligação direta com o principal gestor, têm-se 67% das organizações de caráter privado e 33% de caráter público.

Obteve-se o mesmo percentual de 23% para a área de recursos humanos como responsável pelo tema, além de outras áreas terem sido citadas como de gestão organizacional e de setores/diretorias de relacionamento comunitário compreenderem a igual proporção de 23% (Gráfico 2).



Gráfico 2 - Unidade organizacional à qual está ligada a área de RS
Fonte: elaborado pela autora

Os resultados obtidos na presente dissertação podem ser comparados e iguados a outras pesquisas realizadas anteriormente, principalmente no que se refere às áreas que vêm assumindo a responsabilidade do gerenciamento das práticas de responsabilidade social. Gomes e Moretti (2007), apresentando alguns resultados do *dossiê* publicado em janeiro de 2005 pela Revista *The Economist*, cujo título era *The good company – a sceptical look at corporate social responsibility*, – um estudo baseado em um painel com 136 executivos seniores e outro com 65 investidores

internacionais –, afirmaram que o gerenciamento da responsabilidade social varia bastante segundo sua origem, disposição e localização. “Em algumas empresas, a função está relacionada a relações públicas; em outras, ao departamento de marketing, mas a tendência é bastante clara, quanto à alocação, presente e futura, de profissionais responsáveis, exclusivos para suas práticas” (GOMES; MORETTI, 2007, p. 71).

O IBGE apresentou em 2008 os resultados de uma pesquisa (*Sustentabilidade: hoje ou amanhã?*) que trouxe a opinião tanto da população em geral quanto da comunidade empresarial. No que tange à visão empresarial, na ocasião 79% dos executivos já tinham ouvido falar em sustentabilidade empresarial. Desse universo, 46% afirmaram que suas empresas tinham políticas de sustentabilidade, e 37% disseram possuir um departamento dedicado a práticas de ações de sustentabilidade (IBGE, 2008).

Registra-se que, na presente pesquisa, nenhuma organização apontou a área de marketing como responsável pelos assuntos de responsabilidade social. No entanto, os resultados mostram que a tendência sugerida por Gomes e Moretti (2007) está se confirmando, caso se entenda que os 23% que assinalaram a área de responsabilidade social como vinculada diretamente ao principal gestor (CEO) da empresa correspondem à existência de uma unidade organizacional específica para essa área.

4.3.3. Sobre o uso de documentos que dão origem e orientam a gestão sustentável nas empresas

O objetivo desta investigação sobre o uso de documentos que dão origem e orientam a gestão sustentável nas empresas é fornecer subsídios que permitam identificar a profundidade e a sofisticação das estratégias empresariais em relação aos desafios que são postos para a mudança de mentalidade e de horizontes estratégicos, que, de acordo com Possas, Soares e Paro (2007), acompanham a construção do desenvolvimento sustentável.

Resgatando as informações apresentadas na fundamentação teórica, Louette (2007) apresenta um compêndio com os documentos que dão origem e orientam a gestão sustentável das organizações nas Américas do Sul, Central e Norte e Europa, cujas propostas, sejam na forma de recomendação direta ou indiretamente por meio de elementos variados, têm como objetivo a orientação e o aprimoramento da gestão empresarial.

De acordo com a pesquisa de Louette (2007), foram identificados ao todo 86 documentos entre princípios e diretrizes internacionais representados por padrões, acordos, recomendações, códigos unilaterais e multilaterais (em número de 9); princípios e diretrizes de governança corporativa (em número de 9) e princípios e diretrizes setoriais (em número de 6); instrumentos de

gestão (em número de 37), além de padrões de certificações e normas (em total de 22), que estão sendo gradativamente assumidos para o controle do desempenho das organizações. Para fins da presente pesquisa, foram citados/listados no questionário 27 (vinte e sete) documentos identificados como os mais referenciados na literatura brasileira, os quais são definidos e detalhados no Anexo B. No entanto, o questionário não inviabilizava a inclusão de mais itens por parte das empresas respondentes.

Questionadas sobre o uso de algum dos **princípios** e das **diretrizes** internacionais representados por padrões, acordos recomendações e códigos unilaterais e multilaterais e princípios e diretrizes de governança corporativa, 54% das organizações sinalizaram que não seguem ou adotam nenhum dos princípios listados, ou seja, entre as que sinalizaram algum tipo, 46% do universo pesquisado percebe que a sua organização adota um ou mais princípios e diretrizes internacionais e/ou de governança corporativa (Gráfico 3).



Gráfico 3 - Frequência de uso de princípios e diretrizes (internacionais, de governo, corporativas e setoriais) pelas organizações
Fonte: elaborado pela autora

Do total de ferramentas sinalizadas, as mais citadas foram: Declaração dos Direitos Humanos e Guia de Normas Internacionais do Trabalho da OIT, seguidas do Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa, Agenda 21 e ISE/BOVESPA.

Registra-se que o Guia de Normas Internacionais do Trabalho da OIT influencia diretamente nas normas estabelecidas pelo governo brasileiro para regulamentar a situação trabalhista no país, o que acaba por indiretamente influenciar todos os planos de gerenciamento de recursos humanos das empresas. Registra-se que apenas uma organização declarou utilizar a Agenda 21, duas disseram usar o Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC) e uma organização está listada no Índice de Sustentabilidade Empresarial em Bolsa de Valores – ISE/BOVESPA.

Sobre o uso de **padrões de certificações e normas**, apenas 15% das organizações indicaram que não utilizam nenhum padrão de norma e certificação em específico, ou seja, 85% adotam um ou mais padrões (Gráfico 4).

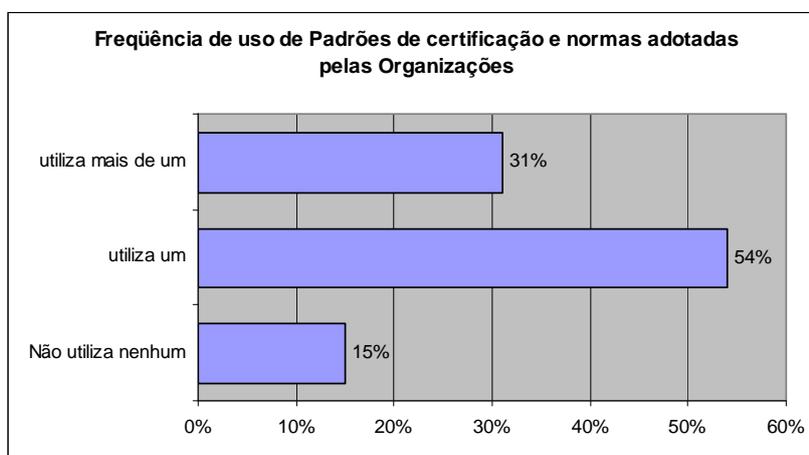


Gráfico 4 - Frequência de uso de padrões de certificação e normas adotados pelas organizações
Fonte: elaborado pela autora

A organização que utiliza mais padrões trabalha com três em específico: (1) a ISO 9001, (2) a OHSAS 18001 e (3) o Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional da Qualidade (MEG). Em relação ao MEG, faz-se necessário registrar que, do total de organizações respondentes, 54% afirmaram adotar esse modelo de gestão. Entre as organizações que assinalaram apenas uma das alternativas, 43% afirmaram ser o MEG o único padrão seguido. Os padrões de certificações e normas também citados, além dos já apresentados, foram ISO9001, ISO14001, OHAS18001 e SA8000. Outro registro importante é que, do universo pesquisado, nenhuma organização adota a NBR 16001, que é justamente a norma brasileira que sugere um sistema de gestão da responsabilidade social empresarial.

Em relação a **ferramentas e instrumentos de gestão**, observou-se que a grande maioria das organizações utiliza uma ou mais ferramentas e/ou instrumentos de gestão, compreendendo 77% do grupo pesquisado, como ilustra o Gráfico 5. Entre as ferramentas utilizadas, o *Balanced Scorecard* (BSC) foi apontado por 62% dos entrevistados, o que permite considerá-lo como o maior índice entre todos os documentos e orientações pesquisados.

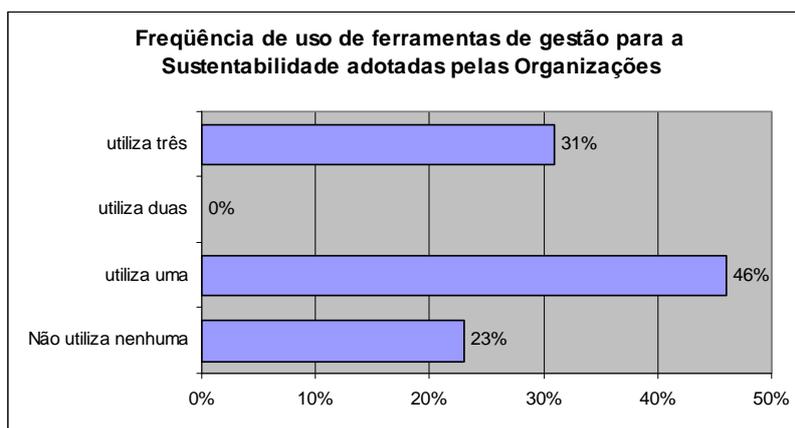


Gráfico 5 - Ferramentas de gestão para a sustentabilidade adotadas pelas organizações
Fonte: elaborado pela autora

Além do BSC, o Balanço Social para Contabilidade Socioambiental foi a segunda ferramenta apontada como uma das mais utilizadas, com 46% dos entrevistados assinalando que suas empresas empregam essa ferramenta em seus processos de gestão, seguida dos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial, que 23% dos entrevistados afirmaram utilizar.

Possas, Soares e Paro (2007) apresentaram os primeiros resultados de uma pesquisa ainda em andamento pela Fundação Dom Cabral sobre *Sustentabilidade e Governança Corporativa*. De acordo com os autores, a relevância dos documentos **que dão origem e orientam a gestão sustentável nas empresas** está justamente em seu caráter referencial para as empresas que buscam excelência nas práticas de governança corporativa ou de sustentabilidade, ou em ambas, dando o tom da evolução das tendências e antecipando o nível de exigência ao qual serão submetidas todas as empresas em um futuro próximo.

4.3.3.1. Reflexões sobre a frequência e a intensidade do uso dos documentos e incorporação da sustentabilidade às práticas empresariais

Registra-se que, de um modo geral, 92% dos entrevistados assinalaram fazer uso de algum dos documentos que dão origem e identificam a gestão sustentável. A organização que concentrou o maior número de ocorrência assinalou a utilização de sete documentos, sendo eles: (1) Declaração dos Direitos Humanos, (2) Guia de Normas Internacionais do Trabalho da OIT, (3) Agenda 21 (princípio e norma internacional), (4) Modelo de Excelência da Gestão (padrão e norma de certificação/premiação), (5) Balanço Social – Contabilidade Socioambiental, (6) *Balanced Scorecard* e (7) Indicadores Ethos de Responsabilidade Social (ferramentas de gestão). A organização com menor desempenho afirmou que não utiliza nenhum dos documentos especificamente.

A pesquisa sinaliza que existem algumas práticas que objetivam a incorporação de ferramentas para uma gestão fundamentada na sustentabilidade, se for considerado o total de empresas entrevistadas que utilizam algum dos documentos. No entanto, aprofundando-se a análise, verifica-se que a média de documentos adotados pelas organizações não passou de três, o que nos sugere compreender que existe uma tendência de uso de documentos referenciais da gestão para a sustentabilidade, mas que, no entanto, essa tendência ainda é muito pequena.

Elaborando-se um sistema de classificação quanto ao uso desses documentos que contenha o estágio de incorporação da sustentabilidade às práticas empresariais, por meio da adoção dos documentos que originam e identificam a gestão sustentável, desenvolveu-se o seguinte método de classificação: o Estágio 01 representa o estágio inicial, com nível de 10% de incorporação da sustentabilidade às práticas empresariais; o Estágio 02 representa um nível de 25% dessa incorporação; o Estágio 03, 50% de incorporação; e o Estágio 04, mais avançado, representa um nível de 75% de incorporação da sustentabilidade às práticas empresariais. Registra-se que o quadro referencial não considerou um nível de 100% de incorporação, criando um Estágio 05, porque alguns dos documentos apresentados que originam e identificam a gestão sustentável não são aplicáveis a todos os tipos de organizações. Dessa forma, o quadro abaixo mostra a classificação quanto à média geral das empresas pesquisadas e o desempenho da organização que apresentou o maior uso desses documentos.

Tabela 3 - Estágio de incorporação da sustentabilidade às práticas empresariais				
	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4
Nível de incorporação	10%	25%	50%	75%
Total de documentos referendados na pesquisa	03	07	14	20
Média geral das empresas pesquisadas	03			
Organização com melhor desempenho		07		

Fonte: elaborado pela autora

De acordo com a classificação proposta, observa-se que na média geral as organizações se encontram em um estágio inicial (Estágio 01) de incorporação da sustentabilidade às práticas empresariais, com a adoção de três documentos que originam e identificam a gestão sustentável, sendo necessário destacar uma organização que alcançou o Estágio 02, apresentando o uso de sete dos documentos mencionados.

Outra pesquisa desenvolvida para identificar a opinião sobre as práticas, visões e preocupações das empresas brasileiras em relação às questões da sustentabilidade foi desenvolvida pela *Deloitte* no primeiro semestre de 2009, quando foram entrevistadas 115 organizações. Entre os resultados da pesquisa, está a identificação de que a busca pela implantação de ferramentas eficazes

para mensurar programas e atividades relacionados à sustentabilidade está evidenciada como uma tendência pelo fato de 53% dos respondentes terem a pretensão de realizar auditoria em seus relatórios de sustentabilidade e responsabilidade social.

4.4. Sobre a aderência da sustentabilidade à estratégia das organizações

Questionados sobre o nível de consideração do tema *sustentabilidade* no planejamento de suas organizações, 85% dos entrevistados assinalaram que esse tema é levado em conta no planejamento geral da organização, e 73% das empresas afirmaram que o tema influencia (62%) ou influencia fortemente (15%) o planejamento geral da organização, como mostrado no Gráfico 6 a seguir.

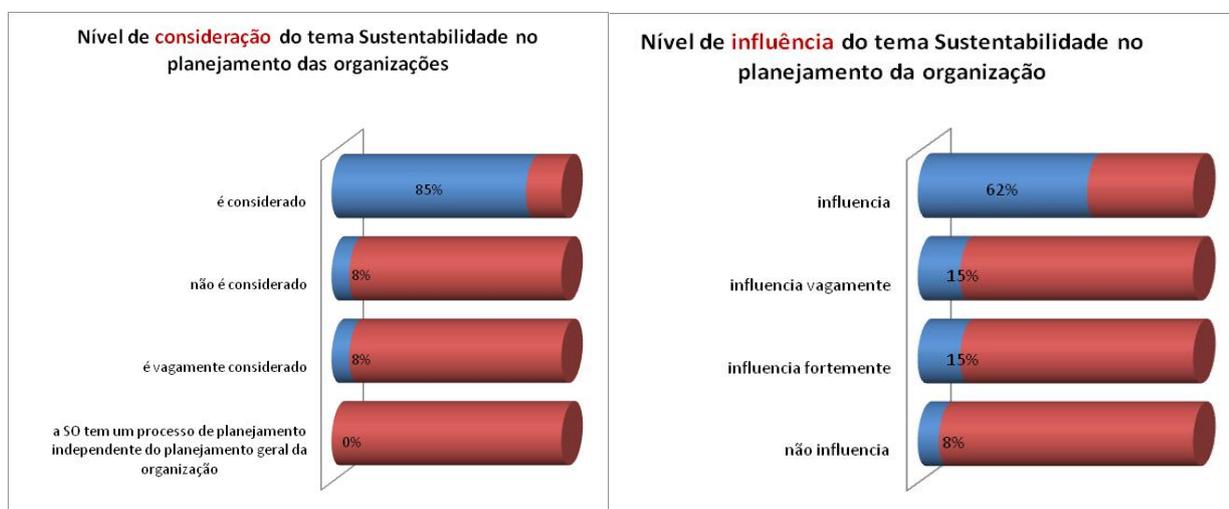


Gráfico 6 - Nível de consideração e influência do tema *sustentabilidade* no planejamento das organizações
Fonte: elaborado pela autora

No que tange à percepção dos entrevistados sobre o quanto a visão, a missão ou as políticas das suas organizações estão alinhadas aos conceitos de responsabilidade social, sustentabilidade empresarial e desenvolvimento sustentável apresentados, 77% apontaram que em grande parte (46%) ou na totalidade (31%) suas organizações estão alinhadas, e 23% assinalaram que em parte razoável (15%) ou em pequena parte (8%) esse alinhamento acontece (Gráfico 7).



Gráfico 7 - Visão, missão e políticas das organizações alinhadas às definições de RSE e DS

Fonte: elaborado pela autora

Questionados se há comprometimento da alta administração da organização (Conselho e diretores) com a responsabilidade social como estratégia de negócio, 69% dos respondentes identificaram que esse comprometimento dá-se na totalidade dos seus membros; 8% assinalaram ter o envolvimento de muitos membros da alta direção, enquanto 23% assinalaram que essa preocupação envolve apenas alguns membros, como pode ser identificado no Gráfico 8.



Gráfico 8 - Comprometimento da alta administração das organizações com a RSE como estratégia de negócio

Fonte: elaborado pela autora

Fazendo referência aos sistemas de produção (conjunto de atividades e operações inter-relacionadas envolvidas na produção de bens ou serviços) e se tais sistemas são revisados periodicamente de forma a buscar a sustentabilidade (econômica, social e ambiental) da sua cadeia produtiva, 15% confirmaram que essa revisão é feita na totalidade. Já 38% dos respondentes afirmaram que essa revisão é feita em grande parte, e 46% indicaram que em parte razoável dos sistemas de produção essa revisão é realizada.

Sobre as aspirações dos *stakeholders* ou principais partes interessadas (ex.: acionista, cliente, fornecedor, público interno, governo e comunidade), foi questionado o quanto estas são consideradas no processo de gestão da organização. No tocante a essa questão, a maioria (62%) frisou que em grande parte, e 38% afirmaram que as aspirações são consideradas na totalidade.

Em relação à existência de canais específicos de comunicação (reuniões, SAC/Serv. de Atendimento ao Consumidor e/ou ouvidoria) com as partes interessadas, 77% dos entrevistados confirmaram a existência desses canais com as principais partes interessadas da empresa; 15% indicaram a existência de canais de comunicação com três partes interessadas, e 8% apontaram o canal de comunicação com uma parte interessada da empresa.

4.4.1. Reflexões sobre o grau de aderência da sustentabilidade às estratégias das organizações

Através do conjunto de sete questões que trouxeram elementos sobre a aderência dos conceitos de responsabilidade social, sustentabilidade e desenvolvimento sustentável à estratégia organizacional e categorizando-se as respostas em dois níveis – maior e menor aderência – pôde-se perceber que 80% das respostas apontaram para uma maior aderência dos conceitos às estratégias empresariais (Tabela 3).

Tabela 3 - Conjunto de questões sobre a aderência dos conceitos à estratégia das organizações	
Maior aderência	Menor aderência
80%	20%

Fonte: elaborado pela autora

No entanto, se cruzarmos as informações sobre o nível de aderência dos conceitos de responsabilidade social, sustentabilidade e desenvolvimento sustentável à estratégia organizacional com o estágio de incorporação da sustentabilidade às práticas empresariais através da adoção dos documentos que originam e identificam a gestão sustentável, os resultados podem gerar certa preocupação. Isso pode acontecer porque, mesmo estando em um nível inicial (Estágio 01) de incorporação, as organizações apresentaram 80% de nível de aderência à estratégia, o que demonstra um descompasso entre os resultados auferidos por esses dois índices. Essa constatação permite sugerir que, apesar de as organizações já considerarem de extrema relevância os conceitos *desenvolvimento sustentável*, *sustentabilidade* e *responsabilidade social*, poucos são os que já conseguem traduzir em práticas e de modo estruturado essa perspectiva de relevância.

Os dados obtidos em relação a essas questões têm importância se comparados com outros estudos já feitos por outras instituições, como é o caso da pesquisa elaborada pela Fundação Dom Cabral – *Desafios para a Sustentabilidade e o Planejamento Estratégico das Empresas no Brasil*. Essa pesquisa verificou de que forma os principais desafios socioeconômicos e ambientais atualmente postos para a sociedade brasileira (denominados pela pesquisa de *31 desafios da sustentabilidade*) estão incorporados na estratégia de negócios das empresas no Brasil.

De acordo com Boechat e Paro (2007), os resultados principais da pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral indicaram que 67% das empresas de fato incorporam o desafio quando suas operações têm com ele uma interface positiva ou negativa e que, quando o impacto percebido é nulo, a grande maioria não incorpora o desafio à estratégia. Desse modo, se o impacto é percebido pela empresa como nulo (mesmo não o sendo sob a ótica de outras partes interessadas) e suas operações não têm uma interface direta no tema, as empresas não se mobilizarão para tratá-lo estrategicamente.

De modo complementar a essas reflexões, Almeida (2007) apresenta alguns resultados de um levantamento feito com 4.238 executivos de corporações estabelecidas em 116 países e que foi publicado em 2007 pelo *The McKinsey Quarterly*, mostrando *o descompasso entre o que os administradores acham que deveriam fazer e o que de fato fazem em relação à sustentabilidade*. Tal pesquisa revelou a insatisfação desses executivos no tocante à maneira como as empresas lidam com as expectativas da sociedade, indicando que as táticas mais adotadas para ocupar-se dos desafios políticos e sociais são as relações públicas, o *lobby* junto ao governo e aos órgãos reguladores e as palestras sobre responsabilidade corporativa feitas pelos executivos-chefes. No entanto, apenas 35% dos executivos entrevistados acreditam verdadeiramente que essas táticas são as mais eficazes. No que tange a essa questão, eles apontaram que as táticas mais eficazes seriam justamente as menos usadas: “transparência em torno dos riscos de produtos e processos, implementação de políticas sobre ética, direitos humanos e meio ambiente e o envolvimento de atores sociais como as organizações não-governamentais e outros *stakeholders*” (ALMEIDA, 2007, p. 130).

4.5. Sobre o desempenho da organização sob a perspectiva da sustentabilidade

No que diz respeito à verificação do desempenho da organização sob a perspectiva da sustentabilidade, foram apresentadas três questões que se subdividiam em 16 itens, buscando investigar a percepção do entrevistado quanto ao desempenho de sua organização sob diversos aspectos.

As questões foram desenvolvidas utilizando-se a escala de Likert de opinião sobre concordância e discordância de 5 pontos. No entanto, foi incluído um sexto item/ponto, o que permitiu o registro da inexistência ou não aplicabilidade da questão para a realidade da organização respondente.

Para a apresentação dos resultados, agruparam-se as questões por afinidade de assunto, em três novos grupos assim denominados: (1) Desempenho da gestão sustentável: ações internas; (2) Desempenho da gestão sustentável: ações externas; e (3) Percepção sobre o desempenho geral da organização. Os resultados dessas questões serão apresentados a seguir.

4.5.1. Desempenho da gestão sustentável: ações internas

As questões agrupadas nesta categoria envolvem temas como gestão de pessoas e estratégias de gestão interna estruturadas para induzir melhorias em outros agentes. De modo geral, a percepção dos respondentes em relação ao desempenho da gestão sustentável no que se refere às ações internas é favorável, considerando-se que 79% sinalizaram que concordavam parcial ou totalmente com a afirmação apresentada, como mostra o Gráfico 9.

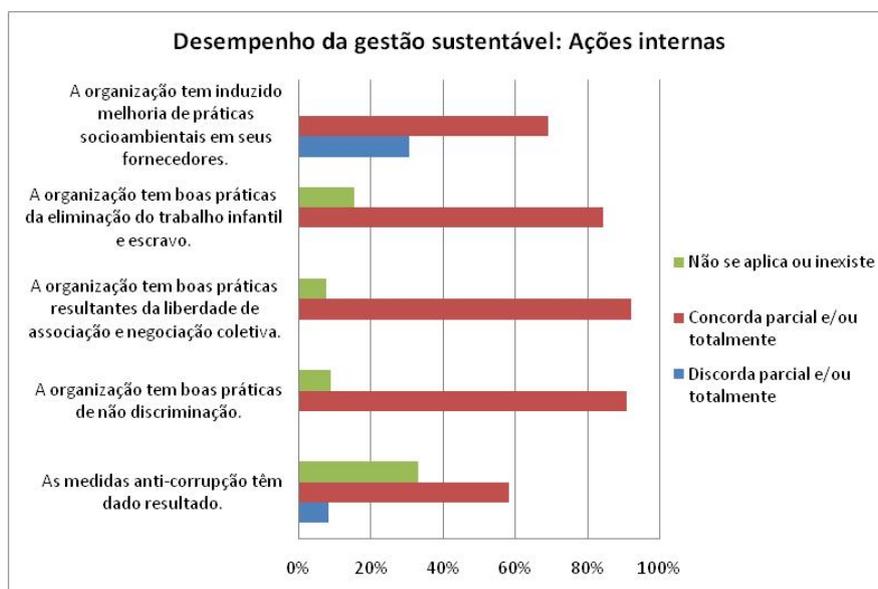


Gráfico 9 - Desempenho da gestão sustentável: ações internas
Fonte: elaborado pela autora

Houve destaque para as boas práticas resultantes da liberdade de associação e negociação coletiva e para as boas práticas de não discriminação, que receberam mais de 90% de respostas favoráveis.

4.5.2. Desempenho da gestão sustentável: ações internas

De um total de oito itens, verificou-se o seguinte: a relevância do papel exercido pela organização como indutor de políticas públicas; a preocupação com a disseminação de práticas de direitos humanos em sua cadeia de negócios; a preocupação com a análise do ciclo de vida dos produtos e seus impactos; e o nível de satisfação de fornecedores e clientes. Fazendo-se uma análise genérica dos dados, percebe-se um alto índice de respostas favoráveis (89%) distribuídas entre “concordo parcial” e “totalmente”.

Como pode ser observado no Gráfico 10, houve destaque para três pontos, em que 100% dos entrevistados assinalaram o desempenho da organização como positivo. O primeiro diz respeito às ações que têm sido realizadas para mitigar os impactos à sociedade de seus processos, produtos e/ou serviços desde a origem de sua cadeia de produção até o final, com a disposição ou reutilização de seus produtos e resíduos. O segundo item refere-se à efetividade dos canais de comunicação com as partes interessadas, para o atendimento de suas demandas. No terceiro item, o destaque está na satisfação de seus clientes e fornecedores com a relação estabelecida com a empresa.

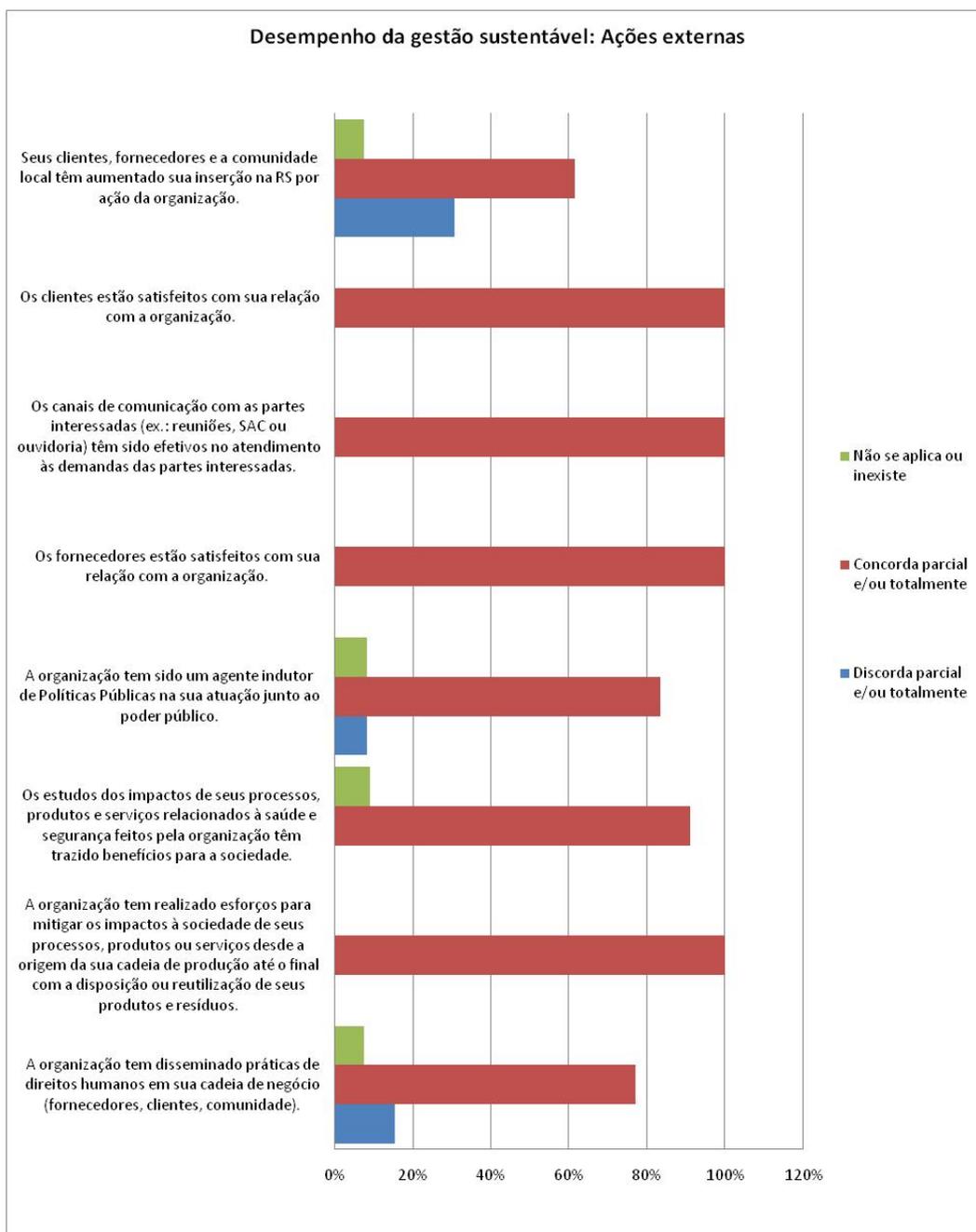


Gráfico 10 - Desempenho da gestão sustentável: Ações externas

Fonte: elaborado pela autora

Registra-se que, apesar de ter sido observado um índice baixo (15%) de organizações que afirmaram utilizar a Declaração Universal dos Direitos Humanos como referência entre princípios e diretrizes do desenvolvimento sustentável, quando questionadas se têm disseminado práticas de direitos humanos em sua cadeia negócios (fornecedores, clientes e comunidade), 77% das organizações afirmaram que parcial ou plenamente desempenham atividades com essa finalidade.

4.5.3. Percepção sobre o desempenho geral da organização

Este último grupo de questões reuniu de modo objetivo a percepção dos entrevistados em relação aos indicadores econômicos, sociais e ambientais de suas organizações (Gráfico 11), podendo-se perceber que a grande maioria (82%) identifica que os indicadores econômicos, sociais e ambientais têm apresentado melhoria ao longo dos anos.

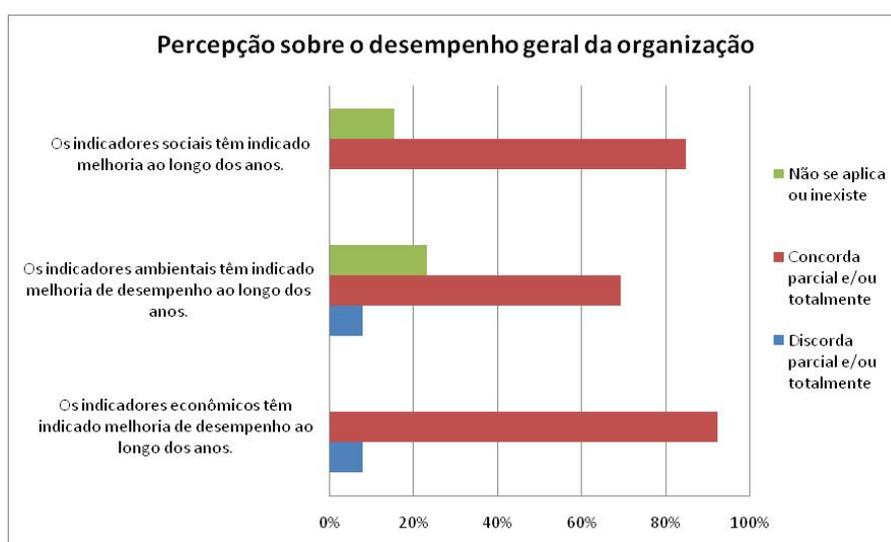


Gráfico 11 - Percepção sobre o desempenho geral da organização

Fonte: elaborado pela autora

Apesar de não ter sido elaborada uma questão específica para verificação sobre quais indicadores sociais e ambientais as organizações adotam ou de que modo fazem a gestão desses indicadores e apesar de ter sido possível identificar que as organizações encontram-se em estágio inicial de incorporação da sustentabilidade às práticas empresariais, por meio da adoção de documentos que originam e identificam a gestão sustentável, percebeu-se um número significativo de respondentes afirmando que os indicadores sociais e ambientais têm indicado melhoria ao longo dos anos.

CAPÍTULO 5

5. Considerações finais e conclusão

O que importa hoje é ultrapassar o paradigma da modernidade, expresso na vontade de poder sobre a natureza e os outros, e inaugurar uma nova aliança do ser humano com a natureza, aliança que os faz ambos aliados no equilíbrio, na conservação, no desenvolvimento e na garantia de um destino e futuro comuns
(BOFF, 2005, p. 26).

A iniciativa desta pesquisa de trazer esclarecimento sobre as bases conceituais e de propiciar uma reflexão sobre a aplicabilidade de conceitos como *desenvolvimento sustentável, sustentabilidade, responsabilidade social* e todas as demais derivações possíveis vem para somar-se aos esforços de consolidar a emergência de um novo paradigma de gestão orientado para a sustentabilidade não só da organização, mas da sociedade de um modo geral.

A presente pesquisa propôs-se a responder à seguinte questão: “O paradigma da sustentabilidade, alinhado à proposta do desenvolvimento sustentável como alternativa de modelo de desenvolvimento, está incorporado às estratégias e às práticas empresariais das organizações catarinenses?” Para se chegar às respostas a esta pergunta, foram traçados alguns objetivos.

Chegada esta etapa de considerações finais e de conclusões, e percebendo-se a trajetória teórica e analítica desenvolvida ao longo do presente trabalho, pode-se sinalizar que os objetivos foram atingidos e que algumas conclusões foram formuladas.

Como primeiro objetivo específico alcançado, elaborou-se uma contextualização histórica e conceitual sobre o paradigma de desenvolvimento e, mais especificamente, sobre o desenvolvimento sustentável. Abordou-se a temática da responsabilidade social e, de modo audacioso e seguindo-se uma tendência recente, sugeriu-se a diferenciação entre responsabilidade social e sustentabilidade empresarial.

Ainda, o arcabouço teórico sobre estratégia empresarial foi analisado sob uma perspectiva histórica, desde o surgimento do conceito, nos idos de 1960, até o presente momento, sendo sugeridas algumas reflexões críticas sobre o papel empresarial no contexto da sociedade.

A esse respeito e como primeira conclusão dos estudos elaborados, corroborando com Possas, Soares e Paro (2007, p. 46), entende-se que o estabelecimento da profundidade e da abrangência das mudanças dependerá da reflexão sobre o papel da empresa e do negócio para a sustentabilidade, de forma a garantir “o comprometimento e alinhamento interno (desde a visão,

valores, princípios e estratégia) e alinhamento entre a visão e a gestão (papéis, responsabilidades), e entre as diversas atividades e operações da empresa”.

A compreensão e a apropriação dos novos conceitos que norteiam o novo modelo de gestão que prima pela sustentabilidade fundamentam-se, segundo Esteves (2000), em duas questões. A primeira questão é que não existe uma organização ideal ou mesmo um conjunto de verdades que, se for adotado, resolverá todos os problemas cotidianos da sociedade. Ao contrário, “há aquilo que podemos construir a cada dia com as demais pessoas em torno de um propósito comum” (ESTEVES, 2000, p. 243). Já a segunda questão propõe que seja razoável pensar que uma organização com propósito válido tenha consciência de que, ao agir no mundo, promove influências em pessoas, em famílias, na sociedade e no ambiente e que deva reconhecer-se como responsável pela qualidade dessas influências.

Chega-se a uma segunda conclusão, a qual está relacionada à existência e à permanência de muitas dúvidas: estamos iniciando o momento de consolidação da transição paradigmática de sociedade e de desenvolvimento, transitando entre o modelo das *utopias tecnocêntricas* e das *utopias ecológicas*, como assim denominou o filósofo Pelizzoli (2006).

No entanto, entre tantas dúvidas, a definição “do que é o que não é” desenvolvimento sustentável já pode ser estabelecida. Corroborando com a afirmação de Sachs (2008b), a nova ordem de desenvolvimento obedece a um duplo imperativo ético: o de solidariedade com as gerações presentes e futuras, exigindo-se essencialmente a explicitação de critérios de sustentabilidade social e ambiental e de viabilidade econômica. “Estritamente falando, apenas as soluções que considerem esses três elementos, isto é, que promovam o crescimento econômico com impactos positivos em termos sociais e ambientais, merecem a denominação de desenvolvimento [sustentável]” (SACHS, 2008b, p. 36).

Entendendo-se que se está neste momento iniciando a incorporação dessa base teórica à vida em si, pode-se compreender também o momento vivido pelas organizações pesquisadas. Cumprindo-se o segundo objetivo específico do trabalho, que era o de identificar nas organizações pertencentes ao Movimento Catarinense da Excelência qual a aplicabilidade, o grau de importância e a incorporação do conceito de sustentabilidade à estratégia empresarial, estabelecidos por diversos princípios, padrões e ferramentas de gestão, chega-se a algumas conclusões.

Pôde-se perceber que, apesar do entendimento da importância da aderência de conceitos como desenvolvimento sustentável, responsabilidade social e sustentabilidade à estratégia empresarial, “o como fazer” ainda está fragilizado se consideramos que, na média geral, as organizações estão no estágio inicial (Estágio 01) de incorporação da sustentabilidade às práticas empresariais, adotando documentos que originam e identificam a gestão sustentável.

Sobre o quanto a teoria da sustentabilidade está incorporada à estratégia e às práticas das organizações catarinenses, observou-se que as organizações já compreendem que devem existir indicadores sociais, ambientais e econômicos para a verificação do desempenho organizacional. Inclusive, 82% dos respondentes apontaram que os indicadores sociais, ambientais e econômicos têm apresentado melhoria ao longo dos anos.

Apesar da resposta direta e positiva, faz-se válido o registro sobre o descompasso entre o nível de aderência à estratégia (80%) e o estágio inicial de incorporação da sustentabilidade, o que remete a reflexões acerca da definição e do real uso de indicadores de desempenho. Essa questão não foi aprofundada pela presente pesquisa, mas poderia trazer o esclarecimento necessário sobre se os respondentes apenas consideram a percepção do desempenho da organização de um modo geral e fragmentam a sua análise sob a perspectiva de indicadores, ou se de fato os indicadores existem explicitamente para as três dimensões da sustentabilidade e se de fato são acompanhados no que diz respeito ao desempenho da organização.

Pode parecer contraditório que as organizações tenham apontado um alto grau de aderência dos conceitos de *desenvolvimento sustentável*, *responsabilidade social* e *sustentabilidade* à estratégia organizacional, ao mesmo tempo que as práticas não vêm sendo guiadas por instrumentos e padrões formulados para conduzir a gestão das organizações. Nesse novo paradigma de desenvolvimento, isso nos leva a concluir que as organizações já percebem a importância do alinhamento das estratégias empresariais ao modelo de desenvolvimento sustentável, no entanto, ainda estão iniciando a caminhada nesse processo de transição entre o modelo dominante e o novo paradigma.

Em relação ao terceiro objetivo específico, que buscou analisar o desempenho da sustentabilidade empresarial considerando aspectos referentes ao relacionamento com os *stakeholders* das organizações, pôde-se perceber que a preocupação com o envolvimento de mais partes interessadas na gestão organizacional é valorizada. Da mesma forma, reconhece-se a preocupação em mitigar os impactos dos processos, produtos e serviços que a organização oferece à sociedade, tendo como resultado a positiva satisfação de seus clientes e fornecedores com a relação estabelecida com eles.

Além dos objetivos explícitos, alguns objetivos apresentavam-se “velados”. Um deles é que a pesquisa pretendeu contribuir com o fortalecimento e a valorização das produções acadêmicas brasileiras, bem como com as publicações e traduções em língua portuguesa, que correspondem a 99% de todas as referências utilizadas, permitindo realizar algumas reflexões sobre a manutenção (ou não) do modelo norte-americano como universalista para a promoção do crescimento econômico (FARIA; IMASATO, 2007). Chegou-se à conclusão de que é crescente a consistência

teórica e reflexiva que surge e que faz coro, fortalecendo o estabelecimento de um novo paradigma para o desenvolvimento brasileiro.

Outro objetivo “(des)velado” do presente trabalho foi o de pretender provocar reflexões sobre as finalidades e os papéis do setor empresarial, em um espectro ampliado de poder, de influência, de finalidades emancipatórias e de externalidades na busca de um modelo mais equilibrado de desenvolvimento. Entende-se que a sustentabilidade empresarial propõe ser a forma como o setor empresarial participará na nova proposta de desenvolvimento do planeta, levando à tomada de consciência por parte da empresa sobre a necessidade de repensar o seu papel na sociedade, condição necessária para a compreensão da influência de suas decisões na construção do desenvolvimento sustentável.

Com esse objetivo “(des)velado”, buscou-se identificar o que a grande maioria dos autores apresentados até então estão propondo, que é justamente extrapolar os limites dos muros organizacionais construídos pelas teorias clássicas da administração. A pesquisa possibilita um novo olhar sobre as relações sociais e econômicas, provocando um repensar do modelo de desenvolvimento adotado até então, mas não desconsiderando por completo suas benesses e/ou mesmo seus pontos negativos. O intento é revisitá-lo com o olhar de um novo paradigma que, de acordo com Gomes e Moretti (2007) e Guerreiro Ramos (1989), pode ter o nome de paradigma *paraeconômico*, e que busque romper a centralidade da sociedade nas atividades econômicas que projetam a acumulação como condição de felicidade para a humanidade.

5.1. Limitações da pesquisa

Os limites iniciais da pesquisa configuraram-se pela escolha do tema proposto, considerando-se que a discussão em torno da adoção de princípios de gestão sustentáveis, através do uso de ferramentas e de instrumentos desenvolvidos no contexto desses princípios, ainda é de âmbito restrito a um número pequeno de organizações se comparado ao volume de organizações empresariais existentes. Isso expõe as dificuldades de consolidação da sustentabilidade organizacional como um princípio de gestão e extrapola as superficialidades ou ações paralelas não internalizadas aos seus processos.

Seguindo essa tendência, a literatura existente acerca da temática é outro limite que merece ser mencionado. Em relação à produção teórica destinada à responsabilidade social corporativa, pode-se afirmar que, embora existam algumas restrições, já é possível encontrar no mercado um expressivo acervo didático. No entanto, no que tange à temática da sustentabilidade empresarial, os estudos ainda são recentes, e a produção é muito pequena, assim como a produção de literaturas que

extrapolam o modelo hegemônico de gestão dominante, permitindo reflexões, questionamentos e outras conclusões.

Sobre a estratégia de seleção das organizações participantes da pesquisa, esta pode ser apontada como um limite para a obtenção de resultados generalizáveis a outras organizações, uma vez que a natureza da pesquisa qualitativa trata de uma opção no sentido de realizar um estudo aprofundado de uma única realidade, permitindo apenas o levantamento de algumas hipóteses relacionadas a outras realidades.

Em relação à amostragem definida durante o processo de obtenção de dados, um fator limitador de acesso aos respondentes foi o fato de a coordenação do Movimento Catarinense de Excelência ter feito a intermediação entre a pesquisadora e os respondentes, já que é condição estabelecida pelas organizações associadas à entidade a não divulgação dos seus dados a pessoas e/ou instituições não pertencentes ao Movimento.

5.2. Recomendações

De modo sugestivo, a presente pesquisa, assim como o seu próprio tema, tem um caráter inovador e, por esse motivo, abre outros horizontes para novas pesquisas e aprofundamentos.

Nesse sentido, recomenda-se a continuidade dos estudos aprofundando-se o papel que o setor empresarial deve assumir no contexto de um desenvolvimento equilibrado e sustentável, uma vez que novos papéis e personagens surgirão.

Do mesmo modo, fazem-se necessárias pesquisas que distingam entre o que as empresas acham importante em uma gestão sustentável e o que realmente elas fazem para tê-la, sugerindo-se aprofundando a investigação sobre a forma como os indicadores de desempenho (social, econômico e ambiental) são estabelecidos e controlados. Ou mesmo o que as empresas têm entendido como indicadores sociais, ambientais e econômicos para a gestão empresarial.

E, por último, é de extrema importância promover a educação para a sustentabilidade, dirigida a lideranças atuais e futuras, que consigam tirar o desenvolvimento sustentável do plano conceitual das utopias e transformá-lo em práticas reais e verdadeiras como os próprios princípios utópicos sugerem.

REFERÊNCIAS

- AFONSO, C. M. **Sustentabilidade: caminho ou utopia?** São Paulo: Annablume, 2006.
- ALMEIDA, F. **Os desafios da sustentabilidade.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 129, p. 637-651, set./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v36n129/a0736129.pdf>>. Acesso em: 3 jul 2007.
- ALBUQUERQUE, A. C. C. **Terceiro Setor: história e gestão de organizações.** São Paulo: Summus, 2006.
- AMOROSO, R.. Lidando com o pensamento estratégico. In: COSTA, Benny Kramer Costa; ALMEIDA, Isnard Ribeiro de. **Estratégia: perspectivas e aplicações.** São Paulo: Atlas, 2002.
- ASHLEY, P. A (Coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios.** São Paulo: Saraiva, 2003.
- BARBIERI, J. C. **Gestão ambiental empresarial.** São Paulo: Saraiva, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARONI, M. Ambigüidades e deficiências do conceito de desenvolvimento sustentável. **RAE – Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 32, n. 2, p. 14-24. abr./jun. 1992. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=835&Secao=ARTIGOS&Volume=32&numero=2&Ano=1992>>. Acesso em: 07 jun 2009.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos da metodologia científica: um guia para a iniciação científica.** 2. ed. ampl. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BATEMAN, T.; SNELL, S. **Administração: construindo vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Atlas, 1999.
- BOECHAT, C. B.; PARO, R. M.. **Relatório de Pesquisa RP 0702: desafios para a sustentabilidade e o planejamento estratégico das empresas no Brasil.** FDC – Fundação Dom Cabral, ano 07, n. 02, set./2007. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/pt/pesquisa/sustentabilidade/Paginas/publicacoes.aspx>> Acesso em: 27 maio 2009.

BOFF, L. **Ética da Vida**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

BORGES, M. K. Educação e cibercultura: perspectivas para a emergência de novos paradigmas educacionais. In: VALLEJO, Antonio Pantoja; Marlene Zwierewicz. (Org.). **Sociedade da informação, educação digital e inclusão**. Florianópolis: Insular, 2007, v. 1, p. 53-86.

BOWEN, R. H. **Responsabilidades sociais dos homens de negócios**. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1957.

CALLENBACH, E. *et al.* **Gerenciamento ecológico**. São Paulo: Cultrix, 1995.

CAMARGO, A. L. de B. **Desenvolvimento sustentável: dimensões e desafios**. 2. ed. Campinas: Papirus, 2005. 160 p.

CAPRA, F. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. 6. ed. São Paulo: Cultrix, 2001.

CARVALHO-JUNIOR, A. F. de. **Ecologia profunda ou ambientalismo superficial: o conceito de ecologia e a questão ambiental junto aos estudantes**. São Paulo: Arte & Ciência, 2004.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; **Metodologia científica**, 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHANDLER, A. Introdução a Strategy and Structure. In: McCraw, T. (Org.) **Alfred Chandler - ensaios para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Relatório Nosso Futuro Comum**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Agenda 21**. 3. ed. Brasília: Senado Federal, 2000.

COSTA, J. F. A vida e o erro: A quantas anda a utopia no Brasil? **Jornal Folha de São Paulo**, 23 abr. 2000. Caderno MAIS! Disponível em: <<http://jfreirecosta.sites.uol.com.br/>>. 10 jun. 2009.

DESLANDES, S. F. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Maria Cecília de Souza Minayo (Org). Petrópolis: Vozes, 1994.

DELOITTE. **A cadeia da sustentabilidade: uma pesquisa sobre visões e práticas de empresas brasileiras que impactam o futuro do planeta**. Principais resultados da pesquisa. Maio 2009. Disponível em: <<http://www.deloitte.com/dtt/alert/0,1001,cid%253D257927,00.html>> Acesso em: 27 jul. 2009.

DIEGUES, A. C. Desenvolvimento sustentável ou sociedades sustentáveis: da crítica dos modelos aos novos paradigmas. **São Paulo em Perspectiva**, v. 6, n. 1-2, p. 22-29, jan./jun. 1992. Disponível em: <http://www.bibliotecacidade.sp.gov.br/produtos/spp/v06n01-02/v06n01-02_05.pdf> acesso em 31 maio 2009.

DOMINGUES, I. **O grau zero do conhecimento**: o problema da fundamentação das ciências humanas. São Paulo: Loyola, 1991. (Coleções Filosofia).

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira; Publifolha, 1999.

_____. **Desafios gerenciais para o século XXI**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 2000.

_____. **O melhor de Peter Drucker**: a sociedade. Tradução de Edite Sciulli. São Paulo: Nobel, 2001.

DUARTE, G. D. e DIAS, J. M. M. **Responsabilidade social**: a empresa hoje. Rio de Janeiro; São Paulo: LTC; Fundação Assistencial Brahma, 1986.

DUBOIS, C. G. **Problemas da utopia**. Campinas: UNICAMP-IEL, 2009. (Coleção Work in Progress).

ELKINGTON, J. **Canibais de garfo e faca**: seria sinal de progresso se um canibal utilizasse garfo e faca para comer? Tradução de Patrícia Martins Ramalho. São Paulo: Makron Books, 2001.

ESTEVES, S. A. P. (Org.) **O Dragão e a borboleta**: sustentabilidade e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Axis Mundi, AMCE, 2000.

FARIA, A.; IMASATO, T. Autoridade e legitimidade em estratégia, **Cadernos Ebape; FGV**, v. 5, n. 3, p. 1-18, 2007.

FARIA, A.; SAUERBRONN, F. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? Uma abordagem crítica. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 1, p. 7-33.

FERREL, O. C.; FREADRICH, J.; FERREL, I. **Ética empresarial**: dilema, tomada de decisões e casos. Tradução de Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso, 2001.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

FOURNIER, V; GREY, C. Na hora da crítica: condições e perspectivas para estudos críticos de gestão. **RAE Clássicos**. v. 46, n. 1, jan./mar. 2006.

FREITAS, J. V. de; RUSCHEINSKY, A. Questões ambientais: interpretações e perspectivas do amanhã. **Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental**, v. 11, p. 0-0, 2003.

FRIEDMAN, M. **Capitalismo e liberdade**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

FURTADO, C. Os desafios da nova geração. **Jornal dos Economistas**, n. 179, jun. 2004. p. 3-4.
Disponível em:
<http://www.centrocelsofurtado.org.br/adm/enviadas/doc/23_20060704231621.pdf> Acesso em: 07 jun. 2009.

FURTADO, J. S. *et al.* **Prevenção de resíduos na fonte & economia de água e energia**: manual de avaliação na fábrica de produção limpa. Departamento de Engenharia de Produção e Fundação Vanzolini. Escola Politécnica – Universidade de São Paulo. São Paulo, 1998.

GIANNETTI, E. **Vícios privados, benefícios públicos**: a ética na riqueza das nações. São Paulo: Companhia das Letras, 1993.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GOMES, A.; MORETTI, S. **A responsabilidade e o social**: uma discussão sobre o papel das empresas. São Paulo: Saraiva, 2007.

Global Reporting Initiative. **Diretrizes para relatório de sustentabilidade**. Versão 3.0. Tradução de Alberto Bezerril e Martha Villac. São Paulo: GRI, 2006.

HEIDEMANN, F.G. **Do sonho do progresso às políticas de desenvolvimento**. [s. l. :s. n], 2005.
[Texto redigido para fins didáticos, UDESC,]

HARRIS, J.; WISE, T.; GALLAGHER, K. Neva Goowin (Org). **A suvey of sustainable development**: social and economic dimensions. Washington, Istand press, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Pesquisa sustentabilidade**: hoje ou amanhã? set./2007. Disponível em:
<http://www.ibope.com.br/forumibope/pesquisa/ibope_sustentabilidade_set07.pdf> Acesso em: 27 jul. 2009.

INSTITUTO ETHOS – Instituto Ethos de empresas e responsabilidade social. **Indicadores Ethos de empresas e responsabilidade social empresarial**. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/default.asp> Acesso em: 09 abr. 2009.

JAPPUR, R. F. **A sustentabilidade corporativa frente às diversas formações de cadeias produtivas segundo a percepção de especialistas**. 2004, 160 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4582.pdf>> Acesso em: 03 jul. 2007.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KIDDER, L. H. Métodos de pesquisa nas relações sociais. *In:* _____ (Org). **Delineamentos de pesquisa**. São Paulo: EPU, 2004.

KNIGHTS, D. e MORGAN, G. The concept of strategy in sociology: a note of dissent. **Sociology**. v. 24, n. 3, p. 275 -483, 1990.

KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. **Organization Studies**,v. 21, n. 2, p. 251-273, 1991.

LAYRARGUES. P. P. **A cortina de fumaça: o discurso empresarial verde e a ideologia da racionalidade econômica**. São Paulo: Annablume, 2003.

LEISINGER, K. M.; SCHMITT, K. **Ética empresarial: responsabilidade global e gerenciamento moderno**. Petrópolis: Vozes, 2001.

LERIPIO, A. A. **GAIA – um método de gerenciamento de aspectos e impactos ambientais**. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

LEROY, J. P.; ACSELRAD, H. Novas premissas para a construção de um Brasil sustentável. *In:* RATTNER, Henrique (Org.). **Brasil no limiar do século XXI**. São Paulo: EDUSP, p. 183-210, 2000.

LEVY, D.; ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. Critical approaches to strategic management. *In:* Alvesson, M.; Willmott, H. **Studying Management Critically**. London: Sage, 2003.

LIPOVETSKY, G. **Metamorfoses da cultura liberal: ética, mídia e empresa**. Tradução de Jurandir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina, 2004.

LOBATO, D. M. *et al.*. **Estratégia de Empresas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LORENZETTI, D. H.; CRUZ, R. M. da; RICIOLI, S.. Estratégia empresarial e sustentabilidade: um modelo integrador. **Revista da Pós-graduação UNIFIEO**. v. 2, n. 3, jan./jun 2008
<<http://www.fieo.br/edificio/index.php/posgraduacao/issue/view/22>> Acesso em: 29 jun. 2009.

LOUETTE, A. (Org.). **Gestão do conhecimento**: compêndio para a sustentabilidade: ferramentas de gestão da responsabilidade socioambiental. 1. ed. São Paulo: Antakarana Cultura, Arte e Ciência, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação dos dados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTOS, P. L. C. L. Entre a dissertação acadêmica e o trabalho técnico: esboçando um modelo para estudos profissionais em administração. Rio de Janeiro, **Cadernos EBAPE.BR**, v.V, janeiro 2007. Edição especial. Disponível em: <<http://www.ebape.fgv.br/cadernosebape>>. Acesso em 03 jul. 2007.

MCE - MOVIMENTO CATARINENSE PARA EXCELÊNCIA. Disponível em:
<<http://www.excelenciasc.org.br/>> Acesso em 09 abr. 2009.

MELLO, J. C. M. F. **Negociação baseada em estratégia**. São Paulo: Atlas, 2003.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Gestão da responsabilidade social corporativa**: o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MERRIAM, S. B. The design of qualitative research. In: _____ **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988. Cap. 1.

MINTZBERG, H. *et al.* **Safári de estratégias**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000. página

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five ps for strategy. **California Management Review**, p.11-27, 1987.

MONTGOMERY, C; PORTER, M. **Estratégia**: a busca da abordagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MONTIBELLER FILHO, G. **O mito do desenvolvimento sustentável**: meio ambiente e custos sociais no moderno sistema produtor de mercadorias. 3. ed. rev. e atual. Florianópolis: UFSC, 2008.

_____. **Ecodesenvolvimento e desenvolvimento sustentável: conceitos e princípios. textos de economia.** Florianópolis, 1993. v. 4, n. 1; p. 131-142. disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/economia/article/view/6645/6263>> Acesso em 07 jun. 2009.

MOREIRA, C. de A. **Desenvolvimento sustentável** – um conceito no limiar da utopia. 2005. Disponível em: <http://homologa.ambiente.sp.gov.br/proclima/publicacoes/publicacoes_portugues/desenvolvimento_sustentaveumconceitonolimiardautopia.pdf> Acesso em: 07 jun. 2009.

MOREIRA, R. J. Cultura, territórios ecossistêmicos e globalizações: a utopia da sustentabilidade. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE SOCIOLOGIA, 13. 29 de maio a 1 de junho de 2007, UFPE, Recife (PE) Grupo de Trabalho: Sociedade e Ambiente. **Anais eletrônico...** Disponível em: <http://www.sbsociologia.com.br/congresso_v02/papers/GT23%20Sociedade%20e%20Ambiente/Microsoft%20Word%20-%20SBS_GT_SA_Moreira_RJ_Cultura_Territ__A_Utopia_da_sustentab..pdf> Acesso em 10 jun. 2009.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo.** Tradução de Dulce Matos. Lisboa: Instituto Piaget, 1995.

MULLER, L. H. A. **A construção do social a partir da ótica empresarial.** Mesa Redonda 05: empresários, empresas e a questão social. WORKSHOP EMPRESA, EMPRESÁRIOS E SOCIEDADE: O mundo empresarial e a questão social, 5, 2 a 5 de maio de 2006 – PUCRS, Porto Alegre. **Anais Eletrônico...** Disponível em: <http://www.fee.tche.br/5workshop/pdf/mesa05_lucia.pdf>, Acesso em: 08 ago. 2007.

NICOLESCU, B. **O Manifesto da transdisciplinaridade.** 2001. (Coleção Trans).

PARKER, M. **Against management:** organization in the age of Managerialism. Cambridge: Polity, 2002.

PELIANO, A. M. T. M.; BEGHIN, N. **A iniciativa privada e o espírito público:** um retrato da ação social das empresas no Brasil. Brasília: Ipea, 2003.

PELIZZOLI, M. **Utopia tecnocêntrica e utopia ecológica:** da nova Atlântida à política socioambiental. 2006. Disponível em: <<http://www.ufpe.br/filosofia/arquivos/Artigo%20para%20Pizzi.pdf>>, Acesso em: 28 jul. 2009.

PORTER, M.; KRAMER, M. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.

POSSAS, P. D.; SOARES, R.; PARO, R. M. **Relatório de pesquisa RP 0706: sustentabilidade e governança corporativa**. Fundação Dom Cabral, ano 07, n. 06, dez./2007.

RAMOS, A. G. **A Nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RATTNER, H. Sustentabilidade – uma visão humanista. **Ambiente & Sociedade** - Ano II, n. 5, 2º Sem. 1999.

_____. (Org.). **Brasil no limiar do século XXI**. São Paulo: EDUSP, 2000.

_____. **O resgate da utopia**. São Paulo: Palas Athena, 2005.

REDCLIFT, M. **Development and the environmental crisis**. Red or green alternatives. Londres e Nova York, Methuen. Londres e Nova York, 1984. *In:* _____, Sustainable Development. Exploring the Contradictions. Londres e Nova York, Methuen, 1987.

RICHARDSON, R. J. *et al.* Métodos quantitativos e qualitativos. *In:* _____ **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999, p.70–89.

SACHS, I. **Ecodesenvolvimento: crescer sem destruir**. São Paulo: Vértice, 1986.

_____. **Estratégias de transição para o século XXI** -desenvolvimento e meio ambiente. São Paulo: Studio Nobel – Fundap, 1993.

_____. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. 3. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008. (Coleção Idéias Sustentáveis).

_____. **Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SALAU BRASIL, M. Utopia e o século XXI: novas controvérsias. Congresso Brasileiro de Sociologia, 14. 28 a 31 de julho de 2009, Rio de Janeiro (RJ) **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <http://starline.dnsalias.com:8080/sbs/arquivos/15_6_2009_12_7_59.pdf> Acesso em: 28 jul. 2009.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SANTOS, B. de S. **Um discurso sobre a ciência**. 11. ed. Porto: Afrontamento, 1999.

SCOTTO, G.; CARVALHO, I. C. de M.; GUIMARÃES, L. B. 3. ed. **Desenvolvimento sustentável**. Petrópolis: Vozes, 2008. (Coleção Conceitos Fundamentais).

SERRA, F. A. R.; TORRES, M. C. S; TORRES, A. P. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SILVA, C. L. (Org.). **Desenvolvimento sustentável**: um modelo analítico, integrado e adaptativo. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

SIMÕES, C. P.; FERREIRA, G. S.. **Responsabilidade social e cidadania**: conceitos e ferramentas. Brasília: SESI/DN, 2008. disponível em:
<http://www.sesi.org.br/portal/main.jsp?lumPageId=8A81818B1494CE240114983D8CE75106&itmId=8A9015D01FF0971001200002DAC96C62>> Acesso em: 09 abr. 2009.

SOLOMON, R. C. A ética empresarial. *In*: SINGER, Peter (Org). **A companion to ethics**. Blackwell, 1993.

SROUR, R H. **Ética empresarial**: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

THIRY-CHERQUES, H. R. **Estratégia empresarial e dilemas éticos**. Grupo de estudos sobre “Administração da Sobrevivência”. Rio de Janeiro: FGV;EBAPE. (Mimeo).

TINOCO, J. E. P. **Balanco social**: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.

UNESCO. Década da educação das Nações Unidas para um desenvolvimento sustentável, 2005-2014: documento final do esquema internacional de implementação. Brasília : UNESCO, 2005. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001399/139937por.pdf>> Acesso em: 26 jun. 2008.

VALLS, A. L. M. **O que é ética**. 7. ed. São Paulo: Brasiliense, 1993.

VAN BELLEN, H. M. **Indicadores de sustentabilidade**: uma análise comparativa. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VAN DE VEN, A. H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**. v.13, summer, 1992.

VEIGA, J. E. da. **A emergência socioambiental**. São Paulo: Senac São Paulo, 2007.

_____. **Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI**. 3. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

VEIGA, J. E. da; ZATZ, L.. **Desenvolvimento sustentável: que bicho é esse?** Campinas, SP: Autores Associados, 2008. (Armazém do Ipê).

VOTAW, D. Genius Becomes Rare. *In: VOTAW, D. SETHI, S. P. **The Corporate Dilemma: Traditional Values versus Contemporary Problems***. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1973.

WBCSD - WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. **Eco-efficiency: Creating more value with less impact**. Genebra: WBCSD, 2000. Disponível em: <http://www.wbcsd.org/web/publications/eco_efficiency_creating_more_value.pdf> Acesso em: 29 jun. 2009.

WBCSD - WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. **Responsabilidade social empresarial (RSE): bom senso aliado a bons negócios**. Tradução CEBDS, jan./2000. Disponível em: <<http://www.cebds.org.br/cebds/pub-docs/pub-rse-bom-senso-aliado-negocios.pdf>> Acesso em: 29 jun. 2009.

WHITLEY, R. The social construction of organizations and markets: The comparative analysis of business recipes. *In: DOBIN, F. (Ed) **The New Economic Sociology: A Reader***. Princeton: Princeton University, 2004.

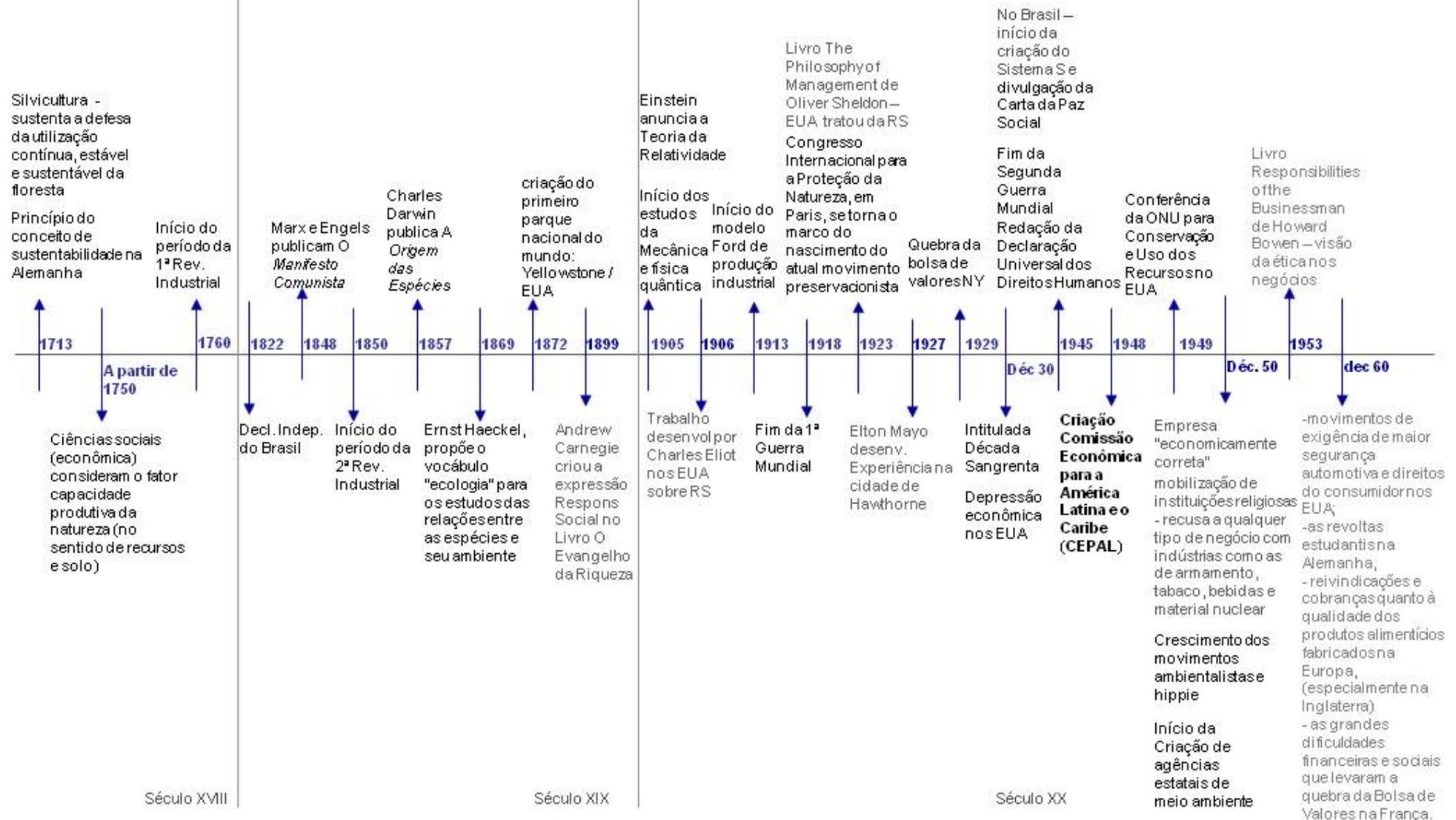
WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

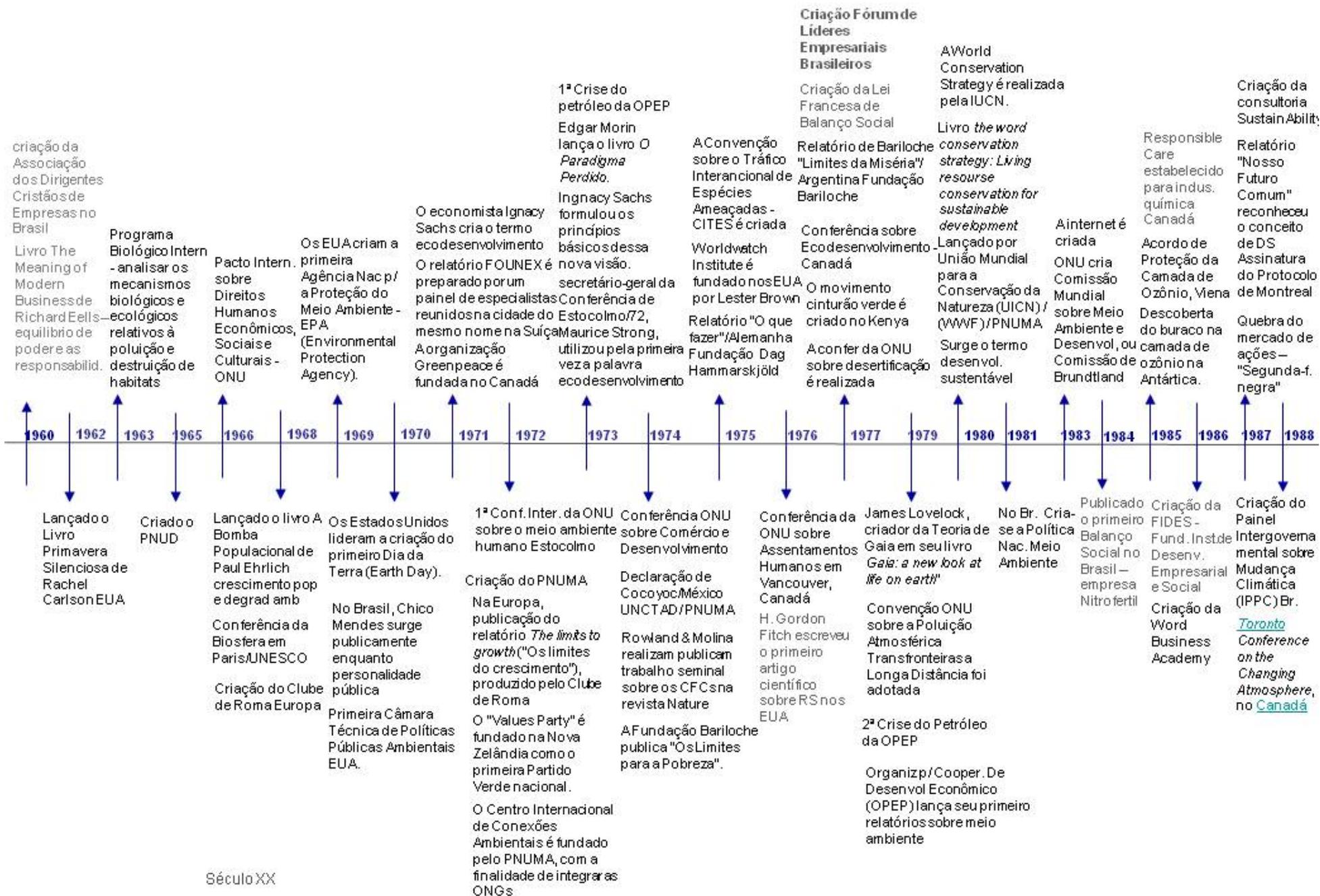
APÊNDICES

Apêndice A

Evolução dos conceitos de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social: fragmentos de uma linha do tempo.

Evolução dos conceitos de Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social





Apêndice B

Instrumento de pesquisa - Questionário

Mestrado Profissional em Administração

Instrumento de pesquisa

Apresentação

Este instrumento de pesquisa tem como objetivo o levantamento de informações sobre os temas *responsabilidade social*, *sustentabilidade organizacional* e *desenvolvimento sustentável* entre representantes das organizações pertencentes ao Movimento Catarinense de Excelência, sendo parte integrante de uma pesquisa que resultará na dissertação do Mestrado em Administração que está sendo orientada pela professora Dra. Clerilei Aparecida Bier e produzida por Andreia S. Rosa de Amorim. Solicitamos o retorno do formulário respondido para: andreiasramorim@gmail.com

Parte 1 - PERFIL

1. Qual é o setor de atividade da sua organização? Deve-se adotar aquele ao qual se vincula o produto que gera maior parcela da receita operacional bruta.
 - Primário (agricultura e extrativismo)
 - Secundário (indústria e produtos manufaturados)
 - Terciário (comércio e serviços)

 2. Sua organização pode ser classificada como:
 - Pertencente ao setor público
 - Pertencente ao setor privado (organizações com fins lucrativos)
 - Pertencente ao terceiro setor (organizações sem fins lucrativos)

 3. Qual foi a receita operacional bruta da organização em 2008?
 - Inferior a R\$ 50 milhões
 - de R\$ 50 a R\$ 200 milhões
 - de R\$ 200 milhões a R\$ 1 bilhão
 - Superior a R\$ 1 bilhão

 4. Qual é o número de funcionários da organização?*
- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Até 500 | <input type="checkbox"/> Entre 5.000 e 10.000 |
| <input type="checkbox"/> Entre 500 e 2.000 | <input type="checkbox"/> Acima de 10.000 |
| <input type="checkbox"/> Entre 2.000 e 5.000 | |

Parte 2 - Informações sobre responsabilidade social, desenvolvimento sustentável e sustentabilidade organizacional

Entende-se o desenvolvimento sustentável como um processo de transformação no qual a exploração de recursos, a direção dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional se harmonizam e reforçam o potencial presente e futuro, a fim de atender às necessidades e aspirações humanas.

Entende-se sustentabilidade organizacional como um modo de fazer negócios, estabelecendo estratégias que atendam às necessidades da organização, do ser humano e da sociedade, ao mesmo tempo que mantêm os recursos naturais para as próximas gerações.

Entende-se responsabilidade social como o compromisso de análise e gestão dos impactos no meio ambiente e de envolvimento em ações sociais que beneficiem a comunidade do entorno ou a sociedade de um modo geral.

5. Qual a instituição (ou instituições) promotora da responsabilidade social e/ou desenvolvimento sustentável a que sua organização ou principal líder/gestor é associada?

- Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial
 CEBDS - Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
 Diálogos pela Responsabilidade Social/SC
 Rede Brasileira pelo Pacto Global (Global Compact) – ONU
 LIDE – Grupo de Líderes Empresariais
 GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
 Nenhuma
 Outra. Por favor, especifique:

6. À qual unidade organizacional está ligada a área de Responsabilidade Social (RS) da sua organização?

- No Conselho de Administração
 No principal gestor (CEO)
 Na Diretoria de Marketing
 Na Diretoria de Planejamento
 Na Diretoria de Recursos Humanos
 Não existe área específica com esta atribuição
 Outra. Por favor, especifique:

7. Da relação abaixo, quais princípios ou diretrizes de desenvolvimento sustentável a sua organização adota?

- *Internacionais:*

- Declaração dos Direitos Humanos
 Carta da Terra
 Pacto Global
 Objetivos de Desenvolvimento do Milênio
 Agenda 21
 Guia de Normas Internacionais do Trabalho da OIT

- *De Governança Corporativa e Setoriais*

- Princípios de Governança Corporativa da OCDE
 Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC)
 Índice de Sustentabilidade Empresarial em Bolsa de Valores (ISE/BOVESPA)

- Nenhum especificamente
 Outro. Por favor, especifique:

8. Quais padrões de certificação a sua organização adota?

- ISO 9001
 ISO 14001
 ISO 26000
 OHSAS 18001
 SA 8000
 Outra, por favor especifique:
 AA 1000
 NBR 16001
 Modelo de Excelência de Gestão (FNQ)
 FSC
 Nenhum

9. Da relação abaixo, quais as ferramentas de gestão da sustentabilidade organizacional que a sua organização adota?

- Balanço Social - Contabilidade Socioambiental
 Indicadores GIFE
 Indicadores Ethos de RSE
 Modelo do Global Reporting Initiative (GRI)
 Pegada Ecológica
 Balanced Scorecard
 Sustainability Balanced Scorecard (SBSC)
 Avaliação do ciclo de vida do produto
 PmaisL - Produção mais Limpa
 Nenhuma
 Outra. Por favor, especifique:

Parte 3 - Relação entre sustentabilidade organizacional e planejamento

10. Qual o nível de consideração do tema *sustentabilidade organizacional* (SO) no planejamento de sua organização (marque apenas uma alternativa):

- o tema SO não é considerado no planejamento da organização
 o tema SO é vagamente considerado no planejamento geral da organização
 o tema SO é considerado no planejamento geral da organização
 o tema SO tem um processo de planejamento independente do planejamento geral da organização.

11. Qual o nível de influência do tema *sustentabilidade organizacional* no planejamento da organização
- () o tema SO não influencia o planejamento da organização
 () o tema SO influencia vagamente o planejamento geral da organização
 () o tema SO influencia o planejamento geral da organização
 () o tema SO influencia fortemente o planejamento geral da organização

12. A visão, a missão ou as políticas da organização estão alinhadas às definições de responsabilidade social ou de desenvolvimento sustentável acima indicadas?

Não	Em pequena parte	Em parte razoável	Em grande parte	Na totalidade

13. As aspirações das principais partes interessadas (ex.: acionista, cliente, fornecedor, público interno, governo e comunidade) são consideradas no processo de gestão da organização?

Não	Em pequena parte	Em parte razoável	Em grande parte	Na totalidade

14. Há comprometimento da alta administração da organização (Conselho e diretores) com a RS como estratégia de negócio?*

- () Não
 () De um membro
 () De alguns membros
- () De muitos membros
 () Da totalidade

15. Há canais específicos de comunicação (ex.: reuniões, SAC/Serv. Atend. Consumidor ou ouvidoria, etc.) com as partes interessadas?*

- () Não
 () Só com uma parte interessada da empresa
 () Com duas partes interessadas da empresa
- () Com três partes interessadas da empresa
 () Com todas as principais partes interessadas da empresa

16. Os sistemas de produção (conjunto de atividades e operações inter-relacionadas envolvidas na produção de bens ou serviços) são revisados buscando-se a sustentabilidade (econômica, social e ambiental) da sua cadeia produtiva.

Não	Em pequena parte	Em parte razoável	Em grande parte	Na totalidade

Parte 4 - Sobre o relatório de desempenho da gestão com Responsabilidade Social (RS)

17. A empresa tem relatório de desempenho de sua gestão (relatório anual, relatório de sustentabilidade, balanço social ou outro):

- () Não
 () Econômico
 () Social
- () Social e ambiental
 () Econômico, social e ambiental
 () Econômico, social, ambiental e auditado por 3ª parte

18. Se sim para a questão anterior: a elaboração do relatório de desempenho de gestão com RS é conduzida:

- () através da coleta de informações por meio de um instrumento de orientação dirigido a todas as divisões/setores da organização, em que estão definidas as informações e os indicadores que devem ser considerados no relatório ;
 () através da soma das informações identificadas como relevantes para a organização e encaminhadas por cada divisão/setor em relatórios setoriais;
 () outro modo. Por favor, especifique:

19. De que modo o conteúdo do relatório de desempenho da gestão é produzido:

- () através da constituição de um grupo de trabalho interno
 () através de um profissional de um setor específico da organização
 () através de contratação de empresa/profissional terceirizado

20. Através de que meios de comunicação ele é disponibilizado (parcial ou integralmente)? (marque uma ou mais alternativas)

- (..) Jornal de grande circulação
 () Revista de grande circulação
 () Jornal, Informativo próprio
 () Edição Impressa
- () edição eletrônica - site/portal institucional
 () edição eletrônica – pendrive e ou CD-ROM
 () edição eletrônica – CD-ROM
 () Outra. Por favor, especifique:

Parte 5 - Desempenho da sustentabilidade organizacional

21. Assinale qual o grau de concordância com as afirmações abaixo sobre a sua organização:

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente (não concordo, nem discordo)	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Não se aplica ou inexistente
As medidas anticorrupção têm dado resultado.						
A organização tem sido um agente indutor de políticas públicas na sua atuação junto ao poder público.						
A organização tem boas práticas de não discriminação.						
A organização tem boas práticas resultantes da liberdade de associação e negociação coletiva.						
A organização tem boas práticas da eliminação do trabalho infantil e escravo.						

22. Assinale qual o grau de concordância com as afirmações abaixo sobre a sua organização:

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente (não concordo, nem discordo)	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Não se aplica ou inexistente
A organização tem disseminado práticas de direitos humanos em sua cadeia de negócio (fornecedores, clientes, comunidade).						
A organização tem realizado esforços para mitigar os impactos à sociedade de seus processos, produtos ou serviços desde a origem da sua cadeia de produção até o final com a disposição ou reutilização de seus produtos e resíduos.						
Os estudos dos impactos de seus processos, produtos e serviços relacionados à saúde e segurança feitos pela organização têm trazido benefícios para a sociedade.						
A organização tem induzido melhoria de práticas socioambientais em seus fornecedores.						
Seus clientes, fornecedores e a comunidade local têm aumentado sua inserção na RS por ação da organização.						

23. Assinale qual o grau de concordância com as afirmações abaixo sobre a sua organização:

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente (não concordo, nem discordo)	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	Não se aplica ou inexistente
Os canais de comunicação com as partes interessadas (ex.: reuniões, SAC ou ouvidoria) têm sido efetivos no atendimento às demandas das partes interessadas.						
Os clientes estão satisfeitos com sua relação com a organização.						
Os fornecedores estão satisfeitos com sua relação com a organização.						
Os indicadores econômicos têm indicado melhoria de desempenho ao longo dos anos.						
Os indicadores ambientais têm indicado melhoria de desempenho ao longo dos anos.						
Os indicadores sociais têm indicado melhoria ao longo dos anos.						

ANEXOS

Anexo A

Instituições promotoras de responsabilidade social e/ou desenvolvimento sustentável

Anexo B

Documentos que originam e orientam a gestão sustentável nas organizações

Anexo 01 - Instituições promotoras de Responsabilidade Social e ou Desenvolvimento Sustentável

Instituto Ethos de Responsabilidade Social Empresarial

É uma organização sem fins lucrativos, que possui como missão mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável.

Criado em 1998 por um grupo de empresários e executivos oriundos da iniciativa privada, é um pólo de organização de conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas para auxiliar as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seu compromisso com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável. É também uma referência internacional nesses assuntos, desenvolvendo projetos em parceria com diversas entidades no mundo todo.

Fonte: ETHOS. O Instituto Ethos.

http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/31/o_instituto_ethos/o_instituto_ethos.aspx

CEBDS - Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável

Fundado em 1997, o CEBDS assumiu um grande desafio de criar condições no meio empresarial e nos demais segmentos da sociedade para que haja uma relação harmoniosa entre essas três dimensões da sustentabilidade - econômica, social e ambiental. Possui uma posição de referência como principal representante do setor empresarial que lidera um revolucionário processo de transformação do modelo econômico tradicional em um novo paradigma.

Possui como objetivos:

- **Facilitador:** oferecer uma plataforma segura para que as empresas possam trocar conhecimento e experiência, facilitar parcerias e se engajar em diálogos de múltiplas partes;
- **Provedor:** fornecer informação, direcionamento, produtos e ferramentas que auxiliem as empresas a implementar, medir e comunicar seus esforços em direção ao desenvolvimento sustentável;
- **Defensor:** representar de maneira pró-ativa a visão das empresas em assuntos relacionados ao desenvolvimento sustentável em debates e formulação de políticas públicas com governos e demais grupos de interesse (*stakeholders*);
- **Comunicador:** disseminar melhores práticas, demonstrando a contribuição das empresas para o desenvolvimento sustentável e a sociedade em geral, de forma simples e compreensível;
- **Catalisador:** estimular a sustentabilidade nas empresas associadas, por meio de projetos e parcerias, que gerem resultados concretos.

Fonte: CEBDS. Quem somos. <http://www.cebds.org.br/cebds/cebds-quem-somos.asp>

Diálogos pela Responsabilidade Social/SC

O grupo diálogos pela responsabilidade social, partiu de doze empresas catarinenses (BESC, BRDE, CELESC, CESUSC, CIEE, CRESCER, Fundação Mauricio Sirotsky Sobrinho, Revista Primeiro Plano, SENAC, SESC, SESI, e Unimed Grande Florianópolis). Os participantes acreditam que os debates realizados nos encontros, tem o objetivo de mobilizar as empresas para a cultura de responsabilidade social, propiciando a troca de experiências e informações ligadas ao tema.

Fonte: Unimed. Diálogos pela Responsabilidade Social.

http://www.unimedflorianopolis.com.br/manager.aspx?ID_MENU=1324&ID_LAYOUT=134&ID_PAGINA=2030

Rede Brasileira pelo Pacto Global (*Global Compact*) – ONU

Em dezembro de 2003, foi criado o Comitê Brasileiro pelo Pacto Global, integrando instituições representativas do espectro de participantes do Pacto Global: setor privados, sociedade civil organizadas, academia e organizações das Nações Unidas.

Seus principais objetivos são:

- Massificação dos seus Princípios no País;
- Ampliação da adesão de empresas e organizações brasileiras;
- Apoio às empresas brasileiras para implantação dos princípios do Pacto Global;
- Promoção de troca de experiências e aprendizado dos princípios do Pacto Global;
- Exercício das funções de articulador internacional com as demais redes do Pacto Global e com o escritório em Nova Iorque.
- Promoção do Vínculo entre os princípios do Pacto Global e os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio;
- Assessoramento ao Presidente do CBPG.

Fonte: Pacto Global Rede Brasileira. O que é Pacto Global.

<http://www.pactoglobal.org.br/pactoBrasil.aspx>

LIDE – Grupo de Líderes Empresariais

“LIDE é uma associação de empresários destinada a fortalecer o pensamento, relacionamento e princípios éticos de governança corporativa no Brasil”.

“É formado por líderes empresariais de corporações nacionais e internacionais, o LIDE promove a integração entre empresas, organizações e entidades privadas, por meio de programas de debates, fóruns de negócios, atividades de conteúdo, iniciativas de apoio à sustentabilidade e responsabilidade social”.

Fonte: LIDE. Quem somos. - http://www.lidereempresariais.com.br/bn_conteudo_secao.asp?opr=150

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas

“O GIFE é a primeira associação da América do Sul a reunir empresas, institutos e fundações de origem privada ou instituídos que praticam investimento social privado - repasse de recursos privados para fins públicos por meio de projetos sociais, culturais e ambientais, de forma planejada, monitorada e sistemática”.

“Além de trabalhar para o aperfeiçoamento e difusão dos conceitos e práticas do investimento social privado, o GIFE contribui para que seus associados desenvolvam, com eficácia e excelência seus projetos e atividades, subsidiando-os com informações qualificadas, oferecendo capacitação por meio de oficinas, cursos, encontros com especialistas brasileiros e internacionais, proporcionando espaço para troca de ideias e experiências, e estimulando parcerias na área social entre o setor privado, o Estado e a sociedade civil organizada”.

Fonte: GIFE. O que é GIFE.

<http://www.gife.org.br/>

Anexo 02 - Documentos que originam e orientam a gestão sustentável nas organizações

Diretrizes internacionais representados por padrões, acordos, recomendações, códigos unilaterais e multilaterais

Declaração dos Direitos Humanos

A Declaração Universal dos Direitos Humanos é um dos documentos básicos das Nações Unidas e foi assinada em 1948. Nela, são enumerados os direitos que todos os seres humanos possuem. Considera que:

- que o reconhecimento da dignidade inerente a todos os membros da família humana e de seus direitos iguais e inalienáveis é o fundamento da liberdade, da justiça e da paz no mundo,
- que o desprezo e o desrespeito pelos direitos humanos resultaram em atos bárbaros que ultrajaram a consciência da Humanidade e que o advento de um mundo em que os todos gozem de liberdade de palavra, de crença e da liberdade de viverem a salvo do temor e da necessidade foi proclamado como a mais alta aspiração do ser humano comum,
- ser essencial que os direitos humanos sejam protegidos pelo império da lei, para que o ser humano não seja compelido, como último recurso, à rebelião contra a tirania e a opressão,
- ser essencial promover o desenvolvimento de relações amistosas entre as nações,
- que os povos das Nações Unidas reafirmaram, na Carta da ONU, sua fé nos direitos humanos fundamentais, na dignidade e no valor do ser humano e na igualdade de direitos entre homens e mulheres, e que decidiram promover o progresso social e melhores condições de vida em uma liberdade mais ampla,
- que os Estados-Membros se comprometeram a promover, em cooperação com as Nações Unidas, o respeito universal aos direitos e liberdades humanas fundamentais e a observância desses direitos e liberdades,
- que uma compreensão comum desses direitos e liberdades é da mais alta importância para o pleno cumprimento desse compromisso,

Fonte: ONU Brasil. Declaração dos Direitos Humanos.

http://www.onu-brasil.org.br/documentos_direitoshumanos.php

Carta da Terra

A Carta da Terra é uma declaração de princípios éticos fundamentais para a construção, no século 21, de uma sociedade global justa, sustentável e pacífica. Busca inspirar todos os povos a um novo sentido de interdependência global e responsabilidade compartilhada voltado para o bem-estar de toda a família humana, da grande comunidade da vida e das futuras gerações. É uma visão de esperança e um chamado à ação.

A missão da Iniciativa da Carta da Terra é promover a transição para formas sustentáveis de vida e de uma sociedade global fundamentada em um modelo de ética compartilhada, que inclui o respeito e o cuidado pela comunidade da vida, a integridade ecológica, a democracia e uma cultura de paz.

O projeto da Carta da Terra começou como uma iniciativa das Nações Unidas, mas se desenvolveu e finalizou como uma iniciativa global da sociedade civil. A redação da Carta envolveu o mais inclusivo e participativo processo associado à criação de uma declaração internacional. Esse processo é a fonte básica de sua legitimidade como um marco de guia ético. A legitimidade do documento foi fortalecida pela adesão de mais de 4.500 organizações, incluindo vários organismos governamentais e organizações internacionais.

Fonte: Carta da Terra Brasil. O que é a Carta da Terra?

http://www.cartadaterrabrasil.org/prt/what_is.html

Pacto Global

É uma iniciativa do Secretário Geral das Nações Unidas, Kofi Annan, que propõe à comunidade empresarial global o desafio de apoiar mundialmente a promoção de valores fundamentais nas áreas de direitos humanos, direitos do trabalho, proteção ambiental e combate à corrupção.

O Pacto Global não é um instrumento regulatório, um código de conduta obrigatório ou um fórum para policiar as políticas e práticas gerenciais. É uma iniciativa voluntária que procura fornecer diretrizes para promoção do desenvolvimento sustentável e da cidadania, através de lideranças corporativas, comprometidas e inovadoras. Atualmente são mais de 5.200 organizações signatárias articuladas em 150 redes ao redor do mundo.

Fonte: Pacto Global Rede Brasileira. O que é Pacto Global.

<http://www.pactoglobal.org.br/pactoGlobal.aspx>

Objetivos de Desenvolvimento do Milênio

Em 2000, a ONU – Organização das Nações Unidas, ao analisar os maiores problemas mundiais, estabeleceu 8 Objetivos do Milênio – ODM, que no Brasil são chamados de 8 Jeitos de Mudar o Mundo.

- 1 - Erradicar a extrema pobreza e a fome.
- 2 - Atingir o ensino básico universal.
- 3 - Promover a igualdade de gênero e a autonomia das mulheres.
- 4 - Reduzir a mortalidade infantil.
- 5 - Melhorar a saúde materna.
- 6 - Combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças.
- 7 - Garantir a sustentabilidade ambiental.
- 8 - Estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento.

Este Documento consolidou várias metas estabelecidas nas conferências mundiais ocorridas ao longo dos anos 90, estabelecendo um conjunto de objetivos para o desenvolvimento e a erradicação da pobreza no mundo que devem ser adotados pelos estados membros das Nações Unidas, que envidarão esforços para alcançá-los até 2015.

Fontes: Compêndio para a Sustentabilidade.

<http://www.institutoatkwjh.org.br/compendio/?q=node/19>

e Objetivos do Milênio. <http://www.objetivosdomilenio.org.br/>

Agenda 21

É um plano de ação formulado internacionalmente para ser adotado em escala global, nacional e localmente por organizações do sistema das Nações Unidas, pelos governos e pela sociedade civil, em todas as áreas em que a ação humana impacta o meio ambiente. É um consenso mundial e um compromisso político, que estabelece um diálogo permanente e construtivo inspirado na necessidade de atingir uma economia em nível mundial mais eficiente e equitativa. É uma mais abrangente tentativa de orientação para um novo padrão de desenvolvimento no século 21, cujo alicerce é a sinergia da sustentabilidade ambiental, social e econômica, perpassando em todas as suas ações propostas.

Fonte: Compêndio para a Sustentabilidade.

<http://www.institutoatkwjh.org.br/compendio/?q=node/19>

Guia de Normas Internacionais do Trabalho da OIT

Uma guia que tem por objetivo Divulgar as normas internacionais do trabalho que são consideradas atualmente como as mais pertinentes e promover sua maior aplicação, além de estimular os estados membros a construir um mundo no qual cada homem e cada mulher podem aceder a um trabalho decente, é o objetivo que o presente guia almeja.

Fonte: Compêndio para a Sustentabilidade.

<http://www.institutoatkwjh.org.br/compendio/?q=node/19>

Princípios e Diretrizes de Governança Corporativa e Setoriais

Princípios de Governança Corporativa da OCDE

A OCDE, por meio dos princípios de Governança Corporativa, tem por objetivo assessorar governos membros e não membros da OCDE em seus esforços para adoção da governança corporativa em seus países, além de proporcionar orientação e sugestões para bolsas de valores, investidores, empresas e outras entidades que desempenhem algum papel no processo de desenvolvimento de boa governança corporativa.

Os princípios de Governança Corporativa da OCDE são reconhecidos internacionalmente e visam garantir a integridade das corporações em seus processos de gestão, e de relacionamento com as partes interessadas.

Fonte: Compêndio para a Sustentabilidade.

<http://www.institutoatkwvh.org.br/compendio/?q=node/19>

Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa - IBGC

O código das boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

Além de captar, ordenar, consolidar e amadurecer os pontos-chave e mudanças relacionadas com a governança corporativa, este Código tem como um de seus objetivos ser um documento de natureza didática, que se preste a esclarecer os agentes de mercado sobre as recomendações e conceitos mais relevantes à governança. O Código fornece os fundamentos da efetiva aplicação das boas práticas de governança corporativa no Brasil para contribuir para melhorar a competitividade de nossas empresas em busca por capitais.

Fonte: Compêndio para a Sustentabilidade.

<http://www.institutoatkwvh.org.br/compendio/?q=node/19>

e IBGC. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 3ª Edição. 2004.

Índice de Sustentabilidade Empresarial em Bolsa de Valores – ISE/BOVESPA

O ISE tem por objetivo refletir o retorno de uma carteira composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial, e também atuar como promotor das boas práticas no meio empresarial brasileiro.

Ele acompanha a performance financeira de empresas líderes no campo do desenvolvimento sustentável. A seleção das companhias é feita a partir de um amplo questionário centrado em desempenho ambiental, social e econômico, incluindo indicadores de governança corporativa.

Fonte: Compêndio para a Sustentabilidade.

<http://www.institutoatkwvh.org.br/compendio/?q=node/19>

e BOVESPA. ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial. <http://www.bovespa.com.br/Pdf/Indices/ISE.pdf>

Padrões de Certificações e Normas

ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade

A ISO 9001 é um Sistema de Gestão da Qualidade que possibilita a otimização de diversos processos dentro da organização. Demonstra a preocupação com a melhoria contínua dos produtos e serviços fornecidos.

Esta Certificação garante uma série de benefícios à organização. Além do ganho de visibilidade frente ao mercado, surge também a possibilidade de exportação para mercados exigentes ou fornecimento para clientes que queiram comprovar a capacidade que a organização tem de garantir a manutenção das características de seus produtos

Fonte: ABNT. Sistema de Gestão da Qualidade ABNT NBR ISO 9001.

<http://www.abnt.org.br/default.asp?resolucao=1280X1024>

ISO 14001 – Sistema de Gestão Ambiental

A Conformidade do sistema com a ABNT NBR 14001 garante a redução da carga de poluição gerada por essas organizações, porque envolve a revisão de um processo produtivo visando a melhoria contínua do desempenho ambiental, controlando insumos e matérias-primas que representem desperdícios de recursos naturais.

Obter esta certificação significa comprovar junto ao mercado e a sociedade que a organização adota um conjunto de práticas destinadas a minimizar impactos que imponham riscos à preservação da biodiversidade.

Com isso, além de contribuir com o equilíbrio ambiental e a qualidade de vida da população, as organizações obtêm um considerável diferencial competitivo fortalecendo sua ação no mercado.

Fonte: ABNT. Sistema de Gestão Ambiental ABNT NBR ISO 14001.

<http://www.abnt.org.br/default.asp?resolucao=1280X1024>

OHSAS 18001 – Sistema de Gestão para a Segurança e Saúde Ocupacional

Norma voltada à saúde e segurança ocupacional. É passível de auditoria e certificação. Visa auxiliar as empresas a controlar os riscos de acidentes no local de trabalho. É uma norma para sistemas de gestão da Segurança e da Saúde no Trabalho (SST). A certificação por essa norma garante o compromisso da empresa com a redução dos riscos ambientais e com a melhoria contínua de seu desempenho em saúde ocupacional e segurança de seus colaboradores.

Fonte: Compêndio para a Sustentabilidade.

<http://www.institutoatkwjh.org.br/compendio/?q=node/19>

SA 8000 - Social AccountAbility 8000 - Norma Internacional de Avaliação da Responsabilidade Social

A SA 8000 é uma norma, cada vez mais reconhecida mundialmente como um sistema de implementação, manutenção e verificação de condições dignas de trabalho e respeito dos direitos fundamentais dos trabalhadores. É destinada principalmente às empresas que possuem centros de compra ou de produção em países onde é necessário assegurar-se de que os produtos são realizados em condições de trabalho decentes.

Fonte: Compêndio para a Sustentabilidade.

<http://www.institutoatkwjh.org.br/compendio/?q=node/19>

AA 1000 - AccountAbility 1000 – Norma Internacional para Engajamento das partes Interessadas

Esta norma define melhores práticas para prestação de contas a fim de assegurar a qualidade da contabilidade, auditoria e relato social ético de todos os tipos de organizações (públicas, privadas e ONGs de todos os portes). Os padrões de processo da AA 1000 associam a definição e a integração dos valores da organização com o desenvolvimento das metas de desempenho e com a avaliação e comunicação do desempenho organizacional. Por meio desse processo, vincula questões sociais e éticas à gestão estratégica e operações do negócio.

Fonte: Compêndio para a Sustentabilidade.

<http://www.institutoatkwjh.org.br/compendio/?q=node/19>

e Portal Fator Brasil. AccountAbility lança norma AA1000 em português. 14/05/2009.

http://www.revistafator.com.br/ver_noticia.php?not=77468

NBR 16001 – Sistema de Gestão da Responsabilidade Social

É uma norma brasileira de responsabilidade social que tem caráter de sistema de gestão e propósito de certificação.

Para ser realmente eficiente, os procedimentos da organização precisam ser conduzidos dentro de um sistema de gestão estruturado. A partir daí, a Certificação do Sistema de Gestão de Responsabilidade Social demonstrará ao mercado que a organização não existe apenas para explorar os recursos econômicos e humanos, mas também para contribuir com o

desenvolvimento social, por meio da realização profissional de seus colaboradores e da promoção de benefícios ao meio ambiente e às partes interessadas.

Fonte: Compendio para a Sustentabilidade.

<http://www.institutoatkwvh.org.br/compendio/?q=node/19>

e ABNT. Sistema de Gestão da Responsabilidade Social ABNT NBR 16001.

<http://www.abnt.org.br/default.asp?resolucao=1280X1024>

FSC - *Forest Stewardship Council*

O FSC é hoje o selo verde mais reconhecido em todo o mundo, com presença em mais de 75 países e todos os continentes

Esta certificação é uma garantia de origem que serve também para orientar o comprador atacadista ou varejista a escolher um produto diferenciado e com valor agregado, capaz de conquistar um público mais exigente e, assim, abrir novos mercados. Ao mesmo tempo, permite ao consumidor consciente a optar por produtos que não degradam o meio ambiente e contribui para o desenvolvimento social e econômico das comunidades florestais. Para isso, o processo de certificação deve assegurar a manutenção da floresta, bem como o emprego e a atividade econômica que a mesma proporciona.

O FSC atua de três maneiras: desenvolve os princípios e critérios (universais) para certificação; credencia organizações certificadoras especializadas e independentes; e apóia o desenvolvimento de padrões nacionais e regionais de manejo florestal, que servem para detalhar a aplicação dos princípios e critérios, adaptando-os à realidade de um determinado tipo de floresta.

Fonte: WWF. O que é certificação florestal?

http://www.wwf.org.br/informacoes/questoes_ambientais/certificacao_florestal/

Instrumentos e Ferramentas de Gestão

Balanço Social - Contabilidade Socioambiental

O balanço social é um demonstrativo publicado anualmente pela empresa reunindo um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade. É também um instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa.

No balanço social a empresa mostra o que faz por seus profissionais, dependentes, colaboradores e comunidade, dando transparência às atividades que buscam melhorar a qualidade de vida para todos. Ou seja, sua função principal é tornar pública a responsabilidade social empresarial, construindo maiores vínculos entre a empresa, a sociedade e o meio ambiente.

Fonte: Balanço Social – IBASE. O que é Balanço Social?
<http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>

Indicadores GIFE

É um conjunto de indicadores para avaliação da gestão do investimento social da organização.

Em forma de questionário, trata-se de um instrumento que analisa as diferentes ações desenvolvidas por organizações investidoras, aferindo a eficiência de sua gestão. Os indicadores podem se constituir em ferramenta fundamental para a melhoria da gestão das organizações, pois contribuem, entre outros aspectos, para a identificação de descompassos entre os objetivos, estratégias e programas da instituição; geram informações e conhecimentos que apóiam o processo decisório etc.

A resposta ao questionário possibilita a obtenção do posicionamento das organizações em relação aos principais aspectos de seu processo de gestão, além da comparação com as demais organizações associadas.

Fonte: Compendio para a Sustentabilidade.
<http://www.institutoatkwjh.org.br/compendio/?q=node/19>
 ZAVALA, Rodrigo. GIFE lança Indicadores de Gestão do ISP. 20/08/07.
http://www.gife.org.br/redegifeonline_noticias.php?codigo=7704

Indicadores Ethos de RSE

Trata-se de uma ferramenta de uso essencialmente interno, que permite a avaliação da gestão no que diz respeito à incorporação de práticas de responsabilidade social, além do planejamento de estratégias e do monitoramento do desempenho geral da empresa.

Os indicadores abrangem os temas Valores, Transparência e Governança, Público Interno, Meio Ambiente, Fornecedores, Consumidores e Clientes, Comunidade e Governo e Sociedade.

Fonte: Ethos. Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial.
http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/default.asp

GRI – Modelo do *Global Reporting Initiative*

A Estrutura de Relatórios da GRI visa servir como um modelo amplamente aceito para a elaboração de relatórios sobre o desempenho econômico, ambiental e social de uma organização. Foi concebida para ser utilizada por organizações de qualquer porte, setor ou localidade..

As Diretrizes para Elaboração de Relatórios de Sustentabilidade da GRI consistem de princípios para a definição do conteúdo do relatório e a garantia da qualidade das informações relatadas. Incluem também o conteúdo do relatório, composto de indicadores de desempenho e outros itens de divulgação, além de orientações sobre temas técnicos específicos relativos à elaboração do relatório.

Todos os documentos que compõem a Estrutura de Relatórios da GRI são desenvolvidos por meio de um processo de busca de consenso entre os *stakeholders*, como empresas, investidores,

trabalhadores, sociedade civil, contadores e comunidade científica, entre outros, e estão sujeitos a testes e melhoria contínua.

Fonte: UniEthos. Global Reporting Initiative – Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade. 2006.
http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/documents/gri_g3_portugues.pdf

Pegada Ecológica

A Pegada Ecológica de um país, de uma cidade ou de uma pessoa, corresponde ao tamanho das áreas produtivas de terra e de mar, necessárias para gerar produtos, bens e serviços que sustentam determinados estilos de vida. Em outras palavras, a Pegada Ecológica é uma forma de traduzir, em hectares (ha), a extensão de território que uma pessoa ou toda uma sociedade “utiliza”, em média, para se sustentar.

Fonte: WWF. O que compoe a Pegada?.
http://www.wwf.org.br/wwf_brasil/pegada_ecologica/o_que_compoe_a_pegada/

Balanced Scorecard

Segundo Kaplan e Norton, *Balanced Scorecard* é uma técnica que visa a integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros/administrativos até os relativos aos processos internos, estabelecendo objetivos da qualidade (indicadores) para funções e níveis relevantes dentro da organização, ou seja, traduz a missão e a estratégia de uma empresa em objetivos e medidas tangíveis.

O *Balanced Scorecard* é baseado em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado/crescimento), formando um conjunto coeso e interdependente, com seus objetivos e indicadores se inter-relacionando e formando um fluxo ou diagrama de causa e efeito que se inicia na perspectiva do aprendizado e crescimento e termina na perspectiva financeira.

Fonte: DOS SANTOS, Marco A. P. O que é Balanced Scorecard.
<http://www.gestaoelideranca.com.br/gestaoelideranca/principal/conteudo.asp?id=3949>

Sustainability Balanced Scorecard – SBSC

É uma interface entre os modelos de Balanced Scorecard, da Responsabilidade Social Empresarial e da Sustentabilidade.

Além das quatro perspectivas do BSC o SBSC analisa uma quinta chamada perspectiva Social e Ambiental. Este aspecto possibilita a empresa avaliar o quanto a RSE e a Sustentabilidade podem contribuir como uma vantagem competitiva, deixando de ser uma postura apenas altruísta para determinar significativamente nos resultados de qualquer tipo de negócio

Fonte: TORRES, Juliana de Q. R. Estudo da relação entre os modelos de gestão baseados no Balanced Scorecard, Responsabilidade Social Empresarial e as práticas de Recursos Humanos.
http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/Estudo%20da%20Rela%C3%A7%C3%A3o%20entre%20os%20Modelos%20de%20Gest%C3%A3o.pdf