



Elementos de Administração 5

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Atena
Editora

Ano 2019

Clayton Robson Moreira da Silva

(Organizador)

Elementos de Administração

5

Atena Editora
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Lorena Prestes e Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

E38 Elementos de administração 5 [recurso eletrônico] / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – (Elementos de Administração; v. 5)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-178-7

DOI 10.22533/at.ed.787191303

1. Administração. 2. Gestão socioambiental. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. II. Série.

CDD 658.4

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “Elementos de Administração” compreende uma série com sete volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este sexto volume, composto por dez capítulos, contempla trabalhos com foco no ensino em administração e está dividido em três partes.

A primeira parte deste volume agrega três capítulos que desenvolvem pesquisas desenvolvidas com discentes de administração, proporcionando a reflexão acerca de diferentes pontos e percepções dos estudantes dessa área, tais como: motivação, planejamento de carreira e avaliação do ensino superior. A segunda parte deste volume compreende três capítulos que reúnem estudos sobre a atuação do docente de administração e gestão universitária, possibilitando que o leitor compreenda temáticas voltadas às competências docentes, à utilização de mecanismos para a educação a distância e perspectivas sobre a gestão universitária. Na terceira parte deste volume, são apresentados quatro capítulos que contemplam pesquisas sobre aprendizagem e formação de gestores.

Dessa forma, este quarto volume é dedicado àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre os “Elementos de Administração” com foco no ensino em administração, por meio de um arcabouço teórico construído por uma série de artigos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória no campo da administração. Ainda, ressalta-se que este volume agrega à área de administração à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre as diferentes percepções dos agentes que atuam no processo de ensino em administração.

Por fim, espero que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área da administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

PARTE I – INSTRUMENTOS DE GESTÃO AMBIENTAL

CAPÍTULO 1 1

CAPACIDADES DINÂMICAS E SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL EM ORGANIZAÇÃO MILITAR DE APOIO LOGÍSTICO

Romero de Albuquerque Maranhão
Norberto Stori

DOI 10.22533/at.ed.7871913031

CAPÍTULO 2 18

O PLANEJAMENTO AMBIENTAL DAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE À LUZ DA TEORIA INSTITUCIONAL

Emerson Andrade Gibaut

DOI 10.22533/at.ed.7871913032

CAPÍTULO 3 36

LOGÍSTICA REVERSA DE PÓS-VENDA COMO ESTRATÉGIA DE FORTALECIMENTO DA EMPRESA ERICSSON DO BRASIL

Rogério Silveira Dias
Felipe Caleffi
Andreia Bonato da Silva
Faculdades Monteiro Lobato

DOI 10.22533/at.ed.7871913033

CAPÍTULO 4 52

POLÍTICA NACIONAL DE RESÍDUOS SÓLIDOS: UM RETRATO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NACIONAL DE 2010 A 2017

Agleilson Souto Btista
Jorge da Silva Correia Neto
José de Lima Albuquerque
Maria Jaqueline da Silva Mandú

DOI 10.22533/at.ed.7871913034

PARTE II – ÉTICA, RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL E COMPORTAMENTO SUSTENTÁVEL

CAPÍTULO 5 71

ÉTICA CORPORATIVA E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL: DISSONÂNCIA ENTRE DISCURSO E PRÁTICA EM DOIS PEQUENOS RESTAURANTES ORGÂNICOS NA CIDADE DE SÃO PAULO

Patrícia Sales Patrício
Lígia Maria Ribeiro
Edna Ribeiro Santana
Fabiana Solange de Cristo

DOI 10.22533/at.ed.7871913035

CAPÍTULO 6 82

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NA PERSPECTIVA DE DISCENTES DE ADMINISTRAÇÃO

Maria Salvelina Marques Lourenço
Roseilda Nunes Moreira

Fabiana Pinto de Almeida Bizarria

DOI 10.22533/at.ed.7871913036

CAPÍTULO 7 104

VALORES, CRENÇAS E COMPORTAMENTOS NAS AÇÕES E ATITUDES DE CARÁTER AMBIENTAL DOS INDIVÍDUOS DO MUNICÍPIO DE LAVRAS-MG

Juliana Rabelo Pereira

Eloisa Helena de Souza Cabral

DOI 10.22533/at.ed.7871913037

PARTE III – ESTRATÉGIA E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 8 146

ESTRATÉGIA, DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE: ENSAIANDO IDEIAS A PARTIR DE ALBERTO GUERREIRO RAMOS

Fabiana Pinto de Almeida Bizarria

Mônica Mota Tassigny

Flávia Lorene Sampaio Barbosa

DOI 10.22533/at.ed.7871913038

CAPÍTULO 9 168

COMPETENCES FOR SUSTAINABILITY AND ITS INSTITUTIONALIZATION LEVEL IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Nadiessa Cappellari

Silvio Roberto Stefano

Marcos Roberto Kuhl

Luiz Fernando Lara

DOI 10.22533/at.ed.7871913039

CAPÍTULO 10 186

EDUCAÇÃO CORPORATIVA E SUSTENTABILIDADE NA PERSPECTIVA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Jacqueline Rios Fonteles Albuquerque

Artur Gomes de Oliveira

Mônica Mota Tassigny

Fabiana Pinto de Almeida Bizarria

DOI 10.22533/at.ed.78719130310

SOBRE O ORGANIZADOR..... 210

CAPACIDADES DINÂMICAS E SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL EM ORGANIZAÇÃO MILITAR DE APOIO LOGÍSTICO

Romero de Albuquerque Maranhão

Pós-doutorando em Educação, Arte e História da Cultura pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo – SP.

Norberto Stori

Professor Titular do Programa de Pós Graduação em Educação, Arte e História da Cultura da Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo – SP.

RESUMO: A adoção de práticas ambientais requer a formulação e adaptação de capacidades dinâmicas organizacionais. Pois, a temática ambiental é direcionadora da inovação, uma vez que força as organizações a repensarem seus modelos de negócio e incorporarem novos modelos. Esta pesquisa busca evidenciar a relação entre Capacidades Dinâmicas e Gestão Ambiental, bem como contribuir para reduzir o gap de estudos empíricos sobre o tema, especialmente em instituições públicas. O objetivo desta pesquisa é, portanto, identificar as capacidades dinâmicas desenvolvidas a partir do Sistema de Gestão Ambiental em uma Organização Militar de Apoio Logístico da Marinha do Brasil. Espera-se com a pesquisa provocar uma discussão sobre as capacidades que as organizações militares podem desenvolver para se adaptar as pressões ambientais e contribuir com a teoria sobre

Capacidades Dinâmicas. A partir das análises realizadas e resultados obtidos, identificou-se capacidades relacionadas ao Sistema de Gestão Ambiental, mas nem todas podem ser consideradas dinâmicas. Neste contexto, vão ser dinâmicas aquelas capacidades que serão decisivas para mudar a relação da organização com o meio ambiente e neste estudo encontramos: o Gerenciamento e Controle de Resultados; a Capacitação Continuada dos colaboradores; e a valorização da cultura sustentável. Já as auditorias periódicas; seleção de fornecedores; e a renovação das práticas de gestão ambiental podem ser consideradas capacidades operacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia, Gestão Ambiental e Sustentabilidade.

ABSTRACT: The adoption of environmental practices requires the formulation and adaptation of dynamic organizational capacities. Because the environmental theme is the driver of innovation, since it forces organizations to rethink their business models and incorporate new models. This research seeks to highlight the relationship between Dynamic Capabilities and Environmental Management, as well as contribute to reduce the gap of empirical studies on the subject, especially in public institutions. The objective of this research is, therefore, to identify the dynamic capacities developed from

the Environmental Management System in a Military Organization of Logistic Support of the Brazilian Navy. It is hoped that this research will provoke a discussion about the capabilities that military organizations can develop to adapt to environmental pressures and contribute to the theory on Dynamic Capabilities. From the analyzes carried out and the results obtained, we have identified capacities related to the Environmental Management System, but not all can be considered dynamic. In this context, those capacities that will be decisive to change the relationship of the organization with the environment will be dynamic and in this study we will find: Management and Control of Results; Continuous Training of employees; and the valuation of sustainable culture. Already the periodic audits; selection of suppliers; and renewal of environmental management practices can be considered operational capabilities.

KEYWORDS: Strategy, Environmental Management and Sustainability.

1 | INTRODUÇÃO

De acordo com Helfat e Peteraf (2009), Capacidade Dinâmica (CD) é uma abordagem em desenvolvimento e que tem chamado à atenção de diversos pesquisadores da área de estratégias organizacionais, e que carece de estudos empíricos. As CD surgem do conjunto de comportamentos, habilidades, rotinas, processos e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, voltados para a mudança e a inovação.

Zollo e Winter (2002) registram que não se sabe como as empresas desenvolvem CD e esse quadro pouco foi alterado, apesar dos esforços teóricos desenvolvidos por diversos autores em apresentarem modelos conceituais e teóricos que possibilitem compreender os elementos determinantes da existência de CD (MEIRELLES e CAMARGO, 2014; FROELICH e BITENCOURT, 2015; MUNCK *et al.*, 2015).

Para Munck *et al.* (2015), o ciclo das CD tem início a partir de uma demanda do ambiente externo que é repassada para o ambiente interno da organização. No ambiente interno são adotadas e desenvolvidas medidas estratégicas, com base nos recursos disponíveis, para fazer frente às mudanças.

Neste contexto, a implantação ou adoção de práticas ambientais nas organizações a partir do ambiente externo pode desencadear o ciclo das CD, porém, há poucas pesquisas focando tal relação (MAZZA, 2013; MAZZA e ISIDRO-FILHO, 2013a; MAZZA e ISIDRO-FILHO, 2013b; PESCADOR *et al.*, 2014; MARANHÃO e TEIXEIRA, 2015), o que mostra a existência de uma lacuna a ser investigada e explorada teórica e empiricamente até mesmo porque a gestão ambiental vem ganhando um espaço crescente no setor privado pelo diferencial competitivo, mas sua implementação não tem sido tão evidente nas organizações públicas (PORTER e VAN DER LINDE, 1995).

Barata *et al.* (2007) sugere que a implantação da gestão ambiental nas organizações públicas pretende instaurar uma nova cultura institucional, visando

à mobilização dos servidores para a otimização dos recursos, para combater o desperdício e para obter uma melhor qualidade no ambiente de trabalho. Ou seja, os autores registram que a gestão ambiental pode reconfigurar processos, rotinas e procedimentos da organização a partir de uma demanda externa.

Nesta perspectiva, esta pesquisa busca evidenciar a relação entre Capacidades Dinâmicas e Gestão Ambiental, bem como contribuir para reduzir o *gap* de estudos empíricos sobre o tema, especialmente em instituições públicas. O estudo centraliza-se ao redor da seguinte pergunta de pesquisa: Quais são as capacidades dinâmicas desenvolvidas a partir da implantação do Sistema de Gestão Ambiental? O objetivo desta pesquisa é, portanto, identificar as capacidades dinâmicas desenvolvidas a partir do Sistema de Gestão Ambiental em uma Organização Militar de Apoio Logístico da Marinha do Brasil. Espera-se com esta pesquisa provocar uma discussão sobre as capacidades que as organizações militares podem desenvolver para se adaptar as pressões ambientais e contribuir com a teoria relacionada às CD, tendo em vista a lacuna existente na literatura.

A pesquisa justifica-se, também, pela escassez de estudos em organizações públicas, principalmente relacionadas ao tema de CD (PABLO *et al.*, 2007; BRYAN *et al.*, 2013; PIENING, 2013; SOUZA, 2014), e também porque essas organizações são influenciadas por diversas mudanças ambientais, tecnológicas e econômicas, bem como regulamentares. E a escolha pela organização militar de apoio logístico, dentre as organizações públicas, justifica-se porque os militares conduzem atividades que, em muitos aspectos, assemelham-se as empresas ou indústrias do setor privado (NEVES e ROSEMBERG, 2010) e estão num contexto dinâmico.

Este artigo está estruturado da seguinte maneira: após esta introdução, na seção 2 é apresentada uma revisão da literatura; na seção 3 os métodos e técnicas da pesquisa; na seção 4 os resultados e realizada a discussão a partir dos dados obtidos na pesquisa; e finalmente, na seção 5, apresentam-se as considerações finais e sugestões de pesquisas futuras.

2 | REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão Ambiental

Gestão ambiental é um processo de articulação das ações dos diferentes agentes sociais que interagem em um dado espaço com vistas a garantir a adequação dos meios de exploração dos recursos ambientais – naturais, econômicos e socioculturais – às especificações do meio ambiente, com base em princípios e diretrizes previamente acordado e definidos (ALMEIDA, 2006).

Contudo, Barbieri (2007) entende por gestão ambiental as diferentes atividades administrativas e operacionais realizadas pelas organizações para abordarem

problemas ambientais decorrentes das suas atuações ou para evitarem que eles ocorram no futuro.

A redução de custos e desperdícios, o reaproveitamento de resíduos, a reciclagem, a inovação em processos, produtos e sistemas de operações, são alguns dos aspectos positivos da relação entre os investimentos em ações ambientais e a competitividade nas empresas (SHARMA e VREDENBURG, 1998; BELL *et al.*, 2013).

Essas ações contribuem para que as organizações possam ser mais competitivas por intermédio da melhoria da imagem corporativa, conseqüentemente obterem melhor desempenho organizacional (MENGUC e OZANNE, 2005; DE MARCHI *et al.*, 2013; BELL *et al.*, 2013).

Pela ótica estratégica, Klassen e McLaughlin (1996) registram que a gestão ambiental é um alicerce das estratégias funcionais, particularmente as operacionais e como parte da estratégia corporativa. Dessa forma, a gestão ambiental relaciona os componentes estruturais e de infraestrutura, que envolvem escolha de produtos, tecnologia de processos e sistemas de gestão. Assim, as mudanças nos componentes por meio da gestão ambiental, trazem melhorias no desempenho das organizações.

Neste contexto da gestão ambiental estratégica as organizações podem fazer uso de diversas práticas ambientais, considerando os mais distintos *stakeholders* e gerando vários benefícios, podendo inclusive associar aspectos ambientais a ganhos financeiros e aumento de competitividade. Dentre as práticas ambientais, estão os Sistemas de Gestão Ambiental (SGA) que são baseados em consonância com as diretrizes da Norma ISO 14.001 e compostos por programas e projetos de Gestão Ambiental.

2.2 Sistema de Gestão Ambiental

O sistema com base na norma ISO 14.001 é um dos modelos de gestão ambiental (GA) mais adotado em todo o mundo. O propósito dos SGA pode ser sintetizado como uma possibilidade de desenvolver, implementar, organizar, coordenar e monitorar as atividades organizacionais relacionadas ao meio ambiente visando conformidade legal e redução de resíduos (MELNYK *et al.*, 2002).

Chan e Wong (2006) afirmam que além de contribuir com a responsabilidade social e com o cumprimento da legislação, estes sistemas possibilitam identificar oportunidades de redução do uso de matérias-primas e energia, e melhorar a eficiência dos processos.

Um SGA apoia as organizações no controle e a redução contínua de seus impactos ambientais e consiste basicamente de políticas, processos e protocolos de auditoria para operações que geram desperdício de materiais ou emissões de poluentes.

De acordo com Oliveira e Pinheiro (2010), o SGA com base na norma ISO 14.001 tem como objetivo prover as organizações de elementos de um sistema eficaz que possam ser integrados a outros requisitos da gestão e auxiliá-las a alcançar seus

objetivos ambientais e econômicos. A sua finalidade geral é equilibrar a proteção ambiental e a prevenção de poluição com as necessidades socioeconômicas.

Alguns autores destacam que um SGA pode trazer benefícios para a organização, dentre os quais: melhoria na gestão como um todo; aumento da satisfação dos consumidores; resposta à legislação específica de cada país; padronização dos procedimentos de gestão ambiental nas operações internas; redução do desperdício e economia de recursos utilizados no processo (redução de custos); melhoria da imagem da empresa; aumento da consciência ambiental na cadeia de suprimentos; desenvolvimento de procedimentos de produção limpa; e melhoria na *performance* ambiental como um todo (FRYXELL e SZETO, 2002; ISO, 2004; ZENG *et al.*, 2005; OLIVEIRA e PINHEIRO, 2010). Seus principais elementos são representados na Figura 1.

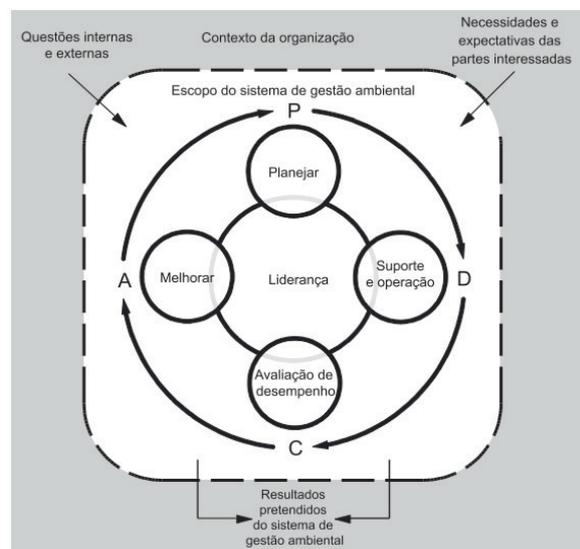


Figura 1: Principais elementos do SGA, simbolizando o ciclo PDCA.

Fonte: Norma ISO 14001.

Neste contexto, a adoção, implementação e manutenção de um SGA fornece um arcabouço de inovação (BARBIERI, 1997; GIOVANNINI *et al.*, 2008; ÂNGELO *et al.*, 2011) centrado na gestão de rotinas, processos, competências e capacidades, sendo, portanto, fonte de capacidades dinâmicas e de inovação (MAZZA, 2013).

2.3 Capacidades Dinâmicas

Meirelles e Camargo (2014) registram que o termo Capacidades Dinâmicas é uma tradução aproximada da expressão *Dynamic Capabilities* em inglês. A palavra *capability* significa a capacidade ou o poder de fazer algo por meio do uso de competências e habilidades. Esclarecem, ainda, que a palavra *capability* não deve ser confundida com o conceito de capacidade de produção. Quanto à palavra dinâmica, os autores baseados em Teece *et al.* (1997), dizem que é entendida como situações em que há mudanças rápidas na tecnologia e forças de mercado que exercem efeitos

retroalimentadores na organização.

De acordo com Meirelles e Camargo (2014) é possível identificar nas várias definições de capacidades dinâmicas três elementos componentes: (a) conjunto de comportamentos, capacidades e habilidades (individuais e organizacionais); (b) rotinas e processos; e (c) mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento. A partir desses elementos componentes das capacidades dinâmicas, é possível pensar na dinâmica efetivamente, ou seja, no modo como as capacidades são desenvolvidas e se sustentam.

O conceito de capacidades dinâmicas nesta pesquisa está relacionado às capacidades estratégicas de alto nível responsáveis pela articulação, reestruturação e criação de processos e rotinas organizacionais (TEECE *et al.*, 1997; EISENHARDT e MARTIN, 2000; WINTER, 2003). Essas capacidades constituem mecanismos de gestão da mudança e inovação e envolvem aspectos do conhecimento e aprendizagem organizacional.

2.4 Capacidades Dinâmicas e Gestão Ambiental

Álvarez *et al.* (2011) sugerem que a adoção de práticas ambientais requer a formulação e adaptação de capacidades dinâmicas organizacionais. Para estes autores a temática ambiental é direcionadora da inovação, uma vez que força as organizações a repensarem seus modelos de negócio e incorporarem novos modelos.

Aragon-Correa e Sharma (2003) argumentam que a estratégia ambiental pró-ativa pode ser considerada uma capacidade dinâmica, pois é dependente de processos específicos, dependente do caminho que está inserida dentro da organização.

Russo (2009) destaca que os efeitos da aprendizagem em um SGA podem ser manifestados em eficiência com a segregação e destinação de resíduos, na condução de auditorias, e no reconhecimento das oportunidades de melhorias. Além disso, o autor destaca que o ciclo PDCA, apresentado na figura 4, ajuda a incorporação de ganhos ambientais para a organização.

A partir do entendimento de que a melhoria contínua, presente no ciclo PDCA, é um esforço sistemático para buscar e aplicar novas formas para realizar as atividades da organização, ou seja, inserindo melhorias de processo, com técnicas, ferramentas e rotinas, podemos inferir que a melhoria contínua se conjuga a noção de capacidade dinâmica como atividade padronizada, tal qual sugerem Helfat *et al.* (2009).

Em pesquisa realizada no setor de serviços, Mazza e Isidro-Filho (2013b) identificaram a presença de catorze capacidades dinâmicas, a saber: grupos de estudo e apoio para melhoria contínua; otimização contínua do gerenciamento e controle de resultados; capacitação continuada dos colaboradores; monitoramento e otimização da logística; pesquisa e exploração de oportunidades; marketing sustentável; consultoria permanente de sustentabilidade; auditorias contínuas; renovação continuada das

práticas de responsabilidade social corporativa; plataforma virtual de aprendizagem; capacitação continuada do gestor de sustentabilidade; nova cultura sustentável; seleção de fornecedores; transparência e gestão otimizada de processos.

Maranhão e Teixeira (2015), em estudo realizado na Base Naval de Val-de-Cães, mapearam e descreveram as CD que suportam a adoção e manutenção de um SGA em Organização Militar. Na pesquisa os autores identificaram nove CD (otimização contínua do gerenciamento e controle de resultados; otimização do uso de água e energia; cultura sustentável; auditorias contínuas; capacitação continuada dos colaboradores; capacitação continuada do gestor ambiental; seleção de fornecedores; seleção de cooperativa; e renovação continuada das práticas de gestão ambiental) envolvidas no processo de adoção e manutenção do SGA da Base.

O desenvolvimento de CD a partir da gestão ambiental se concretiza na articulação com as capacidades operacionais que atuam, concomitantemente, na adaptação e reformulação das capacidades da organização.

3 | MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para classificar esta pesquisa, utilizou-se o critério estabelecido por Vergara (2005) quanto aos fins e quanto aos meios. Em relação aos fins, esta investigação é do tipo exploratório-descritivo. Exploratória porque busca tratar de um tema com abordagem específica, pouco encontrada na literatura (GODOY, 1995) e com pressupostos teóricos que não estão claros.

A pesquisa foi desenvolvida por intermédio da abordagem de estudo de caso. Esse tipo de pesquisa facilita a compreensão do fenômeno investigado, pela natureza e magnitude do fenômeno. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso único representa uma maneira de investigar um tópico empírico, pois “o estudo de caso, permite uma investigação para se preservar as características significativas da vida real”, por meio de trabalhos exploratórios em que o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em um contexto real.

O estudo foi realizado no Centro de Munição da Marinha, durante os meses de janeiro e fevereiro de 2016. Para a validação dos dados obtidos foi realizada a triangulação, a qual articulou três fontes de evidências: documentação, questionário e entrevista.

A pesquisa documental foi realizada com o Programa de Gestão Ambiental da Organização Militar, os Planos de Gerenciamento de Resíduos, Atas de Reuniões, Normas Técnicas Ambientais da Marinha do Brasil (MB), Ordens Internas e cartazes. O roteiro para a entrevista e o questionário foram elaborados a partir das questões elaboradas por Maranhão e Teixeira (2015). A entrevista foi realizada com o Diretor do Centro e o questionário respondido pelo Gestor Ambiental.

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Centro de Munição da Marinha é um Órgão de Distribuição, de âmbito nacional, do Sistema de Abastecimento da Marinha, diretamente subordinado ao Centro de Controle de Inventário da Marinha; subordinado à Diretoria de Abastecimento da Marinha, pertencente à cadeia de comando da Secretaria-Geral da Marinha, sob a supervisão geral do Estado-Maior da Armada. Sua origem está atrelada ao Departamento de Munição do antigo Centro de Armamento da Marinha conforme aponta o Decreto nº 39.840 de 21 de agosto de 1956.

Encontra-se instalado em dependências próprias na Ilha do Boqueirão e na Ilha do Rijo, na Baía de Guanabara, desde 1931. Na Ilha do Boqueirão, onde se encontram localizados os principais paióis de munição, foi adquirida pelo então Ministério da Guerra em 20 de dezembro de 1872, por escritura pública para a construção de depósitos de pólvora e munições de guerra, os quais foram inaugurados em 1874, visando desafrontar a cidade do Rio de Janeiro do enorme risco que corria pela existência desses depósitos na Ilha de Santa Bárbara, em frente e muito próxima aos populosos bairros da Gamboa e do Santo Cristo.

Em 24 de julho de 1909, por solicitação do então Ministro da Marinha ao Ministério da Fazenda, com a concordância do Ministério da Guerra, a Ilha do Boqueirão foi transferida para o Ministério da Marinha, ali sendo instalada a Diretoria de Artilharia do Arsenal e suas dependências. No ano de 1985 a sua denominação passou a ser Centro de Munição Almirante Antônio Maria de Carvalho, em homenagem ao chefe naval mentor da transformação do Centro em uma OM independente, todavia em 1995 passou a ostentar a sua atual denominação.

As diversas atividades da OM e sua estrutura organizacional são regidas por Regulamento aprovado pela Portaria nº 29, de 30 de março de 2012, do Diretor de Abastecimento da Marinha. Atualmente, a tripulação do CMM conta com cerca de 350 pessoas, sendo majoritariamente formada por militares. Sua estrutura é constituída basicamente por três departamentos: (a) Departamento de Apoio (CMM-10): responsável pela maior parte das atividades de apoio à atividade principal; (b) Departamento de Abastecimento (CMM-20): responsável pela atividade principal. Efetua o gerenciamento de abastecimento do material sob a jurisdição do CMM; e (c) Departamento Técnico (CMM-30): responsável pelo controle de qualidade da munição durante sua armazenagem. Além destes Departamentos, o CMM dispõe de órgãos de assessoria, como a Comissão de Gestão Ambiental, o Conselho de Gestão e o serviço de Secretaria e Comunicações.

De acordo com o Diretor do Centro de Munição:

“O Sistema de Gestão Ambiental do CMM foi criado com base nos princípios da

Norma Técnica Ambiental sobre Sistema de Gestão Ambiental nas Organizações Militares de Terra (NORTAM-02), da Diretoria de Portos e Costas, que, por sua vez, obedece aos parâmetros instituídos pelas normas brasileiras da série NRB ISO 14000, dentre elas, a ISO 14001. Em suas características, o SGA implantou Política Ambiental, programa de gestão ambiental, estrutura e responsabilidade, preparação e atendimentos a emergências, verificação e ação corretiva e indicadores de desempenho ambiental”.

Desta forma, sugere que a Gestão Ambiental tem um enfoque estratégico, tendo em vista o comprometimento da Alta Administração, pois foi criada uma Comissão Interna de Gestão Ambiental (CMM-05), subordinada diretamente ao Diretor da OM, com funções definidas em documentos internos.

Para o Diretor do CMM, a regulamentação do Sistema de Gestão Ambiental estabelece que a questão ambiental não deve ser de responsabilidade de uma única pessoa que venha a trabalhar em setor específico de meio ambiente. Dessa forma, todos os setores do CMM estão envolvidos na Gestão Ambiental, sugerindo uma visão sistêmica e interligada entre as partes envolvidas.

A implantação do Sistema de Gestão Ambiental no CMM provocou alterações nos processos e rotinas da organização, conforme preconizado por Barbieri (2007) e Almeida (2006), bem como a institucionalização e divulgação da Política Ambiental foi o marco para o surgimento de inovações:

“A Política ambiental do CMM, observa os seguintes princípios gerais: - atender aos padrões ambientais estabelecidos pela legislação e regulamentos vigentes no país, bem como os demais instrumentos normativos subscritos pela Marinha do Brasil referentes à gestão ambiental; - promover ações voltadas para prevenção da poluição do meio ambiente do CMM e para melhoria contínua do desempenho ambiental do CMM, relacionadas com suas atividades; - definir e reavaliar regularmente os objetivos e metas ambientais do seu SGA, com base nos impactos ambientais significativos identificados, estabelecendo responsabilidades de gestão ambiental em todos os níveis do CMM; e - disseminar, em todos os níveis do CMM, o senso de preservação ambiental”.

Neste contexto de mudanças, Nelson e Winter (1982) apontam que as respostas às mudanças ambientais representam a necessidade de reestruturação interna dos processos e rotinas organizacionais. No caso do Centro de Munição o SGA é uma resposta às pressões ambientais (legislação, *stakeholders*, Governo) e o mecanismo de remodelação são as capacidades dinâmicas, que por meio de reorganização interna de recursos, processos e capacidades acabam promovendo a formação de novo conhecimento, novas capacidades e até mesmo novas rotinas (TEECE *et al.*, 1997).

Por exemplo, de acordo com o Diretor:

“O Regulamento e o Regimento Interno do CMM alterados para implantação do SGA, dessa forma, foi criada a Comissão Interna de Gestão Ambiental (CMM-05), diretamente subordinada ao Diretor da OM; Foram criadas diversas Rotinas de Trabalho (RT), tais como: auditorias internas do SGA; procedimentos para

identificação, manutenção e descarte de registros ambientais; procedimentos para análise das descargas de águas pluviais para a estação de tratamento de esgoto da Ilha do Boqueirão; procedimentos para esgoto dos porões das embarcações; e recolhimento de óleo de embarcações e viaturas, entre outras.”

Em decorrência dessa demanda ambiental o CMM criou a Comissão Interna de Gestão Ambiental, presidida pelo Chefe do Departamento de Apoio. Além disso, o Chefe do Departamento Técnico exerce a função de Assessoria Técnica e a gerência cabe ao Encarregado da Divisão de Serviços Gerais. Com a integração desses departamentos e divisão foram implementados processos de monitoramento das operações e atividades do CMM que possam resultar em impacto significativo sobre o meio ambiente, bem como medições periódicas dos indicadores de desempenho ambiental. Com isso, percebe-se que a temática ambiental é direcionadora da inovação, uma vez que força as organizações a repensarem seus modelos de negócio e incorporarem novos valores (ÁLVAREZ *et al.*, 2011).

Assim, foram incorporadas práticas de Coleta de material reciclável, campanhas de Educação Ambiental, palestras e treinamentos, bem como a intensificação dos exercícios de acionamento do Plano de Emergência Individual (PEI) para caso de derramamento de óleo. Essas práticas proporcionaram o surgimento de novas capacidades dinâmicas e operacionais, conforme listadas no quadro 1. Cada prática, por sua vez, relaciona-se a um conjunto de mecanismos e interliga-se à necessidade de adequação as normas ambientais estabelecidas pela Marinha. O quadro 1 ilustra os mecanismos e capacidades operacionais envolvidas em cada prática ambiental.

Estas práticas corroboram com os estudos realizados por Mazza (2013) e Maranhão e Teixeira (2015), sendo os quais a incorporação de práticas ambientais como elemento de criação de valor envolve uma mudança de paradigma no interior das organizações, indo ao encontro do registrando por Álvarez *et al.* (2011) em seu estudo.

Para o Diretor do Centro os valores advindos das práticas ambientais foram à melhoria na qualidade de vida da tripulação, conscientização da importância pessoal na manutenção do meio ambiente e a contribuição socioambiental. O referido entrevistado endossa sua afirmativa enaltecendo que “*em decorrência, o CMM recebeu certificado de boas práticas de gestão ambiental emitido pela Diretoria de Portos e Costas, em razão de Auditoria do SGA*”.

De acordo com Álvarez *et al.* (2011) as organizações necessitam adotar a inovação em produtos, serviços e processos a fim de melhorar a eficiência energética, reduzir o consumo de materiais e os impactos de seus produtos e serviços no meio ambiente, promover a educação ambiental, direcionar seus resíduos sólidos e reduzir suas emissões de carbono.

Pode-se inferir que a adoção de práticas de ambientais requer a formulação e adaptação de capacidades dinâmicas organizacionais. Em relação aos resultados diretos da implementação de práticas ambientais, o entrevistado e os documentos apresentados indicaram: a Promoção de conscientização contínua e educação

ambiental; a transformação da cultura organizacional, impregnada de uma preocupação mais efetiva com o meio ambiente; e a mudança na estrutura organizacional. Esses resultados foram obtidos a partir da leitura das Atas das Reuniões do Conselho de Gestão e da entrevista com o Diretor.

Prática Ambiental	Mecanismo	Capacidade Operacional
Coleta Seletiva e Gestão de Resíduos Sólidos	Coleta Seletiva e Destinação Adequada por meio de Cooperativa de Catadores.	Separação do Lixo; Coleta Seletiva; Transporte e Logística de Resíduos; Destinação Adequada de Resíduos; Redução, Reutilização e Reciclagem de Materiais.
Planos de Emergência Individual (PEI)	Planos e Ações para Tomada de Decisão em casos de Acidentes. Programas de Treinamentos Sistêmicos	Análise e Avaliação de Processos; Árvores de decisão; Treinamentos de Pessoal; Instruções para Prevenção de Acidentes.
Monitoramento de efluentes da rede de águas pluviais e de esgoto	Avaliação do consumo de água	Campanha de Conscientização e Educação Ambiental; Avaliação de Resultados; Monitoramento e Controle da rede de água.

Quadro 1: Práticas ambientais, mecanismos e capacidades operacionais.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os resultados organizacionais do CMM mensuráveis não são registrados em Relatório Anual de Sustentabilidade, o que poderia ser uma alternativa viável para manter a transparência de suas atividades e estratégias. Os resultados obtidos não podem ser comparados aos resultados obtidos por Mazza (2013), tendo em vista as distinções entre organizações públicas e privadas, mas são assemelhados aos obtidos por Maranhão e Teixeira (2015). Percebe-se a partir dos dados encontrados que as práticas ambientais no CMM trouxeram resultados concretos e que poderiam ser mensurados e registrados em Relatório de Sustentabilidade.

Ao confrontar esses resultados com a literatura percebe-se que a estratégia de gestão ambiental adotada pela organização é uma inovação. Pois, anteriormente não existia um setor responsável pela gestão ambiental, e foi criada uma Comissão de Gestão Ambiental, diretamente ligada ao Diretor; não havia um programa de coleta seletiva e de material reciclável, passou a existir; antes não havia uma preocupação constante com a temática ambiental, passou a existir inclusive impulsionada pela Direção do Centro.

A partir das práticas ambientais realizadas e dos resultados obtidos com o SGA, é possível caracterizar as seguintes inovações decorrentes da implantação do SGA: Criação da Comissão de Gestão Ambiental; Política de Conscientização e Educação Ambiental; Sistema de Gestão Ambiental formalizado e documentado; Procedimentos para a Coleta e Destinação de Resíduos; e Roteiro de Ações para Contingências e

Prevenção de Acidentes.

O registro das melhorias efetivadas com o SGA é efetuado pela Comissão de Gestão Ambiental nas revisões do Programa de Gestão e em Relatórios que são apresentados ao Diretor, e que servem de subsídios para as modificações e revisões do Planejamento Estratégico do CMM. Assim, a implantação e o desenvolvimento do SGA promovem transformações em componentes e recursos diversos e delimita uma trajetória única, o que acarreta em modificações, vantagens competitivas e inovação para o CMM.

Essas transformações no CMM justificam-se a partir da articulação entre os resultados das práticas ambientais, da estrutura dos programas socioambientais e do impacto dessas práticas na organização. Algumas das modificações e inovações conferem mudanças na organização, no caso específico do SGA houveram algumas que alteraram as rotinas e processos. Assim, as capacidades dinâmicas atuam não apenas como causa da mudança, mas também como consequência, e dessa forma estabelecem um ciclo contínuo com orientação para a renovação dinâmica de processos, rotinas e capacidades.

Com isso, a partir da articulação das modificações e inovações encontradas no CMM, capacidades, mecanismos e práticas ambientais listadas no quadro 1, foi possível identificar as principais capacidades associadas ao SGA. O quadro 2 apresenta as capacidades identificadas, os mecanismos de funcionamento dessas capacidades, os objetivos e resultados. Essas capacidades têm como objetivo a modificação, articulação, estruturação ou transformação de processos e rotinas organizacionais.

A partir das análises realizadas e resultados obtidos no quadro 2, identificou-se que o CMM apresenta capacidades relacionadas ao SGA, mas nem todas podem ser consideradas dinâmicas. Neste contexto, vão ser dinâmicas aquelas capacidades que serão decisivas para mudar a relação da organização com o meio ambiente e neste estudo encontramos: o Gerenciamento e Controle de Resultados; a Capacitação Continuada dos colaboradores; e a valorização da cultura sustentável. Já as auditorias periódicas; seleção de fornecedores; e a renovação das práticas de gestão ambiental podem ser consideradas capacidades normais.

Capacidade associada ao SGA	Mecanismos	Objetivo	Resultados
Gerenciamento e Controle de Resultados	Avaliação de custos, gastos, insumos e resíduos. Planos e roteiros de ações corretivas.	Adequação a NOR-TAM	Controle e modificação continuada de rotinas e processos.
Auditorias Periódicas	Auditorias internas e externas. Avaliação de procedimentos e resultados.	Identificação de pontos de melhoria. Estabelecimento de objetivos e metas. Adequação às normas.	Otimização e modificação de processos e rotinas.
Cultura Sustentável	Campanha de educação ambiental e conscientização. Capacitação contínua.	Divulgação das práticas e política ambiental.	Modificação de comportamentos, processos e rotinas.
Capacitação Continuada dos Colaboradores	Treinamentos periódicos, cursos, oficinas, palestras e simpósios.	Conscientização e Educação Ambiental.	Melhoria da força de trabalho e otimização dos processos e rotinas.
Renovação continuada das práticas de gestão ambiental	Reuniões Periódicas. Apresentação de ideias e metodologias.	Reavaliação de metas, indicadores e programas. Análises de procedimentos	Modificação de comportamentos, processos e rotinas.

Quadro 2: Capacidades, mecanismos, objetivos e resultados que suportam a estratégia ambiental do CMM.

Fonte: Elaborado pelos autores.

No caso do CMM, não diferente dos resultados apresentados por Maranhão e Teixeira (2015), a diretriz que permite a estruturação das CD é a política ambiental fundamentada na efetivação de práticas ambientais e na implementação do SGA. Assim, as capacidades dinâmicas são derivadas diretamente da implementação e manutenção do SGA.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Sistema de Gestão Ambiental do Centro de Munição possui uma Política

Ambiental abrangente e que explicita a preocupação da Alta Administração com a questão ambiental, bem como com a melhoria dos processos e a contínua. O enfoque estratégico está presente com a criação da Comissão de Gestão Ambiental como um elemento organizacional ligado diretamente ao Diretor do Centro de Munição. Tal comissão por ser composta por alguns elementos organizacionais facilita a comunicação e o envolvimento dos demais servidores com a questão ambiental e no desenvolvimento do SGA.

A partir do SGA foi possível verificar que a mudança organizacional ocorreu com a institucionalização da Comissão de Gestão Ambiental e desencadeou outras mudanças, no processo de comunicação e nos programas de treinamentos com o objetivo de ampliar o nível de conscientização dos servidores e uma cultura sustentável.

Algumas práticas ambientais introduzidas na Organização Militar e capacidades associadas ao SGA foram identificadas, porém nem todas podem ser consideradas dinâmicas. Esta pesquisa identificou o Gerenciamento e Controle de Resultados; a Capacitação Continuada dos colaboradores; e a valorização da cultura sustentável como CD desenvolvidas pelo Centro de Munição. Essas CD são mecanismos causais essenciais para a implementação e manutenção das práticas ambientais e mecanismos constituintes de um sistema cíclico para a melhoria contínua do SGA.

A contribuição desta pesquisa para a teoria foi em aplicar a abordagem de capacidades dinâmicas direcionada para processos e rotinas, a partir de práticas ambientais em organizações militares. Nesse sentido, espera-se que as reflexões aqui apresentadas sirvam de horizonte para outros estudos e que possa contribuir como um referencial para outras pesquisas sobre o tema.

As limitações deste estudo consideram os aspectos teóricos e metodológicos, a saber: a) o não acompanhamento em caráter longitudinal inviabiliza a coleta e análise de dados mais apurados sobre os mecanismos envolvidos no processo de desenvolvimento das CD; b) a identificação das práticas ambientais, modificações, inovações e capacidades dinâmicas baseou-se exclusivamente nas percepções individuais dos entrevistados e documentos, o que sujeita os dados e as análises a julgamentos imprecisos; e c) o método utilizado não permite a generalização, de tal forma que a continuação da pesquisa requer a aplicação em outras organizações e métodos quantitativos para que possamos avançar com a teoria.

As questões inerentes à cultura militar é, até certo ponto, um entrave para o aprofundamento da pesquisa e obtenção de dados. Todavia, o rigor das normas e regulamentos militares é um ponto que merece atenção e pesquisas para se investigar o quanto a disciplina militar é positiva para que Sistemas de Gestão sejam efetivamente implantados.

Outra sugestão de pesquisa é analisar a relação existente entre as Capacidades Dinâmicas que podemos ser desenvolvidas a partir de Sistemas de Gestão da Qualidade, pois esses sistemas apresentam configurações e componentes baseados em normas ISO e utilizam o ciclo PDCA para sua implementação e desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, J. R. **Gestão Ambiental para o Desenvolvimento Sustentável**. Rio de Janeiro: Thex Editora, 2006.
- ÁLVAREZ, I. G.; LORENZO, M. P.; SÁNCHEZ, I. M. Corporate social responsibility and innovation: a resource - based theory. **Management Decision**, 49 (10), 1709-1727, 2011.
- ANGELO, F. D.; JABBOUR, C. J. C.; GALINA, S. V. R. Inovação ambiental: das imprecisões conceituais a uma definição comum no âmbito da Gestão Ambiental proativa. **GEPROS - Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v.6, n.4, p. 143-155, 2011.
- ARAGON-CORREA, J. A.; SHARMA, S. A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28, p.71-88, 2003.
- BARATA, M. M. L.; KLIGERMAN, D. C.; MINAYO-GOMEZ, C. A gestão ambiental no setor público: uma questão de relevância social e econômica. *Revista Ciência & Saúde Coletiva*, 12 (1), 165-170, 2007.
- BARBIERI, J. C. Políticas públicas indutoras de inovações tecnológicas ambientalmente saudáveis nas empresas. **Revista de Administração Pública**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 135-52, 1997.
- BARBIERI, J. C. *Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- BELL, J. E.; MOLLENKOPF, D. A.; STOLZE, H. J. Natural resource scarcity and the closed-loop supply chain: a resource-advantage view. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. v. 43, n. 5/6, p. 351-379, 2013.
- BRYAN, T. K.; ISETT, K. R. Capacity for Change: Dynamic Capabilities in Public Organizations. In: **Academy of Management Proceedings**. Academy of Management, 2013. p. 16419.
- CHAN, E. S. W.; WONG, S. C. K. Motivations for ISO 14001 in the hotel industry. **Tourism Management**, v. 27, n. 3, p. 481-492, 2006.
- DE MARCHI, V.; MARIA, E. D.; MICELLIS, S. Environmental Strategies, Upgrading and Competitive Advantage in Global Value Chains. **Business Strategy and the Environment**, v. 22, p. 62-72. DOI: 10.1002/bse.1738, 2013.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, 21, pp. 1105-1121, 2000.
- FROEHLICH, C.; BITENCOURT, C. C. Proposição de um modelo teórico para capacidade de inovação sustentável. *Revista Ciências Administrativas*, Fortaleza, v. 21, n. 2, p. 554-581, jul./dez. 2015.
- FRYXELL, G. E.; SZETO, A. The influence of motivations for seeking ISO 14001 certification: an empirical study of ISO 14001 certified facilities in Hong Kong. **Journal of Environmental Management**, v. 65, n. 3, p. 223-238, 2002.
- GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

- GIOVANNINI, F.; E KRUGLIANSKAS, I. Fatores Críticos de Sucesso para a Criação de um Processo Inovador Sustentável de Reciclagem: um Estudo de Caso. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 931-951, Out./Dez. 2008.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun, 1995.
- HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. **Strategic Management Journal**, 24 (10), 997-1010, 2003.
- HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. Understanding Dynamic Capabilities: progress along a developmental path. **Strategic Organization**, 7, p. 91-102, 2009.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 14001:2004 – Environmental management systems – Requirements with guidance for use**. Genebra, 2004. 23p.
- KLASSEN, R. D.; MCLAUGHLIN, C. P. The impact of environmental management on firm performance. **Management Science**, v. 42, n. 8, p.1199-1214, 1996.
- MARANHÃO, R. A.; TEIXEIRA, C. E. Capacidades Dinâmicas e Sistema de Gestão Ambiental em Organização Militar da Marinha do Brasil. *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*, v. 14, n. 2. Abril/Junho, p. 121 – 136, 2015.
- MAZZA, C. L. S. Capacidades Dinâmicas e Inovação em Serviços: um Estudo de Caso das Práticas de Sustentabilidade Empresarial do Laboratório Sabin. **Dissertação** (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade de Brasília – UnB. 2013.
- MAZZA, C. L. S.; ISIDRO-FILHO, A. Capacidades Dinâmicas e Inovação em Serviços: Um Estudo de Caso das Práticas de Sustentabilidade Empresarial do Laboratório Sabin. **Anais... VI Encontro de Estudos em Estratégia – ANPAD**, Bento Gonçalves – RS. 2013a.
- MAZZA, C. L. S.; ISIDRO-FILHO, A. Capacidades Dinâmicas e Sistemas de Gestão Ambiental: Estudo da Implementação da ISO 14001 no Laboratório Sabin. **Anais... VI Encontro de Estudos em Estratégia – ANPAD**, Bento Gonçalves – RS. 2013b.
- MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. A. B. Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las?. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 18, n. spe, p. 41-64, Dec. 2014.
- MELNYK, S. A.; SROUFE, R. P.; CALANTONE, R. Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance. **Journal of Operations Management**, v. 21, n. 3, p. 329-351, 2002.
- MENGUC, B.; OZANNE, L. K. Challenges of the “green imperative”: A natural resource based approach to the environmental orientation - business performance relationship. **Journal of Business Research**, 58 (4), 430-439, 2005.
- MUNCK, L.; SILVA, A. L.; BORIM-DE-SOUZA, R. Compreender o Agir Organizacional para Construção de Capacidades Dinâmicas: uma análise exploratória. **Revista de Ciências da Administração**, p. 131 - 144, 2015.
- NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Belknap Press, Cambridge. 1982.
- NEVES, E. B.; ROSEMBERG, B. Estudo comparativo entre o Sistema de Gestão Ambiental do Exército Brasileiro e a norma ISO 14001. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, 4 (1), 159-177, 2010.

OLIVEIRA, O. J.; PINHEIRO, C. R. M. S. Implantação de sistemas de gestão ambiental ISO 14001: uma contribuição da área de gestão de pessoas. **Gestão da Produção**, São Carlos, v. 17, n. 1, p. 51-61, 2010.

PABLO, A.L.; REAY, T.; DEWALD, J. R.; CASEBEER, A. L. Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. **Journal of Management Studies**, 44(5), pp. 687-708, 2007.

PESCADOR, S. V. B.; SILVA, V.; KATO, H. T.; GARCIA, L. A. F. A Responsabilidade Social no processo estratégico da gestão de universidades e no desenvolvimento de capacidades dinâmicas. **RECC – Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 1, n. 1, p. 27-36, 2014.

PIENING, E.P. Dynamic capabilities in public organizations. A literature review and research agenda, **Public Management Review**, 15:2, pp. 209–245, 2013.

PORTER, M. E.; VAN DER LINDE, C. Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. **Journal of Economic Perspectives**, vol. 9, n. 4, pp. 97–118, 1995.

RUSSO, M. V. Explaining the impact of ISO 14001 on emission performance: a dynamic capabilities perspective on process and learning. **Business Strategy and the Environment**, vol. 18, n. 5, p. 307–319, 2009.

SHARMA, S.; VREDENBURG, H. Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 729-753, 1998.

SOUZA, C. C. Capacidades dinâmicas na Controladoria-Geral da União: estudo de caso nas capacidades operacionais de auditoria e fiscalização em compras e licitações. **Dissertação**. Mestrado Profissional em Administração - Universidade de Brasília, 2014.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, 18 (7), 509-533, 1997.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, 24, pp. 991-995, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de Caso, Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: 4ª. ed. Editora Bookman, 2010.

ZENG, S. X.; TAM, C. M.; TAM, V. W.; DENG, Z. M. Towards implementation of ISO 14001 environmental management systems in selected industries in China. **Journal of Cleaner Production**, v. 13, n. 7, p. 645-656, 2005.

ZOLLO, M.; WINTER, S. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, 13 (3), 339-353, 2002.

O PLANEJAMENTO AMBIENTAL DAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE À LUZ DA TEORIA INSTITUCIONAL

Emerson Andrade Gibaut

RESUMO: O planejamento ambiental é um tema que está ligado não somente a vontade das empresas se perpetuarem no mercado, mas da necessidade de sobrevivência da humanidade. Para isto, discutiu-se sobre o desenvolvimento sustentável e analisou-se se as micros e pequenas empresas de produtos alimentícios possuem um planejamento ambiental. A delimitação do tema foi dada, a partir da análise de 28 empresas no centro da cidade de Salvador-Bahia. A pesquisa foi caracterizada como descritiva. Dessa análise surgiram propostas de iniciativas para a sustentabilidade em áreas chaves: energia e clima; águas e ecossistemas; agricultura e alimentação; economia e financiamento do desenvolvimento sustentável; desenvolvimento social; urbanização e cidades; educação para o desenvolvimento sustentável e educação em gestão responsável. A partir desses pontos, o presente artigo tem como objetivo identificar a existência de um planejamento ambiental proposto pelo desenvolvimento sustentável. A pesquisa se justifica socialmente por investigar assunto de repercussão na sociedade. Do ponto de vista científico, contribuiu-se para que novas pesquisas surjam na área de sustentabilidade, ligado a preservação do meio

ambiente e dos recursos escassos disponíveis para a humanidade. No tocante aos meios de investigação, a pesquisa foi do tipo empírica, pois foi realizada nas empresas do centro de Salvador. A pesquisa respondeu à problemática evidenciando que as empresas analisadas já contribuem com o desenvolvimento sustentável, mas de forma aleatória, sem um planejamento ambiental adequado. Verificou-se um nível de adesão informal de 52% das ações propostas na Rio+20. Além disso, constatou-se que os 68% dos microempresários concordaram fortemente sobre a importância do planejamento ambiental para a sustentabilidade.

PALAVRAS-CHAVE: Desenvolvimento Sustentável. Planejamento Ambiental. Micros e Pequenas Empresas.

1 | INTRODUÇÃO

O aumento da temperatura global por conta da emissão de carbono na atmosfera; o desmatamento das florestas para a extração de madeira, para a criação de animais e para a construção de imóveis; a poluição dos rios devido ao direcionamento dos esgotos das residências e indústrias e, por consequência, a redução da quantidade de água potável representam alguns dos problemas gerados por uma política de desenvolvimento que não

se preocupava com as questões ambientais.

Neste cenário, surgiu a preocupação em desenvolver ações que fomentassem o desenvolvimento com responsabilidade ambiental, procurando-se acabar ou mitigar os efeitos maléficos do crescimento global nos ecossistemas terrestres. Emergiu então a necessidade premente do desenvolvimento sustentável, que segundo o Relatório *Brundtland* (1987) é: “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades”.

O desenvolvimento sustentável deve se apoiar em três áreas, constituindo um tripé, formado pelo desenvolvimento econômico, desenvolvimento social e ambiental. Para Fenker e Ferreira (2011), a ciência econômica denomina essa dimensão da sustentabilidade de *Triple Bottom Line*. Diante desse contexto, a discussão sobre desenvolvimento sustentável toma rumos cada vez maiores, a preocupação com o meio ambiente, insere-se não somente na mídia e nos berços escolares, mas na sociedade como um todo. O relatório divulgado no Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas da ONU, IPCC (2013), alerta para influência danosa do homem na elevação da temperatura da Terra nos últimos 50 anos.

A Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, Rio+20, teve o objetivo de dar sua contribuição para a sustentabilidade, para isso reuniu chefes de Estados e líderes da sociedade civil de todo o mundo com o intuito de promover e fomentar políticas efetivas que corroborem para a preservação do meio ambiente. Através deste fato, parte-se uma iniciativa das empresas tomarem consciência da sua responsabilidade ativa do processo de preservação do meio ambiente.

Entre essas iniciativas está a inserção da conservação da energia elétrica e da água. Além de propostas para o desenvolvimento sustentável, o compromisso firmado na Rio+20 requer ações efetivas da sociedade, tais como a redução do consumo de água em suas instalações. Dessa forma, é necessário que os pequenos empresários e microempreendedores desenvolvam sua percepção referente à importância da relação das suas vendas com o meio ambiente, o que pode ser elaborado através de programas de instrução profissional.

Os empresários têm uma participação fundamental neste processo de construção de uma sociedade ambientalmente democrática e capaz de lidar com os problemas de poluição, de conservação de energia e preservação do meio ambiente. O senso comum diz que, para gerar o progresso econômico, deve-se afastar dos interesses ambientais e não há conciliação, entretanto, o desenvolvimento sustentável propõe que é possível unificar o progresso econômico e a preservação do meio ambiente.

Ao considerar que as micros e pequenas empresas fazem parte da sociedade, os órgãos ambientais e os microempresários devem minimizar as variáveis negativas do meio ambiente. Para isto, várias relações têm de ser desenvolvidas acerca de desperdício de água e energia, reduções da perda de mercadorias com o devido armazenamento, temperatura, segurança de utilização dos alimentos. Nesse contexto, este artigo buscou responder a seguinte questão: os estabelecimentos alimentícios,

do centro da cidade de Salvador, possuem algum tipo de planejamento ambiental?

O objetivo geral desta pesquisa é identificar a existência de um planejamento ambiental proposto pelo desenvolvimento sustentável. Especificamente buscou identificar quantas, das empresas analisadas, buscam incentivos para investimentos em linhas de produção que minimizem os impactos ambientais. A pesquisa se justifica socialmente por discutir um tema atual e com relevância na vida das pessoas e na continuidade da organização: desenvolvimento sustentável, o qual é *sine qua non* à sociedade.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Teoria Institucional como resposta às práticas contábeis

O que determina o caráter institucional da organização é a sua intenção de continuidade, a empresa passa a ter um ativo produzido por valores sociais que é gerado a partir do compromisso dos atores sociais e ambientais. A estrutura organizacional e suas ações são moldadas por forças culturais, políticas e sociais que cercam as entidades. A teoria institucional é usada para dar forma a um pensamento ou ação de algum agente, os quais são incorporados através de hábitos de um grupo ou de costumes dos povos.

A institucionalização seria, portanto, um processo contínuo e desenvolvido no decorrer do tempo, representando os mais diversos interessados na maximização da riqueza pela organização, o melhor relacionamento entre todos que afetam e são afetados pelas ações da organização. A organização, por sua vez, seria uma espécie de instrumento que objetiva satisfazer alguma demanda social, direta ou indiretamente.

Um conceito relevante discutido dentro da teoria institucional é o conceito do isomorfismo. O isomorfismo trata da tendência das empresas de copiarem práticas e costumes de outras, tornando-as semelhantes, podendo se apresentar de três formas distintas: coercitivo, que resulta de pressões políticas e de problemas de legitimidade; mimético, resulta dos padrões de respostas a fim de reduzir as incertezas; normativo, decorre do poder de certas entidades profissionais possuem para regulamentar os arranjos nas estruturas organizacionais. Uma simplificação destes conceitos pode ser explicada da seguinte forma: o coercitivo se caracteriza quando uma empresa mais forte exerce influência sobre as demais; o mimético se caracteriza quando uma empresa adota procedimentos e práticas que já foram desenvolvidas e aprovadas em outras empresas; o normativo é quando o comportamento comum é regido por normas educacionais e profissionais.

A contabilidade representa uma forma de prática institucionalizada dentro das organizações. A demonstração de adesão às expectativas, normas e crenças

valorizadas pela sociedade em geral pode ajudar uma organização a obter o apoio da sociedade, e é a contabilidade a responsável por tornar públicas estas informações. As práticas contábeis são influenciadas pelos ambientes externo e interno da organização institucional e elas devem ser baseadas em decisões realmente racionais e nas crenças das instituições. Assim, as práticas contábeis são ferramentas documentadas que representam a conformidade institucional como meio social.

A partir do desenvolvimento do capitalismo e o seu estágio mais avançado, após a década de 60 do século XX, as organizações começam a perceber que não basta lançar o produto no mercado para que ele seja vendido e reconhecido. Na década de 30, Ford dizia que bastava produzir um automóvel, contanto que fosse preto, para ser vendido. Notoriamente, ironizando o fato de que, simplesmente, ao produzir qualquer tipo de carro, a montadora conseguiria sucesso de vendas. Naquela época, havia mercado consumidor para isto.

Com o advento da tecnologia, a competição industrial ficou mais acirrada, dessa forma, as organizações precisavam não somente da produção, mas de uma propaganda que envolvesse todo o mercado consumidor. Daí desenvolve-se a Teoria Institucional, com o objetivo de se inserir na sociedade de forma a absorver os seus valores, crenças, preferências, pensamentos, ideologias e opiniões.

A partir desta ideia, as empresas começam a pensar que, para ganhar o mercado consumidor, é necessário respeitá-lo, possuir o apreço social, agir como se fosse um parceiro junto ao consumo. Além de fazer com o que a compra de um determinado produto seja essencial, para a sua vida. Mas, por que este fato? As empresas precisam dar continuidade a sua atividade financeira, dessa forma, precisam estar inseridas no mercado de forma a aumentar não somente a sua eficiência, mas a sua respeitabilidade na visão dos principais *stakeholders*: o governo, os acionistas, a sociedade e a mídia.

A mídia existe há muitos séculos, porém, com o aumento da carga de informações, atualizações de dados em tempo real, o uso da internet como veículo de informação e de vendas, o jornal, a mídia televisiva, dentre outros, isto traz um peso significativo para a mídia que é considerada nestes novos tempos como um *stakeholder* importante.

A teoria institucional preconiza que, se as organizações quiserem receber suporte e se percebidas como legítimas, devem se articular em torno de regras e crenças institucionalizadas, isto é, que assumem a condição de regra no pensamento e na ação dos indivíduos e organizações. Seu objetivo é explicar os fenômenos organizacionais por meio do entendimento do como e do por que as estruturas e processos organizacionais tornam-se legitimados.

De acordo com Frezatti et al. (2009) discutem que a teoria institucional considera o papel central exercido pelas instituições no comportamento humano nas atividades sociais. E neste contexto, vale destacar o conceito de instituição que para os autores é um “conjunto de crenças, formas de agir, de regular, de compreender a realidade, que pauta a atividade humana em uma sociedade tal como as leis de um país, o tipo de cultura de uma empresa ou o conjunto de normas existentes em um órgão

governamental”.

A partir deste entendimento pode-se indicar que a contabilidade também assume uma identidade de instituição, devendo ser analisada não sob uma visão tecnicista, mas conjugada com o ambiente de sua atuação. Hopwood et al. (1980) “afirmam que a percepção da contabilidade como prática institucional pode-nos levar a melhor entendimento do papel que ela tem desempenhado nas organizações e das exigências que recairão sobre a profissão no futuro”.

A Teoria Institucional, por exemplo, é um dos que têm contribuído para fornecer explicações para diversas práticas contábeis. Sob esse paradigma, a contabilidade não é tratada como um aparato de caráter eminentemente técnico destinado apenas a subsidiar decisões econômicas. Mais do que isso, é vista como um conjunto de práticas de caráter social e institucional definida em função do sistema cultural e do conjunto de valores sociais prevaletentes em determinado contexto.

A contabilidade utiliza os mecanismos de evidenciação através da visibilidade que elas possuem. A ciência contábil se transforma de acordo com o meio em que se encontra, insere-se como agente preponderante na decisão financeira e utiliza mecanismos de respeito e apreço social através das informações divulgadas. Dias Filho e Machado (2012) destacaram a importância à aplicação de estudos utilizando a teoria institucional para provar ser de valia na análise de sistemas gerenciais. Neste sentido, o quadro a seguir apresentado por Frezatti et al. (2009) mostra algumas possibilidades de aplicação da Teoria Institucional (com destaque para as três vertentes da economia institucional) sobre questões gerenciais da Contabilidade, bem como o foco da análise:

	Nova Economia Institucional	Sociologia Institucional	Velha Economia Institucional
Temática estudada em contabilidade gerencial	Estrutura de governança que reduza o custo de transação	Impacto do ambiente institucional na adoção de novos artefatos de contabilidade gerencial	Institucionalização de práticas de contabilidade gerencial no dia a dia das organizações
Foco	Externo e interno à organização	Foco externo (ambiente institucional)	Foco interno (ambiente organizacional)

É importante salientar que a Teoria Contingencial já tratava a questão do ambiente como sendo relevante para a tomada de decisões das organizações. Entretanto, a Teoria Institucional foca na troca de informações do ambiente, seus respectivos valores culturais e crenças. A abordagem institucional tem como conceito principal o campo organizacional, isto é, o espaço de trocas, não somente práticas e materiais, como culturais e simbólicas. A partir do momento em que o ambiente influencia as práticas de várias organizações nele inseridas, pode-se dizer que existe o isomorfismo corporativo, ou seja, a similaridade de forma e estrutura das organizações com o ambiente.

No que diz respeito ao processo de institucionalização, os valores sociais assumem a condição de regra prática no pensamento e na ação dos indivíduos, que de forma individualizada ou reunidos em grupos. Existem três implicações decorrentes da noção de que “uma estrutura formal pode sinalizar comprometimento com padrões eficientes e racionais de organização e, portanto, atingir “aceitação” social geral”. A primeira implicação é consequência da observação de que os indivíduos, nem sempre, adotam procedimentos contábeis por considerá-lo mais pertinentes para dada situação, mas, sim, podem ser direcionados por uma concepção institucional. Segundo Meyer e Rowan (1977, p. 340, apud Tolbert e Zucker, 198, p. 200):

As organizações são levadas a incorporar as práticas e procedimentos definidos por conceitos racionalizados de trabalho organizacional prevalecente e institucionalizados na sociedade. Organizações que fazem isto aumentam sua legitimidade e suas perspectivas de sobrevivência, independentemente da eficácia imediata das práticas e procedimentos adquiridos.

Acerca desta implicação Tolbert e Zucker (1998) discutem que as adoções de determinadas estruturas sofrem influências externas e não relacionadas como o processo produtivo (interno). Com isso questiona-se a importância das características organizacionais internas como tamanho e tecnologia. A segunda implicação indica que a avaliação social das organizações pode estar pautada na observação das suas estruturas formais ao invés de estar na observação dos resultados referentes ao desempenho da organização em suas atividades.

Quanto a este desempenho, pode-se afirmar que: assim, o sucesso organizacional depende de fatores que vão além da eficiência na coordenação e controle das atividades de produção. Independentemente de sua eficiência produtiva, organizações inseridas em ambientes institucionais altamente elaborados legitimam-se e ganham os recursos necessários à sua sobrevivência se conseguirem tornarem-se isomórficas nos ambientes.

Este pensamento confronta as premissas orientadas pelo mercado que apontam para necessidade de bons desempenhos para a sobrevivência das empresas. A partir da afirmação de Meyer e Rowan as empresas que apresentam baixos desempenhos poderiam manter-se no mercado, ao contrário de levá-las ao fracasso. E, por fim, a terceira implicação de Meyer e Rowan (1977, p.342) refere-se à análise da relação entre as atividades habituais e os comportamentos dos membros da organização e das estruturas formais, que pode ser negligenciada:

Na maior parte das vezes, as organizações formais estão frouxamente agrupadas (...) elementos estruturais estão apenas frouxamente ligados entre si e às atividades, normas são frequentemente violadas, decisões nãoimplementadas, ou, se implementadas, têm consequência incertas, tecnologias são de eficiência problemática, e sistemas de avaliação e inspeção são subvertidos ou tornados tão vagos de modo a garantir pouca coordenação.

Essa implicação sugere uma relação entre as estruturas formais assumidas pelas organizações e os comportamentos adotados pela organização. O sucesso organizacional depende de outros fatores que não só a eficiência na coordenação e controle das atividades de produção depende da escolha e incorporação de mecanismos institucionalizados, ainda que não cheguem a funcionar como se espera. A escolha desses mecanismos pode estar relacionada a influências externas, tais como mudanças na legislação e a evolução das normas sociais. Os referidos autores afirmam que organizações inseridas em ambientes altamente institucionalizados, legitimam-se e ganham os recursos necessários a sua sobrevivência se conseguirem ser isomórficas no ambiente. O processo de institucionalização apresenta-se como um processo central na criação e perpetuação de grupos sociais duradouros.

2.2 As competências para o Desenvolvimento Sustentável

Segundo o Relatório *Brundtland* (1987) o desenvolvimento sustentável tem o objetivo de atender as demandas atuais da sociedade sem comprometer as gerações futuras, baseando-se em ações conjuntas nas dimensões econômica, social e ambiental que, juntas, formam o chamado tripé da sustentabilidade. Foi Elkington (1994) o primeiro autor a apresentar o conceito de desenvolvimento sustentável através da integração das três dimensões: social, ambiental e econômica, denominando-o de *Triple Bottom Line* (TBL).

A partir desses estudos reconheceu-se que o desenvolvimento da sociedade deveria ser pensando não só pelo lado econômico, mas também os seus reflexos na seara social e ambiental. Contrapondo-se a uma parte dos pensadores econômicos clássicos do século passado que não se importava com os resultados danosos de suas políticas na sociedade e no meio ambiente. Por conta desse tipo de pensamento econômico, durante o século XX, as ações para o desenvolvimento mundial se propagaram sem qualquer preocupação social ou ambiental, desassociando-se a relevância das ações econômicas das empresas para o ecossistema e para o bem-estar do ser humano.

Fenker e Ferreira (2011 p.5) estudaram os fundamentos teóricos do conceito de sustentabilidade, eles apontaram que o princípio da racionalidade econômica, oriunda da economia clássica e neoclássica, defende que “o objetivo das empresas é a obtenção e maximização do lucro e criação de valor para os investidores e cadeias de valor econômico”. Os autores enfatizam que para essa linha teórica a responsabilidade pelas questões ambientais e sociais ficaria a cargo exclusivo do Estado.

Ferreira (1992, p.16 *apud* BARONI, 2013, p. 7) explica que: “Desenvolvimento sustentável implica usar os recursos renováveis naturais de maneira a não os degradar ou eliminá-los, ou diminuir sua utilidade para as gerações futuras. Implica usar os recursos minerais não renováveis de maneira tal que não necessariamente se destrua

o acesso a eles pelas gerações futuras”.

Os reflexos negativos oriundos das ações econômicas clássicas e neoclássicas, política de lucro a qualquer custo, onde as questões ambientais e sociais são renegadas ao segundo plano e começaram a emergir com mais relevância após a publicação de alguns importantes estudos. Trabalhos de importância começaram a alertar para o perigo do conflito danoso entre as questões ambientais e econômicas, destaca-se inicialmente o estudo apresentado pelo relatório do clube de Roma (1968). Para este trabalho, o planeta não suportaria as pressões impostas pelo ritmo e pela forma do crescimento populacional, que inevitavelmente levaria o mundo a escassez dos recursos naturais.

Alguns anos depois, outro alerta foi dado pelo estudo *Limits to Growth* (1972), que chamou a atenção para o perigo de uma crise mundial devido ao desordenado crescimento econômico e populacional, baseada em uma política de extração de recursos naturais finitos. As previsões e alertas desse trabalho foram confirmadas por Tuner (2008) que apresentou um novo trabalho que demonstrou que as previsões de *Limits to Growth* (1972) eram coerentes e verdadeiras.

Outro alerta partiu de BURSZTYN (1993) “O crescimento econômico não deve, entretanto, ser aquele que conhecemos há décadas, que externaliza livremente os custos sociais e ambientais e que alarga a desigualdade social e econômica”. A externalidade é o efeito de duas partes, uma sobre a outra, que não consentiu ou não participou da transação (Moore, 2008). A origem da externalidade está em transferir a responsabilidade do problema para a sociedade, outras empresas ou para o governo, algo que a própria empresa criou. Acaba-se vivendo em uma sociedade onde as pessoas se orientam pela razão, em busca incessante do racional, mas agindo irracionalmente. Os profissionais que atuam diretamente com as decisões da empresa deixam, portanto, de pensar no macro sem pensar nas consequências e limites de exploração dos recursos naturais.

O desafio do desenvolvimento sustentável é abandonar o pensamento econômico clássico que só se preocupa com o lucro da empresa, para dar maior importância e consideração às questões ambientais e sociais, incluindo as três dimensões do desenvolvimento sustentável. Contudo, deve-se estar ciente que existe um problema que é a dificuldade imposta pelo ensino atual que impede o conhecimento complexo das ciências.

A necessidade de ações efetivas e imediatas em prol do desenvolvimento sustentável é de responsabilidade de toda a sociedade:

Porém, embora estejam associados a responsabilidades de competência do governo e das empresas, os indivíduos também devem assumir sua responsabilidade neste contexto, principalmente relacionada ao consumismo exagerado e à economia de energia e água. (CARVALHO, 2011, p.30).

2.3 Compromisso com a Sustentabilidade na Rio+20

A utilização dos recursos naturais está intrinsecamente ligada aos interesses financeiros. A compreensão do meio ambiente está além das conservações, preservações e conscientização, é uma forma de disputa de interesses. Isto promove uma ideia de perpetuação das espécies, mas, de forma camuflada, existe um jogo entre as empresas que maximizam seus lucros sem levar em conta a maioria da população.

A Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, Rio+20, reuniu chefes de Estados e líderes da sociedade civil de todo o mundo, na ocasião debateram sobre seus compromissos com o desenvolvimento sustentável do planeta.

A assembleia geral da Rio+20 (2012) produziu e aprovou o documento final da conferência, chamado de “O Futuro que Queremos”, que logo da leitura do seu parágrafo I, pode-se observar qual o principal resultado desse encontro:

Renovamos nosso compromisso com o desenvolvimento sustentável e a promoção de um futuro sustentável economicamente, socialmente e ambientalmente para o nosso planeta e para o presente e o futuro. (Rio+20 (2012, p. 1, tradução livre)

O documento final da conferência não chegou a fixar nenhuma meta impositiva ou quantitativa para, por exemplo, reduzir o consumo da água ou minimizar os efeitos da emissão de gases tóxicos na atmosfera, preferiu-se apenas renovar o compromisso com o desenvolvimento sustentável, sem quantificá-lo ou qualificá-lo.

Apesar disso o documento apontou para alguns caminhos que governo e sociedades civis possam trilhar rumo a um futuro sustentável, esses caminhos foram apresentados em forma de recomendações de iniciativas a serem seguidas.

As iniciativas propostas pela Rio+20 em seu documento final se dividem em dois blocos, o primeiro é a Adesão ao Pacto Global das Nações Unidas, já o segundo é composta pela Adoção de práticas empresariais em áreas chave da sustentabilidade, a qual se subdivide em iniciativas nas seguintes subáreas:

- 1) Energia e clima;
- 2) Águas e ecossistemas;
- 3) Agricultura e alimentação;
- 4) Economia e financiamento do desenvolvimento sustentável,
- 5) Desenvolvimento social;
- 6) Urbanização e cidades;
- 7) Educação para o desenvolvimento sustentável e educação em gestão responsável.

O planejamento ambiental tem de estar a serviço não somente de desenvolvimento

de ações que preservem o meio ambiente, mas de soluções que concedam o desenvolvimento econômico com a preservação do meio ambiente. Considera-se utópico pensar que a conscientização apenas reverteria o quadro atual de descaso com o meio ambiente. Precisa-se de ação, sendo que esta deve perpassar por um conjunto de estratégias que visam à participação social ativa, das empresas e dos cidadãos e a contabilidade não pode ser coadjuvante neste processo.

A proposta de conservação do meio ambiente é inviável no ramo empresarial, pois, ao produzir a probabilidade de não atingir o meio, é mínima. Assim, propõem-se medidas que permitam minimizar o impacto ambiental e sugerir alternativas de energias renováveis, além de pequenos cuidados que evitem o gasto desnecessário dos recursos naturais.

As iniciativas para a educação para o desenvolvimento sustentável devem partir de toda a sociedade, não é dever exclusivo do Estado ou das empresas. Pensa-se que a questão ambiental bloqueia a geração de lucros, pois, trata-se de uma questão incômoda às empresas. Percebe-se que, ao longo dos anos, com a intensidade nas discussões sobre o meio ambiente, as empresas viram nisto, uma oportunidade de destaque e de demonstrar a política ambiental. Não se pode negar que existem empresas politicamente corretas, que se preocupam com o impacto socioambiental causado.

Existem empresas que utilizam o planejamento ambiental como forma de transparência na gestão e observam nisto uma oportunidade de crescimento, visibilidade e marketing, para levar vantagem sobre o concorrente, à chamada vantagem competitiva. As empresas procuram melhorar a sua eficiência perante os recursos visando um menor impacto ao meio ambiente. Para isto, é imprescindível a aplicação de um planejamento ambiental, para criar alternativas à geração de produtos biodegradáveis e conservação ambiental.

A responsabilidade ambiental das empresas passou a ser não somente uma exigência dos *stakeholders*, mas uma forma de se estabelecer no mercado. Pode-se sugerir que é um equívoco pensar que ao gerar o desenvolvimento sustentável, a empresa esteja perdendo recursos financeiros. Pelo contrário, a busca incessante pela sustentabilidade e o seu planejamento, faz com que as empresas tomem medidas que contribuam para a diminuição de seus custos, além de obter uma visibilidade reconhecida pela maioria dos *stakeholders*.

Os compromissos com práticas sustentáveis na Rio+20 engloba as seguintes ações chaves (dados da Rio +20):

- Fazer a transição para economias mais verdes e ao mesmo tempo focar na erradicação da pobreza.
- Proteger nossos oceanos da sobrepesca, da destruição dos ecossistemas marinhos e dos efeitos adversos das mudanças climáticas.
- Tornar nossas cidades mais habitáveis e mais eficientes.

- Apoiar os esforços de sustentabilidade nas comunidades em que residimos, trabalhando com as autoridades locais e a sociedade civil para promover comunidades mais habitáveis, com recursos eficientes que são socialmente inclusivas e com baixa pegada de carbono.
- Ampliar o uso dos recursos de energias renováveis que possam de fato diminuir as emissões de carbono, bem como a poluição interior e exterior, promovendo o crescimento econômico.
- Gerenciar as florestas de uma maneira melhor para fornecer uma ampla série de benefícios. Reduzir o desmatamento pela metade até 2030 pode evitar um prejuízo de 3,7 trilhões de dólares em danos causados por emissões de gases de efeito estufa – isto sem contar o valor do trabalho e renda, a biodiversidade, a água limpa e os medicamentos provenientes das florestas.
- Melhorar a maneira como conservamos e administramos nossos recursos hídricos, para promover o desenvolvimento e a proteção contra a desertificação.

Para aderir a esse compromisso a empresa deve seguir um projeto de sustentabilidade proposto pela ONU. Esse projeto deve conter metas, objetivos, formas de controle e de divulgação. As empresas que cumprirem com essas exigências receberão um certificado oficial de membro participante após sua adesão.

As iniciativas da ONU passam pelo apoio às seguintes ações: incentivo a economias mais verdes; erradicação da pobreza; proteger os mares e oceanos; tornar as cidades mais habitáveis; ampliar o uso de energias renováveis; gerenciar as florestas; reduzir o desmatamento; administrar de forma mais eficiente os recursos hídricos.

O compromisso de efetivar estas propostas contribui para um mundo mais salutar e com uma sociedade que zele por interesses coletivos. É perceptível que o começo desta nova era, para ações inclusivas, de responsabilidade e de sustentabilidade, passam necessariamente pela eficiência e eficácia do sistema educacional. Por isto, a ONU possui um papel decisivo na percepção de agir em prol de um planeta humanamente sustentável.

2.4 As Propostas de sustentabilidade na Rio+20 para as empresas

O compromisso assinado na Rio+20 (2012) pelas empresas resolveu dividir o compromisso com práticas sustentáveis em dez ações chaves: 1) Buscar sempre o resultado econômico sustentável; 2) Atuar nos nossos processos produtivos e nas nossas cadeias de valor (fornecedores e clientes); 3) Reforçar nosso investimento em inovação e tecnologia de forma a introduzir novas soluções em processos; 4) Fortalecer o papel do consumidor e a importâncias das suas escolhas de consumo considerando todo o ciclo de vida dos produtos e serviços; 5) Direcionar nossos investimentos

sociais ao fortalecimento de inclusão social, educação e diversidade cultural; 6) Reforçar o cuidado com os nossos relacionamentos; 7) Definir metas concretas para os aspectos mais relevantes da contribuição de cada um dos nossos negócios para o desenvolvimento sustentável; 8) Promover a difusão do conhecimento, respeitando a propriedade intelectual; 9) Contribuir nas discussões sobre desenvolvimento sustentável, economia verde e inclusiva; 10) Influenciar e apoiar as decisões e políticas do governo brasileiro que contribuam para o desenvolvimento sustentável.

Apesar de não haver uma mensuração exata, percebe-se a crescente produção de estudos publicados sobre a sustentabilidade como foco na área Contábil, que têm contribuído para o incentivo à pesquisa nessa área. Uma referência para área foi o trabalho de Carvalho (2011), que explana sobre o “princípio de desenvolvimento sustentável”:

Este princípio tem como ideia central harmonizar a coexistência entre o meio ambiente e a atividade econômica. Porém, embora estejam associados a responsabilidades de competência do governo e das empresas, os indivíduos também devem assumir sua responsabilidade neste contexto, principalmente relacionada ao consumismo exagerado e à economia de energia e água. (CARVALHO, 2011, p.30).

Ressalta-se também a contribuição de (GOMES e GARCIA 2013) na inovadora área da controladoria ambiental:

É preciso que as empresas adotem boas práticas ambientais e sociais, incorporando em suas estratégias os conceitos de sustentabilidade social, ambiental e econômica (*triple bottom line*). As empresas e seus *controllers* devem incorporar o tema responsabilidade social as suas atividades para contribuir com a preservação do meio ambiente e erradicação da pobreza no mundo. (GOMES e GARCIA, 2013).

O compromisso da Rio+20 busca incentivar que as empresas tomem ações efetivas para a redução dos danos ambientais, por isso o documento quer chamar a atenção que não basta ensinar o que deve ser feito, é necessário também contribuir efetivamente com a sustentabilidade. A implementação de um programa de coleta seletiva de lixo nas instalações das empresas seria, por exemplo, uma contribuição efetiva com o compromisso com as práticas sustentáveis.

As outras duas ações propostas “apoiar os esforços de sustentabilidade nas comunidades em que residimos” e “comprometer-se com resultados e ações por meio de estruturas internacionais” requer das empresas uma participação exógena, sendo necessário que os seus membros, dirigentes, proprietários e colaboradores, participem e apoiem iniciativas para o desenvolvimento sustentável originárias da sociedade.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo por base VERGARA (2011) a pesquisa do presente artigo é classificada quanto aos fins em descritiva, pois buscará revelar características de uma determinada população. Já quanto aos meios de investigação foi do tipo pesquisa empírica, pois será realizada nas empresas do centro da cidade de Salvador-Bahia.

Para responder os problemas propostos nesse artigo, foi elaborado um questionário para ser respondido pelos proprietários das micro e pequenas empresas do centro de Salvador. O questionário possui 13 quesitos do tipo afirmativo ou negativo. O primeiro quesito verificou a adesão (ou não) da entidade ao compromisso com práticas sustentáveis proposto na Rio+20, essa adesão será chamada nesse trabalho de “ação formal para o desenvolvimento sustentável”.

As questões verificarão quais ações para o desenvolvimento sustentável as entidades desenvolvem independentemente da adesão ao compromisso formal com a ONU. As ações que fazem parte dessas questões foram retidas do compromisso assinado na Rio+20 (2012). Nesse trabalho titula-se de “ações efetivas para o desenvolvimento sustentável”.

O segundo questionário, do tipo *Likert* com escalas de 5 pontos, busca identificar qual a opinião dos proprietários sobre a importância da “ação formal para o desenvolvimento sustentável” e sobre as “ações efetivas para o desenvolvimento sustentável”. O questionário teve por base o seguinte quadro:

Nº	AÇÃO FORMAL PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL
0	Adesão aos compromissos com práticas sustentáveis propostos na Rio+20.

Quadro 1

Fonte: Elaboração própria

Nº	AÇÕES EFETIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL
1	Apoiar o desenvolvimento sustentável em todas as ações.
2	Oferecer produtos em embalagens biodegradáveis.
3	Disponer de uma cartilha de incentivo ao desenvolvimento sustentável.
4	Oferecer treinamento sobre desenvolvimento sustentável para seus colaboradores.
5	Oferecer treinamento sobre desenvolvimento sustentável para os seus fornecedores.
6	Oferecer lixeira com coleta seletiva.
7	Incentivar os esforços de sustentabilidade na comunidade.
8	Reduzir o consumo de energia, água e material nas suas instalações.
9	Adotar práticas sustentáveis em compras nas cadeias de fornecimento.
10	Fornecer opções de venda de produtos com marca sustentável.
11	Disponer de programa para a minimização de resíduos, reciclagem e reutilização.
12	Incentivar estilos de vida mais sustentáveis.

Quadro 2

Fonte: Elaboração própria

A população do estudo foi representada pelas 28 empresas do centro da cidade de Salvador que participaram do questionário (2014), escolhidas aleatoriamente. Pode-se deixar registrado que nem toda a empresa que se sugeriu responder ao questionário se dispôs a cumprir um papel importante para contribuição da pesquisa e desenvolvimento da ciência. O questionário foi aplicado de forma presencial, mas nem todas as empresas aceitaram a aplicação do questionário, conforme supracitado.

4 | ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise foi realizada utilizando-se as informações obtidas nos questionários. Foi selecionada uma amostra de 28 empresas de venda de produtos alimentícios no centro da cidade de Salvador-Bahia. O Universo é desconhecido, pois, há uma população grande e muitas empresas atuam no segmento de produtos alimentícios, mas não se caracterizam desta forma, são similares.

Neste sentido, buscou-se somente a abordagem da pesquisa com bares, lanchonetes e restaurantes. A extração da amostra foi na forma aleatória. A tabela 1 apresenta de forma segregada por Estado o quantitativo e representatividade da amostra selecionada. A amostra é significativa e representa 68% do total da população.

CIDADE – UF	POPULAÇÃO	AMOSTRA	% AMOSTRA
Salvador-Bahia	Desconhecida	28	100%
Total		Indeterminado	Indeterminado

Tabela 1 – Distribuição da amostra das microempresas

Fonte: Elaboração própria, 2016. Com base nos dados da pesquisa.

A tabela 2 representa a quantidade de empresas na cidade de Salvador-Bahia, que aderiram formalmente ao compromisso com práticas sustentáveis proposto na Rio+20, segundo a resposta dos proprietários das empresas, mais metade das entidades aderiram a esse compromisso. Essa informação deve ser analisada com certa restrição, pois não se buscou comprovar junto a elaboração formal de um planejamento ambiental como forma de adesão.

ACÇÃO FORMAL PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

	Quantidade	%
Aderiram formalmente aos compromissos	17	60
Não Aderiram formalmente aos compromissos	11	40
TOTAL		

Tabela 2 – Adesão das microempresas ao compromisso proposto na Rio+20

Fonte: Elaboração própria, 2016. Com base na pesquisa.

A pesquisa verificou em 28 empresas se, 12 das ações efetivas para o desenvolvimento sustentável, constante no compromisso da Rio+20, estão sendo praticadas nessas intuições, logo no total verificou-se 336 ações (12 ações vezes 28 empresas). O resultado mostrou que dessas possíveis 336 ações, as empresas analisadas estão praticando 214 delas, representando um percentual de adesão informal de 63%.

AÇÕES	EFETIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	
	Quantidade	%
Não	122	37
Sim	214	63
TOTAL	336	100

Tabela 3 – Ações efetivas das microempresas com base nas iniciativas propostas na Rio+20

Fonte: Elaboração própria, 2016. Com base na pesquisa.

Já a tabela 4 demonstra o percentual de adesão por ação individual. Constatou se que as 82% das micro e pequenas empresas, dentre as analisadas, têm incentivado reduzir o consumo de energia, água e material nas suas instalações (ação 8). Outras ações praticadas pela maioria das empresas são: oferecer lixeira com coleta seletiva (ação 6), com um percentual total de 76%; e dispor de programa para a minimização de resíduos, reciclagem e reutilização (ação 11), com 74%.

	AÇÕES EFETIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Não	74	38	88	68	71	24	39	18	62	74	26	59
Sim	26	62	12	32	29	76	61	82	38	26	74	41
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Tabela 4 – Ações efetivas das empresas com base no questionário (dados em percentual)

Fonte: Elaboração própria, 2016.

A tabela 5 demonstra que 68% dos proprietários concordaram muito sobre a importância à adesão formal ao compromisso com práticas sustentáveis proposto na Rio+20, nenhum deles discordou da importância dessa iniciativa.

	AÇÃO FORMAL PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL
Discordo muito	0%
Discordo um pouco	0%
Não discordo e nem concordo	6%

Concordo um pouco	26%
Concordo muito	68%
TOTAL	

Tabela 5 – Importância da adesão às propostas da Rio+20 para os micro e/ou pequenos empresários

Fonte: Elaboração própria, 2016.

No que se refere à importância das ações para as empresas, a ação 8 mereceu destaque. Isto é perceptível, porque demonstra uma possível mudança de consciência ambiental ao diminuir o desperdício com os recursos naturais.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo tratou o compromisso com o desenvolvimento sustentável através do enfoque do planejamento ambiental, frente a uma análise das empresas de produtos alimentícios do centro da capital baiana. Trouxe como discussões as ações efetivas dessas entidades no estado da Bahia em prol da sustentabilidade, bem como o que pensam seus proprietários sobre o referido tema. Para a geração dos resultados, aplicaram-se questionários.

A pesquisa respondeu a problemática ao evidenciar que as empresas analisadas já contribuem com o desenvolvimento sustentável do planeta, pois se verificou um nível de adesão informal de 52% das ações propostas. Bem como se constatou que 68% dos proprietários concordaram fortemente sobre a importância de aderirem ao compromisso para a sustentabilidade.

Foram analisadas 28 entidades privadas de produtos alimentícios, como bares, lanchonetes e restaurantes, nesta análise, mais de 60% das empresas concordam com uma política mais séria voltada ao desenvolvimento sustentável. O que demonstra a importância do tema para essas empresas. O contraponto na visão dos proprietários foi a ação 2, porque ganhou o menor escore no que se refere a importância das ações, ficando com 38% para “discordo muito”.

Isto tem uma possível relação com o custo dos comerciantes em manter a utilização de embalagens biodegradáveis. O planejamento ambiental é fundamental para a teoria e prática contábil, entretanto, há espaço para que as discussões se intensifiquem na construção do desenvolvimento sustentável. Este impacto causado vai além da transmissão de conhecimentos que contribuam para a formação de uma sociedade mais sustentável. Ele gera um desempenho e aprimoramento para a aplicação das ações coercitivas através da intervenção na sociedade. É evidente que o profissional de Contabilidade que possua conhecimentos capazes de se inserir possa contribuir para transformar o meio ambiente e favorecer para que as pessoas que absorvam estes conhecimentos também interfiram de forma positiva para a transformação *triple bottom line*.

As ações que atingiram o maior percentual de importância para os micros e pequenos empresários foram: oferecer lixeira com coleta seletiva (ação 6); reduzir o consumo de energia, água e materiais de suas instalações (ação 8); e dispor de programa para a minimização de resíduos, reciclagem e reutilização (ação 11). Isto demonstra que há uma conscientização pela maioria dos micro e pequenos empresários, o que possivelmente foi transmitido pela mídia em suas mais diversas fontes.

Sugere-se para os próximos trabalhos que busquem investigar os resultados das ações para a sustentabilidade praticadas e o impacto do planejamento ambiental pelas empresas de outros setores, além da percepção dessas ações perante a sociedade. Outra abordagem também seria a aplicação desta pesquisa nos meios acadêmicos, sobre o que pensam os estudantes de Ciências Contábeis sobre o referido tema.

REFERÊNCIAS

BURSZTYN M. (organizador). **Para pensar o desenvolvimento sustentável**. (1993). Disponível em: http://areapublica.confed.org.br/arvore_hiperbolica/arvores/pto/biblioteca/ppds.pdf#page=25

CARVALHO, Maria Braga de. **Contabilidade Ambiental**. 3ª reimpr. Curitiba: Juará, 2011.

DEEGAN, Craig; RANKIN, Michaela. Do Australian companies report environmental news objectively? An analysis of environmental disclosure by firms prosecuted successfully by the environmental protection authority. **Accounting, Auditing e Accountability Journal**. Vol. 9. p. 50 – 67. 1996.

DIAS FILHO, José Maria; MACHADO, Luiz Henrique Baptista. **Abordagens da Pesquisa em Contabilidade**. In IUDÍCIBUS, Sérgio de; LOPES, Alexandre Broedel. Teoria Avançada da Contabilidade. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ELKINGTON J. **Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development**. (1994) .California Management Review, V. 36 (2), pp. 90-100. _____
Enter the Triple Bottom Line. (2004). Disponível em: <http://johnelkington.com/TBL-elkington-capter.pdf>.

FENKKER, E. A. e Ferreira, E. **Sustentabilidade: Economia e Ecologia Sustentáveis?** (2011). Anpad 2011.

FERREIRA, Aracéli Critina de Sousa. **Contabilidade Ambiental: uma informação para o Desenvolvimento Sustentável**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FREZATTI, et al. **Teorias organizacionais no controle gerencial**. In FREZATTI, et al. Controle Gerencial: Uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. São Paulo: Atlas, 2009.

FRIEDMAN, M. **The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits**, (1970). The New York Times Magazine September 13, 1970.

GOMES, Sônia Maria da Silva.; GARCIA, Cláudio Osnei. **Controladoria Ambiental**. São Paulo: Atlas, 2013.

HOPWOOD, Antony G.; MILLER, Peter (Org.). **Accounting as social and institutional**

practice. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

IPCC – Intergovernmental Panel on Climate Change. **Sumário para os Formuladores de Políticas**, set./2013. Disponível em: <<http://www.ipcc.ch/ipccreports/index.htm>>.

MORIN, E. **Educar na Era Planetária – O pensamento complexo como método de aprendizagem no erro e na incerteza humana.** (2003). Tradução de Sandra Trabucco Venezuela. Editora Cortez. São Paulo. 2003

ONU – **Site de consulta que faz parte do compromisso firmado na Rio+20.** (2013) <http://rio20.euromed-management.com/roll-of-commitments-2/#Brazil>

PEREIRA, L. C. J. +. **Incorporando Sustentabilidade na Análise de Crédito.** (2012). Anpad 2012.

RELATÓRIO Brundtland – **Nosso futuro comum.** Editora da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 1991, 2 edição.

RIO+20. A Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável: **Documento final “O Futuro que queremos”.** (2012).

RIO+20. **Empresas brasileiras assinam carta de compromisso com desenvolvimento sustentável.** <http://www.webioenergias.com.br/noticias/economia-verde/1544/rio+20:empresas-brasileiras-assinam-carta-de-compromisso-comdesenvolvimento-sustentavel.html>

RIO+20. **Apresenta 705 compromissos voluntários para o Desenvolvimento Sustentável.** <http://www.onu.org.br/rio20/rio20-apresenta-705-compromissos-voluntarios-paraodesenvolvimento-sustentavel/>

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. **A Institucionalização da Teoria Institucional.** Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1998.

TURNER, G. **A comparison of the limits to growth with thirty years of reality.** (2008). Disponível em <http://www.csiro.au/files/files/plje.pdf>

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LOGÍSTICA REVERSA DE PÓS-VENDA COMO ESTRATÉGIA DE FORTALECIMENTO DA EMPRESA ERICSSON DO BRASIL

Rogério Silveira Dias

Felipe Caleffi

Andreia Bonato da Silva

Faculdades Monteiro Lobato

RESUMO: Com o objetivo de identificar como a logística reversa de pós-venda da Ericsson do Brasil pode ser auxiliada pela gestão da cadeia de suprimentos, este artigo demonstra algumas estratégias que podem ser seguidas, para um fortalecimento e ganho de competitividade desta empresa. Utilizando como referencial teórico a logística reversa, gestão da cadeia de suprimentos e suas ferramentas, entrevistas semiestruturadas e questionários foram realizados nos setores de gestão e operação da fábrica da empresa Ericsson. Estas entrevistas e questionários foram utilizados para conhecer como é realizada a logística reversa da empresa e qual é sua estratégia de utilização, e também serviu para apontar novos rumos que podem ser seguidos com relação a este processo. A metodologia se caracterizou como exploratória, de abordagem qualitativa e estudo de caso. Este estudo confirmou que a logística reversa, através das ferramentas terceirização e cadeia de valor, pode ser aplicada como estratégia no fortalecimento da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Logística reversa. Gestão

da cadeia de suprimentos. Ericsson.

ABSTRACT: With the aim of identify how the post sell reverse logistic of Ericsson from Brazil could be helped by supply chain management, this article presents strategies that can be applied, for strengthening and competitiveness of this company. Using the theory of reverse logistic, supply chain management and its tools, semi-structured interviews and questionnaire were conduct in the management and operation sectors of the company. These interviews and questionnaires were used to understand how reverse logistics is held by Ericsson, what is the strategy being used, and helped to point out new directions that can be followed regard to its process. The methodology is characterized as exploratory, with qualitative approach and case study. This study confirmed that reverse logistics, through the tools of outsourcing and value chain, can be applied as a strategy to strengthen the company.

KEYWORDS: Reverse Logistic. Supply chain management. Ericsson.

1 | INTRODUÇÃO

Um dos pilares para a obtenção de maior competitividade nas empresas diz respeito a como seus produtos são entregues aos clientes, qual o tempo entre a saída da empresa

e a chegada ao destino final, em que condições chegam, qual a qualidade do serviço prestado e como se fecha o ciclo de vida deste produto (CHING, 2001; BALLOU, 2006).

Este estudo apresenta a logística empresarial, gestão da cadeia de suprimentos e logística reversa e verifica a possibilidade de fortalecimento e obtenção de vantagem competitiva utilizando a gestão da cadeia de suprimentos e logística reversa. Assim, problema de pesquisa é: de que forma a logística reversa de pós-venda da empresa Ericsson, buscando seu fortalecimento, pode ser auxiliada pela gestão da cadeia de suprimentos?

O objetivo geral desse estudo é analisar como a logística reversa de pós-venda da empresa Ericsson, buscando seu fortalecimento, pode ser auxiliada pela gestão da cadeia de suprimentos. Como objetivos específicos têm-se: conhecer como é realizada a logística reversa de pós-venda da empresa Ericsson; verificar quais ferramentas da gestão da cadeia de suprimentos podem ser inseridas ao processo de logística reversa da empresa Ericsson; analisar a ciência dos colaboradores dos setores de gestão e de operação da fábrica da Ericsson com relação a sua importância no processo logístico da empresa; averiguar se os colaboradores dos setores de gestão e de operação da fábrica da Ericsson veem relação entre a logística reversa da empresa e o fortalecimento da marca.

Este trabalho apresenta um dos tópicos mais discutidos atualmente, que é o desafio de aumentar a produtividade e fortalecer a empresa sem prejudicar o meio ambiente. Com isto, este estudo procura elucidar alguns dos rumos que podem ser seguidos pela Ericsson com relação ao seu processo de logística reversa no sentido de se fortalecer e aumentar sua vantagem competitiva no mercado.

2 | LOGÍSTICA EMPRESARIAL

Segundo Ballou (2012) a logística empresarial é responsável pelas atividades de movimentação, armazenagem e fluxo de produtos desde o ponto de origem da matéria-prima até o ponto de consumo final. Conforme Novaes (2007, p. 35) a logística empresarial “agrega valor de lugar, de tempo, de qualidade e de informação à cadeia produtiva”.

Encontra-se na literatura e estudos atuais o conceito de logística empresarial anexado como parte da gestão da cadeia de suprimentos, esta também referenciada como *Supply Chain Management – SCM*. Novaes (2007) prefere definir esta como sendo uma evolução da primeira. Simchi-Levi D., Kaminsky e Simch-Levi E. (2003, p. 29) defendem que “ambas as definições destacam a integração dos diferentes componentes da cadeia de suprimentos”. Para Ching (2001) a *SCM* é a integração do planejamento e controle de fluxo de mercadorias, informações e recursos desde os fornecedores até o consumidor final, com a cadeia logística sendo administrada de

forma cooperativa visando o benefício de todos os envolvidos.

Gestão da cadeia de suprimentos é a integração entre as partes envolvidas. Fornecedores, fabricantes, depósitos, operadores logísticos, devem estar alinhados sobre suas responsabilidades para que o nível de serviço ao cliente seja atingido, em paralelo à diminuição dos custos globais do sistema (SIMCHI-LEVI D.; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI E., 2003). A próxima seção discorre sobre as ferramentas da *SCM*, que facilitam nesta integração.

3 | FERRAMENTAS DA SCM: OUTSOURCING, CADEIA DE VALOR, POSTPONEMENTE EDI / VMI

SCM é, conforme Ballou (2001), a integração entre às diversas partes envolvidas no processo logístico. Neste estudo são apresentadas algumas ferramentas entendidas como relevantes para auxílio na resposta do problema de pesquisa.

A partir das décadas de 1970 e 1980 muitas empresas perceberam a necessidade de reestruturar muitos de seus setores e estratégias em virtude de mudanças econômicas, aumento da tecnologia da informação e da crescente concorrência do mercado. Isso às levou a repassar algumas de suas atividades para seus fornecedores, parceiros e outras empresas (NOVAES, 2007; PIRES, 2013; DORNIER, 2012). Para Pires (2013) uma das percepções essenciais observadas por estas empresas foi de que seria necessário focar mais em seus negócios principais (*core business*), pois estes lhe trariam mais retorno.

Atribuídas a nomes diferentes de acordo com cada autor, este conceito pode ser encontrado também como terceirização, logística terceirizada, ou *outsourcing* de serviços logísticos (DORNIER, 2012; SIMCHI-LEVI D.; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI E., 2003; NOVAES, 2007). Para Simch-Levi D., Kaminsky e Simch-Levi E. (2003), logística terceirizada é quando operadores logísticos assumem algumas ou todas as responsabilidades logísticas da empresa. Conforme Pires (2013), *outsourcing* é a prática em que parte do conjunto de produtos e serviços de uma empresa é realizada por uma empresa externa, num relacionamento de colaboração e interdependência.

Segundo Porter (1985), valor é aquilo que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço ofertado pelas empresas. Cadeia de valor é a representação que é praticamente a mesma utilizada atualmente por alguns autores para indicar o conceito de cadeia de suprimentos (PIRES, 2013).

Conforme Porter (1989), valor pode ser desmembrado em atividades de valor e estas devem estar interligadas formando elos que refletem as relações dentro ou fora da empresa. Desta forma, conforme Novaes (2007) as cadeias de valor correspondem a cada uma das empresas que compõem o sistema da cadeia de suprimentos. Estas cadeias devem formar um sistema interdependente para obtenção de vantagem

competitiva.

Conforme Ballou (2012, p. 310) o princípio de postergação é entregar “o máximo que puder o mais longe possível no canal de distribuição antes de comprometer-se com o produto final”.

Para Pires (2013), o *postponement* indica a postergação da configuração final de um produto até que sua real demanda seja conhecida. O autor ainda relata que este conceito é altamente atual e com muito futuro no contexto da *SCM*, porém observa que não é uma prática viável para todo setor industrial.

De acordo com Abreu (2006, p. 59), “todo o investimento em Tecnologia da Informação tende a tornar as empresas mais competitivas”. *Electronic Data Interchange (EDI)* é um sistema de comunicação e tradução de documentos eletrônicos, que faz com que as informações de uma empresa sejam ligadas diretamente ao seu fornecedor, banco, operador logístico (MARTINS; ALT, 2009).

Conforme Martins e Alt (2009), o *EDI* melhorou o relacionamento entre cliente e fornecedor, pois com o processo de compra totalmente automatizado, fornecedores conhecem muito mais os hábitos de compra do consumidor, podendo regular o seu estoque e fornecer novas entregas quando um ponto mínimo estipulado for atingido.

Vendor Managed Inventory (VMI) segundo Novaes (2007) e Pires (2013) é o sistema no qual o fornecedor é responsável pelo gerenciamento de estoque do cliente, inclusive com relação à reposição, através de um intercâmbio de informações parecido com o *EDI*.

Com base nestas ferramentas a logística reversa das empresas, que é apresentada na seção seguinte, pode ser mais bem gerenciada.

4 | LOGÍSTICA REVERSA (LR)

Nos últimos anos muitas empresas têm se voltado para a prática de gerenciar o retorno de produtos de pós-venda e de pós-consumo desde o consumidor final até uma destinação derradeira adequada (PIRES, 2013). Grande parte dessa responsabilidade deve-se às políticas ambientais impostas pela legislação (DORNIER et al., 2012; LACERDA, 2009) e também por parte dos consumidores que estão cada vez mais exigentes quanto à responsabilidade social destas empresas (CAMARGO; SOUZA, 2005).

Para Novaes (2007), a logística reversa é responsável pelo fluxo de retorno dos materiais desde o ponto de consumo até o ponto de origem com a pretensão de recuperar valor ou descarte final adequado. Conforme Leite (2003), o objetivo da LR é agregar valor aos produtos de forma econômica, ecológica, legal, logística e de imagem corporativa.

Embora, inicialmente a obrigatoriedade seja o único incentivo para que muitas das empresas tomem ações de cuidado com todo o ciclo de vida de seus produtos, a prática

dessa ação pode trazer resultados significativos, tais como: vantagens econômicas, reconhecimento da marca e preservação do meio ambiente. Como exemplo pode-se citar reduções de custos com a reutilização de matérias-primas como nos casos das latas de alumínio de refrigerantes e cervejas que retornam às fabricas para serem recicladas e depois, voltam ao mercado (NOVAES, 2007).

Como estratégia para o fortalecimento da marca da empresa pode-se utilizar a logística reversa como ferramenta do marketing (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2012). Para Shibao, Moori e Santos (2010), a utilização da logística reversa pode melhorar as possibilidades de se obter um diferencial competitivo, além de agregar valor ao produto. Roggers e Tibben-Lembke (1998), informam que a LR pode gerar reconhecimento da marca da empresa no mercado de atuação.

4.1 Logística reversa de pós-venda e logística reversa de pós-consumo

Conforme Ballou (2006), a logística assim como toda a cadeia de suprimentos, possui canais de distribuições que são divididos em três, sendo que o terceiro canal é o logístico reverso que está relacionado ao retorno de produtos que estão avariados, inoperantes ou obsoletos, embalagens, para reutilização ou descarte. Este canal pode ser dividido em dois grandes grupos chamados de logística reversa de pós-venda e logística reversa de pós-consumo.

No canal reverso de pós-venda ocorre o fluxo logístico de produtos com pouca ou nenhuma utilização, que retornam à cadeia de distribuição direta, por diversos motivos (LEITE, 2009). Conforme este autor há a intenção de agregar valor a estes produtos devolvidos por razões, tais como: erro no processamento de pedidos, garantia dada pelo fabricante, defeitos ou falha do produto e estoques excessivos no canal de distribuição.

No canal reverso de pós-consumo ocorre o fluxo logístico de embalagens e de produtos cujos sua vida útil chegou ao fim e por isso são descartados pela sociedade (LEITE, 2009). Este autor também indica que alguns materiais constituintes destes produtos podem ser reintegrados ao ciclo produtivo como matéria-prima secundária. Conforme Rodrigues et al. (2012), a LR de pós-consumo poderá colaborar para evitar o desperdício, assim como gerar ganhos de produtividade com o reprocessamento de resíduos de produtos.

4.2 Visão econômica, de marketing e ambiental da logística reversa

Embora os custos da LR sejam mais elevados do que os custos de logística direta, por nela ocorrerem os fluxos de clientes para os fabricantes, para os fornecedores ou para acondicionamento e reciclagem (LEITE, 2003; 2009), o retorno econômico da LR pode ser vantajoso como já mencionado nos casos de reciclagem de latas de alumínio de refrigerantes e cervejas (NOVAES, 2007). Conforme Roggers e Tibben-Lembke (1998), as vantagens com as reduções de custos com reutilização de componentes de um produto na fabricação de novos podem ser de 40% a 60%.

Conforme dados da Associação Brasileira de Alumínio (ABAL), o país é líder mundial desde 2001 na reciclagem deste metal com percentual maior do que a média mundial. Em 2012 o país reciclou 267,1 mil toneladas de sucata de latas de alumínio de bebidas, o que corresponde a 97,9% do total de embalagens consumidas em 2011 (ABAL, 2014). Estes dados evidenciam alguns dos potenciais econômicos que a logística reversa pode criar para as empresas que decidem adotá-la como estratégia competitiva (LEITE, 2009).

Muitas empresas estão atuando fortemente no marketing, utilizando a logística reversa como uma de suas ferramentas (DIAS R., 2007). De acordo com Kotler e Armstrong (2007), marketing é o processo pelo qual são criados valores para os clientes, pelas empresas, assim como a construção de fortes relacionamentos entre eles.

Para Kotler e Keller (2006), o marketing pode ser definido como o processo pelo qual indivíduos e grupos obtêm satisfação de suas necessidades e desejos através da criação, da oferta e da livre troca de produtos e serviços de valor entre eles. Desta forma nota-se o marketing como importante ferramenta estratégica de empresas, governos, órgãos, organizações e também de pessoas físicas para obtenção de objetivos variados de acordo com as características de cada entidade. Sua contribuição para desenvolvimento da sociedade é fundamental (KOTLER; KELLER, 2006; KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Ainda de acordo Kotler e Keller (2006), desde que a cadeia de suprimentos funcione de forma organizada, as empresas podem atrair clientes pelo oferecimento de um nível de serviço melhor, mais confiável, como por exemplo, entrega mais rápida de um produto, menos percentual de produtos danificados e até mesmo menores preços.

Conforme Leite (2003), a sensibilidade ecológica da sociedade e das organizações tem se transformado devido ao aumento de problemas ambientais. Sendo assim, Kotler e Armstrong (2007), relatam que os profissionais de marketing devem estar atentos a algumas tendências relacionadas ao ambiente, como: matérias-primas são finitas e já estão escassas; aumento da poluição e aumento da intervenção do governo na administração dos recursos naturais.

Dias R. (2007) afirma que a preocupação das implicações mercadológicas dos produtos, com relação ao atendimento das legislações ambientais e exigências de consumidores e sociedade em geral para o cuidado ecológico, desencadeou em denominações tais como: marketing ambiental, ecológico, verde, sustentável.

Em virtude dessa tendência mundial com a preservação do meio ambiente, Kotler e Keller (2006) indicam que muitas empresas estão se voltando para ações que procurem assegurar a preservação do meio ambiente, porém buscando vantagens competitivas para os seus negócios. Segundo Werle (2007), a adoção de um programa de marketing ambiental agrada aos acionistas e aos colaboradores, pois estes entendem ser positivo estarem associados a uma empresa ambientalmente responsável.

5 | METODOLOGIA DE PESQUISA

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi exploratória, pois segundo Gil (1999), esta se caracteriza pela análise sistêmica de determinado tema estudado, possibilitando maiores esclarecimentos de teorias. Quanto à abordagem foi qualitativa, pois conforme Prodanov e Freitas (2013), esta interpreta fenômenos e atribui significados a estes. Quanto ao procedimento técnico foi estudo de caso. De acordo com Gil (2002), este procedimento consiste em uma análise aprofundada de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu conhecimento de forma ampla e detalhada.

Para realizar esta pesquisa a população foi composta por 564 colaboradores e a amostra conteve 23 participantes divididos entre dois departamentos da fábrica e o setor de logística da empresa Ericsson. A coleta de dados foi através de entrevistas semiestruturadas e questionários mistos, com questões abertas e fechadas.

As entrevistas foram direcionadas para quatro supervisores, um analista de logística, o gerente de materiais e o gerente de logística, totalizando sete entrevistados. Os questionários foram direcionados para os colaboradores de operação da fábrica. Sendo distribuídos para 16 colaboradores: 06 do departamento de produção, 07 de estoque e 03 de logística. Foi realizado pré-teste para validação do questionário, com 05 respondentes, e foram realizadas as modificações necessárias de acordo com o objetivo da pesquisa. O período de coleta dos dados foi entre os dias 08 e 29 de outubro de 2014.

Após a coleta dos dados foi realizada a análise, comparando as ações de logística reversa realizadas na empresa Ericsson com os conceitos teóricos. Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo para averiguar as entrevistas e questionários. Conforme Gil (2002), esta técnica possibilita descrição do conteúdo declarado ou omitido das comunicações.

6 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A multinacional Ericsson possui mais de cem mil colaboradores e atua em cinco continentes abrangendo cento e oitenta países. No Brasil, possui sede na cidade de São Paulo - SP. Sua fábrica está localizada na cidade de São José dos Campos - SP, onde foi o objeto de estudo deste trabalho (ERICSSON, 2014). Inicialmente, é apresentado o perfil dos participantes das entrevistas conforme a Tabela 1, e em seguida é apresentado o perfil dos respondentes dos questionários de acordo com a Tabela 2.

Entrevistado	Idade	Status de escolaridade	Tempo de empresa (anos)	Cargo atual
01	37	Superior completo	15	Supervisor
02	57	Superior completo	14	Supervisor
03	54	Superior completo	17	Supervisor
04	39	Superior completo	16	Gerente
05	38	Superior completo	15	Analista
06	25	Superior incompleto	05	Supervisor
07	48	Superior completo	27	Gerente

Tabela 1. Dados sócio demográficos dos entrevistados.

Fonte: dados da pesquisa (2014).

Faixa etária	Nº de colaboradores	Escolaridade	Nº de colaboradores	Tempo de empresa (anos)	Nº de colaboradores	Cargo Atual	Nº de colaboradores
21 a 30	03	Superior completo	12	Acima de 02	16	Almoxarife Junior	02
31 a 40	08					Líder de operação	01
41 a 50	05	Superior incompleto	04			Analista de logística	07
						Assistente administrativo	06

Tabela 2. Dados sócio demográficos dos respondentes.

Fonte: dados da pesquisa (2014).

Primeiramente são demonstradas as análises das entrevistas e em seguida, dos questionários. Os sete colaboradores que participaram das entrevistas são identificados como entrevistado 1, entrevistado 2 e assim sucessivamente. A primeira pergunta foi relacionada ao entendimento que os participantes possuem sobre LR. Os sete entrevistados demonstram possuir conhecimento de parte de seu significado, pois responderam que é o retorno de produtos de clientes para a fábrica, sem mencionar o que afirma Novaes (2007), sobre a possibilidade de dar destino final adequando ou recuperar valor destes produtos. Um dos colaboradores expôs que há LR das embalagens de produtos entregues na empresa. Outro colaborador relatou que: “é a capacidade e a obrigatoriedade que uma organização necessita ter [...] seja através de garantia, seja através de contratos de serviços”. Leite (2009) menciona que há intenção de agregar valor aos produtos devolvidos por razões como garantia dada pelo fabricante, erro no processamento de pedidos, defeitos ou falhas do produto.

A pergunta seguinte procurou saber como é realizada a LR da empresa. Dois entrevistados não souberam responder como ela é realizada. Os demais entrevistados

responderam que ocorre através de uma solicitação do cliente de troca ou reparo de um ou mais produtos que não estão funcionando de acordo, ou que chegaram com defeito, ou são divergentes do que o contratante havia solicitado. Estes entrevistados ainda relataram que, ao retornar para a fábrica, o produto passa por uma análise para identificação de falha, para determinar se este tem condições de ser recuperado ou se será enviado para descarte, corroborando com o que aponta Novaes (2007), que indica que a LR possui a pretensão de recuperar valor de um produto ou realizar seu descarte final adequado.

Os entrevistados 4 e 7 ainda detalharam que há dois tipos de retorno de produtos, um que é devido a alguma falha no processo de pedido, defeito de equipamento no momento da entrega ou no período em que determinado produto ainda não foi aceito pelo cliente. Segundo Leite (2009), este tipo de LR é chamado de pós-venda, pois indica um produto que retorna à cadeia por diversos motivos, tais como erro no processamento de pedido ou garantia dada pelo cliente. Outro tipo de logística reversa, de acordo com os entrevistados, refere-se a uma prestação de serviço, pois o produto já foi aceito pelo cliente e este solicita um reparo. Caso o material não tenha condições de reparo Leite (2009) a conceitua como de pós-consumo, pois o produto será caracterizado como em fim de sua vida útil e pode assim ser descartado. Alguns de seus componentes internos poderão ser reutilizados e reintegrados ao ciclo produtivo como matéria-prima secundária.

A terceira pergunta procurou elucidar a percepção dos entrevistados com relação às vantagens e desvantagens de utilizar a LR, e também se esta, na percepção deles, é importante para o aumento da competitividade da empresa e fortalecimento da marca. O entrevistado 3 respondeu que não percebe vantagens, tampouco possibilidade de aumentar a produtividade ou fortalecer a marca da empresa utilizando a LR. Segundo sua opinião este processo: “é um retrabalho que gera custos desnecessários para a empresa”. Esta percepção vai de encontro ao exposto por Novaes (2007) e Roggers e Tibben-Lembke (1998) que apontam que há retorno econômico ao utilizar a LR, principalmente no que diz respeito à reciclagem e reutilização de componentes e produtos. O entrevistado 6 disse que percebe vantagem devido ao fato de o cliente ficar com um saldo monetário ao devolver um produto com defeito, podendo retirar posteriormente outro produto equivalente a este saldo. O restante disse que percebe vantagens na utilização da LR, tais como: atendimento ao cliente, evitando desperdícios de produtos e com isso reduzindo custos. Este produto é destinado a um local adequado e auxilia a empresa a gerenciar falhas no seu processo. Rodrigues et al. (2012) indicam que a LR contribui para evitar desperdício. Os entrevistados não percebem desvantagem ao utilizá-la. Concordam que sua utilização pode aumentar a competitividade, pois garante e facilita na melhoria dos produtos e pode servir de diferencial no atendimento rápido ao cliente.

Com relação ao fortalecimento da marca também há consenso entre estes entrevistados de que a utilização da logística reversa pode fortalecer a marca, pois

demonstra a preocupação da empresa com a sustentabilidade e questões ecológicas, e também devido ao aumento da satisfação do cliente com a utilização deste processo. Roggers e Tibben-Lembke (1998) indicam a possibilidade de reconhecimento da marca no mercado de atuação com a utilização da LR. A pergunta seguinte objetivou saber se os entrevistados acreditam que a logística reversa pode ser utilizada como marketing. Com exceção do entrevistado 3, os demais acreditam que a LR pode ser utilizada para este fim. De acordo com Dias R. (2007), muitas empresas utilizam a LR como ferramenta de marketing. O entrevistado 5 relatou que a empresa não a utiliza atualmente. Dois colaboradores mencionaram que a ação de cuidado com o meio ambiente e sustentabilidade deveria ser apresentada para o cliente.

Os entrevistados 4 e 6 informaram que há um projeto chamado Muriqui, o qual a empresa apoia. Segundo seus relatos a Ericsson doa madeiras provenientes da logística reversa, e em parceria com outra empresa, estas peças são transformadas em brinquedos distribuídos a instituições sociais. Estes relatos vêm ao encontro do que Kotler e Keller (2006) e Werle (2007) indicam, pois, muitas empresas estão atuando em ações ambientais, porém focando em vantagem competitiva. A adoção de um programa de marketing, segundo Werle (2007), agrada aos acionistas e colaboradores devido ao fato de estes estarem associados a uma empresa que preserva o ambiente.

A quinta pergunta objetivou saber qual o entendimento que os entrevistados possuem de *SCM*. Os entrevistados 5 e 6 descreveram esta como sendo a logística. O entrevistado 2 a entende como sendo o conhecimento de todo o processo e como se está inserido nele. O entrevistado 3 respondeu que é o *end to end*, onde o processo começa na previsão de vendas, passa pelo plano de produção, compra de matéria-prima e componentes, envolve fornecedores, armazenamento e demais partes até chegar ao cliente. Ching (2001) assinala que a *SCM* é responsável por integrar o planejamento e controle de fluxos de mercadorias, informações, recursos desde fornecedores até o consumidor final.

A sexta pergunta pretendeu identificar dois pontos: o entendimento dos entrevistados sobre o que são ferramentas da *SCM*; e quais de suas ferramentas, tais quais: *postponement*, terceirização, cadeia de valor e *EDI / VMI* podem ser inseridas ao processo logístico reverso da empresa. Os sete entrevistados entendem como sendo ferramentas da *SCM* os softwares relacionados à Tecnologia da Informação. Cinco entrevistados citaram que a principal ferramenta de gestão utilizada é o *SAP*. Abreu (2006) relata que as empresas tendem a ser mais competitivas ao investir em Tecnologia da Informação.

A ferramenta terceirização é a única conhecida pelos sete entrevistados, sendo que estes afirmaram já utilizar na empresa para a logística direta e reversa, desta forma os operadores logísticos assumem algumas das responsabilidades logísticas da organização (SIMCHI-LEVI D.; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI E., 2003). O entrevistado 7 não concorda com a utilização da terceirização, segundo sua percepção: “você não tem controle da operação e aí você começa a ficar na mão do fornecedor, do terceiro”.

O que vai contra o colocado por Pires (2013), que diz haver um relacionamento de colaboração e interdependência na prática de *outsourcing*. Seis entrevistados concordaram que a ferramenta cadeia de valor pode ser inserida ao processo logístico reverso da empresa. Nenhum dos entrevistados demonstrou conhecimento sobre a prática de utilização da ferramenta *postponement*, corroborando com Pires (2013) que indica este conceito como sendo ainda recente, porém com possibilidade de crescimento no contexto da gestão da cadeia de suprimentos.

Somente o entrevistado 7 possui entendimento sobre as ferramentas *EDI / VMI*, e disse já serem utilizadas para a logística direta da empresa, mas não entende como sendo viável a utilização no processo logístico reverso. Para ele na utilização do *EDI* deve haver uma parceria entre fornecedor e cliente, pois as informações estarão visíveis a qualquer momento. Informação que vem ao encontro do exposto por Martins e Alt (2009), que indicam que esta ferramenta melhorou o relacionamento entre cliente e fornecedor, sendo que uma vez o processo de compra automatizado, fornecedores conhecem os hábitos de compra dos clientes, o que traz melhorias na gestão de estoques.

A sétima e última pergunta buscou saber, se na percepção dos entrevistados há integração entre as diversas partes do processo logístico, conforme normalmente ocorre na *SCM*. A questão foi dividida em duas partes, sendo que na primeira se questionou sobre a percepção de integração entre os setores de produção, marketing, comercial e logístico da empresa. Na segunda parte buscou-se saber sobre a percepção quanto à integração entre fornecedores, fabricantes, depósitos, operadores logísticos. Os sete entrevistados responderam que há integração entre os setores e que esta integração ocorre através da previsão de vendas, da comunicação rápida, processos internos e responsabilidades de cada área. Segundo Novaes (2007), a *SCM* exige integração de todos os elementos da cadeia de suprimentos.

Com relação à segunda parte da pergunta, os participantes mencionaram o relacionamento da empresa com fornecedores e transportadoras. Três entrevistados relataram que esta integração ocorre através de reuniões de alinhamento de informações. Dois entrevistados indicaram que há indicadores para avaliação de desempenho dos parceiros. Conforme Simchi-Levi D., Kaminsky e Simch-Levi E. (2003), deve haver um alinhamento de responsabilidades entre fornecedores, fabricantes, depósitos, operadores logísticos para que o nível de serviço prestado ao cliente seja atingido.

Além de entrevistas, outros dezesseis colaboradores participaram do estudo respondendo questionários. A primeira pergunta do questionário foi relacionada ao conhecimento destes sobre logística reversa. Foi apresentado um de seus conceitos e em seguida perguntado se os respondentes já a conheciam de forma conceitual. 14 respondentes afirmaram que sim e dois disseram que já haviam ouvido falar, mas não conheciam o conceito. Segundo Dornier et al. (2012) e Lacerda (2009), grande parte deste conhecimento deve-se ao fato de a legislação estar atuante por intermédio de políticas ambientais. Camargo e Souza (2005) reforçam que também há influência dos

clientes que estão cada vez mais exigentes no que se refere à responsabilidade social das empresas.

A pergunta seguinte procurou saber se os respondentes têm conhecimento de por que é realizada a LR na empresa. Todos os colaboradores questionados responderam que sim e 11 respondentes comentaram suas respostas destacando a importância de um desenvolvimento sustentável, do cuidado com o meio ambiente e aproveitamento ou reutilização de matéria-prima. Essas afirmações confirmam o exposto por Dias R. (2007) que afirma que há preocupação no mercado de produtos com relação ao cuidado do ambiente e também ao cumprimento da legislação ambiental.

A terceira pergunta objetivou saber se os respondentes possuem conhecimento de como é realizada a logística reversa na empresa. 13 participantes disseram que sim, sendo que seis destes ainda relataram que seu conhecimento veio por intermédio de processos internos da empresa. Estes processos auxiliam na interligação de informação entre setores e colaboradores, e como estes são parte do processo logístico há a indicação de que a *SCM* consta neste meio (BALLOU, 2001).

A pergunta seguinte procurou saber se os colaboradores acreditam que o processo de logística reversa pode ser utilizado como marketing. As repostas de 11 funcionários foram sim. O que concorda com Fleury, Wanke e Figueiredo (2012) e Dias R. (2007) que afirmam que este processo pode ser utilizado como ferramenta de marketing, na busca de fortalecimento da marca da empresa, pois os consumidores valorizam as empresas que possuem um cuidado com o meio ambiente.

A quinta pergunta buscou saber se na opinião dos pesquisados a logística reversa é importante para o aumento da competitividade. Mais uma vez a resposta da maioria foi afirmativa, com 13 colaboradores entendendo que sim. Shibao, Moori e Santos (2010) demonstram que a LR, além de agregar valor ao produto, pode facilitar a obtenção de diferencial competitivo das empresas.

A sexta pergunta objetivou identificar se os colaboradores percebem o processo de logística reversa como importante para fortalecimento da marca da empresa. 12 participantes responderam que acreditam que ela possui este potencial, concordando Fleury, Wanke e Figueiredo (2012) trazem o valor de se utilizar a LR como estratégia para o fortalecimento da marca. A sétima questão questionou se os pesquisados percebem as vantagens que a empresa possui ao utilizar o processo de LR. A grande maioria dos respondentes (14) afirmou compreender que há vantagens para a empresa ao utilizar este processo. A oitava pergunta objetivou saber se os respondentes percebem desvantagens ao utilizar o processo de LR. 15 participantes responderam que não percebem desvantagens da empresa na utilização da LR.

Dentre os respondentes que afirmaram na sua percepção haver vantagens, alguns comentaram que as vantagens são de ordem legal, ambiental e de imagem corporativa, concordando com Kotler e Armstrong (2007), pois segundo estes autores as matérias-primas são finitas e já estão escassas e por isso deve haver preocupação do marketing com o ambiente. Estes ainda relatam que há vantagens de ordem

financeira, econômica e de satisfação do cliente, o que vem ao encontro de Werle (2007), pois este indica que a adoção de um programa de marketing ambiental, além de trazer uma imagem positiva às empresas, também deve refletir em redução de custos, pois ajuda na melhoria de processos ineficientes.

A nona e última pergunta do questionário procurou averiguar se os colaboradores entendem que a realização do seu trabalho no setor em que atuam é importante para o processo logístico da empresa. Apenas um dos 16 participantes respondeu que não percebe seu trabalho como importante para o processo logístico. Dentre os respondentes que afirmaram entender a importância de suas funções, alguns comentaram que há a preocupação com reutilização e reciclagem de produtos e caso estes não tenham condições de serem aproveitados, são descartados de forma ecologicamente correta. De acordo com Novaes (2007), deve haver o descarte adequado de produtos e embalagens com o objetivo de recuperar valor. Outros colaboradores relataram a importância de atender ao cliente com qualidade e segundo suas exigências, concordando com Kotler e Keller (2006) que informam que o oferecimento de um nível de serviço prestado de forma qualificada pelas empresas pode atrair clientes e criar um relacionamento lucrativo, através da satisfação destes.

7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fundamentalmente, se faz necessário que a sociedade continue sua evolução econômica, tecnológica, política e social, pois assim, as gerações presentes e futuras viverão com melhor qualidade de vida. Porém, é preciso que se haja consciência ambiental, que se saiba que os recursos naturais são finitos e que estes podem se exaurir caso não sejam tratados com responsabilidade.

O objetivo geral, assim como os quatro objetivos específicos planejados deste estudo foram atingidos e confirmados no decorrer das análises dos dados, todavia se destacam aqui dois pontos. A maioria dos entrevistados respondeu que a empresa utiliza a terceirização para suas atividades de logística direta e reversa. Esta ferramenta possibilita à empresa, dentre outros benefícios, o desenvolvimento contínuo em conjunto com os parceiros logísticos, sobretudo no que diz respeito à tecnologia da informação, para melhorar os processos de logística e satisfazer as expectativas dos clientes.

O segundo ponto salientado nas análises pelos participantes das entrevistas e dos questionários foi relacionado à integração que é percebida entre os setores da empresa e também entre a fábrica e os parceiros de negócios, principalmente fornecedores e operadores logísticos. Este alinhamento entre as diversas partes do processo logístico auxilia tanto a logística direta, quanto a logística reversa.

Conforme a interpretação dos resultados pode-se perceber que a fábrica da Ericsson realiza a logística reversa de três formas: retorno de embalagens de

produtos; retorno de produtos, ainda não validados, conforme demanda de clientes para substituição; e retorno de produtos validados conforme solicitação de cliente para realização de reparos. As ferramentas terceirização e cadeia de valor são amplamente utilizadas pela fábrica da empresa e possuem papel importante no processo logístico reverso. Grande parte dos respondentes percebe que sua atribuição no setor em que atua é importante para o processo logístico da empresa. A maioria dos participantes da pesquisa percebem que há relação entre logística reversa e fortalecimento da marca da empresa.

A empresa Ericsson ao incentivar a integração entre colaboradores e setores internos e desta com demais parceiros de negócios, com foco aqui nos operadores logísticos, possibilita muitos ganhos ao seu negócio. Quanto mais alinhadas estiverem todas as partes envolvidas no processo logístico reverso da empresa, melhor será seu resultado e conseqüentemente, maiores serão os benefícios já relatados, como diferencial competitivo e fortalecimento da empresa, através da redução de custos com reutilização, reciclagem de produtos e fortalecimento da marca, através da percepção pelos clientes e sociedade de que a empresa possui responsabilidade ambiental e atua no sentido de preservar a natureza.

Como sugestão de pesquisas futuras, pode ser realizado um estudo de caso sobre o processo logístico da Ericsson abrangendo demais sedes da empresa na América e Europa e fazer um comparativo com o que é realizado no Brasil para se verificar quais estratégias podem ser utilizadas para melhoria deste processo.

Este estudo se fez relevante, pois discorreu sobre um tema importante para reflexão, aprendizado e prática, pois a logística reversa é um importante processo que pode ser utilizado como estratégia para preservação do meio ambiente, cumprimento de leis ambientais, fortalecimento da marca e aumento de competitividade.

REFERÊNCIAS

ABAL. **Reciclagem no Brasil**. São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www.abal.org.br/a-abal/contato/>>. Acesso em: 3 mai. 2014.

ABREU, Melissa C. **O impacto da tecnologia da informação na gestão da cadeia de suprimentos na Varig Engenharia de Manutenção S/A**. Porto Alegre, 2006. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/24351>>. Acesso em: 14 jun. 2014.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Planejamento, Organização e Logística Empresarial** – 4. ed. Tradução Elias Pereira – São Paulo: Bookman, 2001. Tradução de: Business Logistics Management – 4. ed.

_____. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística empresarial**. Tradução Raul Rubenich. – 5. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. Tradução Hugo T.Y.Yoshizaki – 1. ed. – 27. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012. Tradução de: Basic business Logistics – 2. ed.

CAMARGO, I.; SOUZA, A. E. **Gestão dos resíduos sob a ótica da logística reversa**. In: ENCONTRO NACIONAL DE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, 8., 2005, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro: ENGEMA, 2005.

CHING, Hong Y. **Gestão de estoques na cadeia logística integrada – Supply chain**. – 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2001.

DIAS, Reinaldo. **Marketing Ambiental**: ética, responsabilidade social e competitividade nos negócios. – São Paulo: Atlas, 2007.

DORNIER, Philippe-Pierre et al. **Logística e operações globais**: texto e casos – 1. ed. – 10. reimpr. Tradução Arthur Itakagi Utiyama – São Paulo: Atlas, 2012. Tradução de: Global operations and Logistics: text and cases.

ERICSSON. Disponível em: <www.ericsson.com/br>. Acesso em: 20 fev. 2014.

FLEURY, Paulo F; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber F. **Logística empresarial**: a perspectiva brasileira – 1. ed. – 15. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012 – (Coleção COPPEAD de Administração).

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. – 5 ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. – 4 ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Tradução Cristina Yamagami – 12 ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Tradução de: Principles of Marketing.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. Tradução Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire. – 12 ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. Tradução de: Marketing management.

LACERDA, Leonardo. **Logística Reversa**: uma visão sobre os conceitos básicos e as práticas operacionais, 2009. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/133514451/Artigo-Logistica-Reversa-Leonardo-Lacerda>>. Acesso em: 24 abr. 2014.

LEITE, Paulo R. **Logística Reversa**: meio ambiente e competitividade – São Paulo: Prentice Hall, 2003.

_____. **Logística Reversa**: meio ambiente e competitividade. 2 ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MARTINS, Petrônio G; ALT, Paulo R.C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. – 3. ed. rev. e atualizada. – São Paulo: Saraiva, 2009.

NOVAES, Antônio G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. – 13. reimpr. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PIRES, Sílvio R.I. **Gestão da cadeia de suprimentos**: conceitos, estratégias, práticas e casos – Supply chain management – 2. ed. – 7. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2013.

PORTER, Michael E. **Competitive Advantage**. New York: The Free Press, 1985.

_____. **A vantagem competitiva das nações**. – 12. reimpr. – Tradução Waltensir Dutra. – Rio de Janeiro: Elsevier, 1989. Tradução de: The competitive advantage of nations.

PRODANOV, Cristiano C; FREITAS, Ernani C. de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico [recurso eletrônico]. – 2 ed. – Novo Hamburgo:

Feevale, 2013.

RODRIGUES, Sandro G. et al. **Análise do novo desenho ambiental construído com a logística reversa na construção civil**. Bento Gonçalves, 2012. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2012_TN_STO_167_968_20585.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2014.

ROGERS, Dale S.; TIBBEN-LEMBKE, Ronald S. **Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices**. Nevada, Reverse Logistics Executive Council, 1998.

SHIBAO, Fábio, Y.; MOORI, Roberto G.; SANTOS, Mário R. dos. **A Logística Reversa e a Sustentabilidade Empresarial: Sustentabilidade ambiental nas organizações**. São Paulo, 2010. Disponível em: <http://ucbweb2.castelobranco.br/webcaf/arquivos/114487/11297/A_LOGISTICA_REVERSA_E_A_SUSTENTABILIDADE_EMPRESARIAL.pdf> Acesso em: 20 mar. 2014.

SIMCHI-LEVI, David; KAMINSKY, Philip; SIMCHI-LEVI, Edith. **Cadeia de Suprimentos: Projeto e Gestão – Tradução Marcelo Klippel – Porto Alegre: Bookman, 2003. Tradução de: Designing and managing the supply chain – concepts, strategies, and case studies.**

WERLE, Vanderlei. **Consciência da gestão ambiental e os benefícios decorrentes do marketing ambiental: a percepção das empresas clientes do Banco do Brasil**. Porto Alegre, 2007. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/14215>>. Acesso em: 14 jun. 2014.

POLÍTICA NACIONAL DE RESÍDUOS SÓLIDOS: UM RETRATO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NACIONAL DE 2010 A 2017

Agleilson Souto Btista

Universidade Federal Rural de Pernambuco
Serra Talhada – Pernambuco

Jorge da Silva Correia Neto

Universidade Federal Rural de Pernambuco
Recife – Pernambuco

José de Lima Albuquerque

Universidade Federal Rural de Pernambuco
Recife – Pernambuco

Maria Jaqueline da Silva Mandú

Universidade Federal Rural de Pernambuco
Serra Talhada – Pernambuco

RESUMO: Dar destino correto aos resíduos sólidos urbanos tem se tornado um grande desafio brasileiro, mesmo após a aprovação da Lei nº 12.305 de 2010, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS). Os principais mecanismos de operacionalização dessa política, tanto da coleta seletiva como da logística reversa, priorizam a participação e a atuação estratégica dos catadores de resíduos e suas cooperativas, além de uma forte articulação institucional envolvendo União, Estados e Municípios. Desse cenário buscou-se analisar o panorama da produção científica nacional a respeito dos resíduos sólidos, a partir da criação da PNRS, via pesquisa bibliométrica no Portal de Periódicos CAPES. Foram analisadas as seguintes variáveis: título; autor

principal; periódico de origem; classificação (Qualis); ano de publicação; classificação dos estudos quanto a seus objetivos; método de coleta de dados; construtos; e referências. Os resultados apontam para uma baixa concentração de artigos versando sobre a PNRS. Os artigos apresentam em seus títulos o termo PNRS, e o estudo demonstrou que o tema atrai paritariamente autores de ambos os sexos, na maioria Doutores em Administração nas universidades públicas do sul do País. Quanto às publicações, concentram-se em periódicos de Qualis B3 publicadas nos últimos 3 anos. Em relação à classificação dos estudos e o método de coleta, existe preferência por mesclar os gêneros. Já o estudo dos construtos apresentou certa concentração, diferente da análise dos referenciais que não apontou autores chave.

PALAVRAS-CHAVE: Política Nacional de Resíduos Sólidos; Políticas Públicas; Resíduos Sólidos; Estudo Bibliométrico

ABSTRACT: Providing a correct destination for solid urban waste has become a major Brazilian challenge, even after the approval of Law No. 12,305 of 2010, which establishes the National Solid Waste Policy (PNRS). The main operational mechanisms of this policy, both selective collection and reverse logistics, prioritize the participation and strategic action

of waste pickers and their cooperatives, as well as a strong institutional articulation involving the Federal Government, States and Municipalities. From this scenario we analyzed the panorama of the national scientific production regarding solid waste, from the creation of the PNRS, through a bibliometric research in the Portal of CAPES Journals. The following variables were analyzed: title; lead author; source journal; classification (Qualis); year of publication; classification of the studies regarding their objectives; method of data collection; constructs; and references. The results point to a low concentration of articles on PNRS. The articles present in their titles the term PNRS, and the study demonstrated that the theme attracts equally authors of both genres, most of them PhD in Administration working in public universities of the southern Brazil. Regarding the publications, they focus on Qualis B3 journals published in the last 3 years. In relation to the classification of the studies and the collection method, there is preference to merge them. The study of the constructs presented certain concentration, different from the analysis of the references that did not point out key authors.

KEYWORDS: National Policy on Solid Waste; Public policy; Solid Waste; bibliometric study.

1 | INTRODUÇÃO

Apesar de ser considerado referência mundial na gestão de resíduos sólidos, especialmente dos que trazem retorno financeiro (CEMPRE, 2013), o Brasil só teve sua Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) instituída em 2010, após 20 anos de debates. Mesmo diante de sua amplitude e conformação, a PNRS entende que todo o ciclo de vida dos produtos é passível de gestão, o que inclui os resíduos sólidos (lixo) gerados durante sua fabricação, transporte, consumo e descarte, que devem ter sua destinação final realizada de forma ambientalmente adequada (EMÍLIO, 2014).

Do ponto de vista governamental, sua complexidade de implementação também está ligada ao fato de ser baseada em programas temáticos, aos quais estão vinculadas às ações ou iniciativas esperadas de diversos órgãos, como por exemplo, o saneamento básico, que é executado conjuntamente pelo Ministério das Cidades, Ministério da Saúde, Ministério do Meio Ambiente e o Ministério da Integração Nacional (SILVA, J., S., 2015).

Em suma, a PNRS reúne o conjunto de princípios, objetivos, instrumentos, diretrizes, metas e ações adotadas pelo governo federal, isoladamente ou em regime de cooperação com estados, distrito federal, municípios ou particulares, com vistas à gestão integrada e ao gerenciamento ambientalmente adequado dos resíduos sólidos (BRASIL, 2010a).

Regulamentada pelo Decreto nº 7.404, também de 2010, que disciplina as inovações introduzidas na gestão dos resíduos sólidos pela PNRS, esse conjunto normativo traz como instrumento os planos de resíduos sólidos, a coleta seletiva, a

logística reversa e o incentivo à criação e desenvolvimento de cooperativas, entre outros (BRASIL, 2010b).

Dada a envergadura e complexidade do tema (MIGLIANO, 2012), emergiu a seguinte pergunta de pesquisa: como tem evoluído a pesquisa nacional desde a promulgação da Política Nacional de Resíduos Sólidos? Desse modo, este estudo buscou aglomerar e analisar os trabalhos que possuem como cerne a PNRS, e, assim, definir o panorama da produção científica relacionada ao tema, consultando publicações indexadas ao Portal de Periódicos da Capes, por meio de estudo bibliométrico, no lapso temporal que se estende desde a sanção da lei que criou a PNRS em 2010 até o ano de 2017.

O artigo é composto por quatro seções. A primeira seção apresenta as principais referências conceituais acerca da PNRS. A segunda seção detalha os procedimentos metodológicos que guiaram o estudo. A terceira seção discute os resultados obtidos e, finalmente, a quarta seção apresenta as conclusões referentes ao estudo.

2 | REFERENCIAL CONCEITUAL

A lei nº 12.305/2010, em seu artigo primeiro, institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) e o conteúdo da normativa versa sobre seus princípios, objetivos e instrumentos, bem como sobre as diretrizes relativas à gestão integrada e ao gerenciamento de resíduos sólidos, incluídos os perigosos, às responsabilidades dos geradores e do poder público e aos instrumentos econômicos aplicáveis (BRASIL, 2010a).

Os resíduos sólidos urbanos, que correspondem aos resíduos domiciliares e de limpeza urbana (conforme Art. 13 da lei 12.305), são os que apresentaram uma maior quantidade de informações disponibilizadas em diversos sistemas de informação de fontes oficiais como IBGE e Ministério das Cidades. Segundo o Plano Nacional de Resíduos Sólidos, compreendem uma grande variedade de temas inter-relacionados, tais como a logística reversa, a coleta seletiva e a atuação dos catadores de materiais reutilizáveis e recicláveis, dentre outros, e se referem a questões que apresentam maior impacto nas relações entre os entes federados, em especial Estados e Municípios, com reflexos no processo de elaboração dos demais planos de resíduos sólidos pelos entes federados (planos estaduais, interfederativos e municipais) (BRASIL, 2012). O Decreto nº. 7.404/2010, que regulamentou a PNRS, em seus artigos 53 e 54, estabeleceu o vínculo entre os planos de resíduos sólidos municipais ou intermunicipais, no que tange ao componente de limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos urbanos (BRASIL, 2010b).

2.1 Logística Reversa

Galvão (2016) enfatiza que a expansão no mercado interno de produtos

caracterizados pelas linhas branca, marrom, azul e verde proporcionou um crescimento do consumo desses produtos, gerando redução da vida útil desses e o conseqüente aumento na quantidade dos resíduos eletroeletrônicos. Assim, esse tipo de mercadoria está sendo descartada mais rapidamente. Segundo a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI, 2013), essas linhas são assim compostas: branca (refrigeradores, congeladores, fogões, lavadoras, secadoras e condicionadores de ar); marrom (monitores, televisores, aparelhos de vídeo, áudio e filmadoras); azul (batedeiras, liquidificadores, ferros elétricos, furadeiras, secadores, espremedores, cafeteiras e aspiradores de pó); e verde (computadores, *desktops* e *laptops*, acessórios de informática, *tablets* e telefones celulares).

A lei nº 12.305/2010 traz em seu artigo 3º inciso XII a definição de logística reversa:

“(...) instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação final ambientalmente adequada (BRASIL, 2010a, online).

Ela define também de quem é a responsabilidade por tal prática, ou seja, cabe aos fabricantes, importadores, distribuidores e comerciantes tomar todas as medidas necessárias para assegurar a implementação e operacionalização do sistema de logística reversa (ABDI, 2013).

Dessa forma, viabilizou-se a logística reversa exigida pela PNRS, posto que todas as partes relacionadas no processo deverão contribuir para o encaminhamento dos produtos em fim de vida útil para a reciclagem ou destinação final ambientalmente adequada (ABDI, 2013).

2.2 Coleta Seletiva

A partir da lei nº 12.305/2010, o trabalho dos catadores passou a ser considerado essencial para a extinção dos lixões e para a implantação da coleta seletiva nos diversos municípios brasileiros, com menor poluição e mais renda (ZAMBRA, 2016).

Esse mesmo instrumento legal define coleta seletiva em seu artigo 3º inciso V como “coleta de resíduos sólidos previamente segregados conforme sua constituição ou composição” (BRASIL, 2010a) e estabelece esse instrumento como parte integrante da Política Nacional de Resíduos Sólidos, entre outros. Um sistema de coleta seletiva é fundamental para se atingir as metas do destino da disposição ambiental adequada dos resíduos sólidos, inclusive quanto à responsabilidade solidária das empresas na organização de programas de coleta seletiva e destinação ambientalmente adequada após o fim da vida útil dos produtos (GALVÃO, 2016).

Vale ressaltar ainda que o número de municípios que adotou alguma iniciativa de coleta seletiva, segundo o Panorama dos Resíduos Sólidos no Brasil de 2014, foi

expressivo, chegando a 3.608 municípios, mas grande parte das atividades executadas se refere a pontos de entrega voluntária ou convênios com cooperativas de catadores (ABRELPE, 2014). Entretanto, nos sistemas de logística reversa a estrutura de coleta seletiva deve ser ampla e permanente, de modo a garantir reaproveitamento ao setor empresarial ou a destinação correta dos resíduos (GALVÃO, 2016).

2.3 Atuação dos catadores de materiais reutilizáveis e recicláveis

Um dos objetivos da PNRS, expresso no artigo 7º, inciso XII, é a “integração dos catadores de materiais reutilizáveis e recicláveis nas ações que envolvam a responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos” (BRASIL, 2010a).

O instrumento legal preocupou-se em atender uma demanda latente, a dos moradores de lixões, estimulando a criação de cooperativas de catadores e criando mecanismos de fortalecimento, como preceitua o inciso IV do artigo 8º: “São instrumentos da Política Nacional de Resíduos Sólidos, entre outros: (...) o incentivo à criação e ao desenvolvimento de cooperativas ou de outras formas de associação de catadores de materiais reutilizáveis e recicláveis” (BRASIL, 2010a).

As cooperativas de catadores, segundo a ABDI (2013), realizam atualmente um importante papel na cadeia da reciclagem atual, dada sua capilaridade e capacidade de compor o sistema, que devem ser aproveitados da maneira a potencializar a geração de renda. Estima-se que existam 600 mil catadores no Brasil (ABDI, 2013), o que demonstra o impacto econômico para as famílias envolvidas, considerando que, em um estudo desenvolvido em Israel para a Fundação Friedrich Ebert, constatou-se que cada mil toneladas de resíduo reciclado geram cinco empregos adicionais na indústria de reciclagem (ABDI, 2013).

2.4 Planos de resíduos sólidos pelos entes federados

Com a promulgação da PNRS, tornou-se responsabilidade obrigatória dos municípios e do distrito federal a gestão integrada dos resíduos sólidos urbanos em seus próprios territórios (ABDI, 2013). Como mecanismo indutor, essa lei passou a exigir os planos de resíduos sólidos como condição para que estados, distrito federal e municípios tenham acesso a recursos da União. Nesse contexto são priorizadas soluções consorciadas intermunicipais para a gestão dos resíduos sólidos, incluindo a elaboração e implementação de plano intermunicipal ou de planos microrregionais de resíduos sólidos, conforme observado nas seções III e IV do referido instrumento legal. Reflexo da intenção da PNRS na inclusão social e valorização econômica da atividade dos catadores. São também priorizados os municípios que implantarem a coleta seletiva com a participação de cooperativas ou outras formas de associação de catadores de materiais reutilizáveis e recicláveis formadas por pessoas físicas de baixa renda (ABDI, 2013).

Aos estados é atribuída a promoção da integração de gestão dos resíduos sólidos nas regiões metropolitanas, aglomerações urbanas e microrregiões, bem

como o controle e fiscalização das atividades dos geradores sujeitas a licenciamento ambiental pelo órgão estadual competente. Também se atribui aos estados o papel de apoiar iniciativas consorciadas ou compartilhadas entre diferentes municípios (JARDIM; YOSHIDA; MACHADO FILHO, 2012). Do ponto de vista econômico, a União, os estados, o distrito federal e os municípios, no âmbito de suas competências, poderão instituir normas com o objetivo de conceder incentivos fiscais, financeiros ou creditícios (ABDI, 2013).

3 | METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente estudo pode ser caracterizado como uma *desk research* exploratório-descritiva, pois buscou conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema (VERGARA, 2006). Um estudo bibliométrico, segundo Gil (2006), tem por objetivo analisar diferentes visões sobre determinado problema, fato este que pode ser engrandecido com novas contribuições teóricas. Segundo Vanti (2002), consiste na aplicação de técnicas estatísticas e matemáticas para descrever aspectos da literatura e de outros meios de comunicação (análise quantitativa da informação).

Para fonte de dados dessa pesquisa optou-se pelo Portal de Periódicos da CAPES. O Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) é uma biblioteca virtual que reúne e disponibiliza a instituições de ensino e pesquisa no Brasil um acervo de mais de 38 mil títulos com texto completo, 134 bases referenciais, 11 bases dedicadas exclusivamente a patentes, além de livros, enciclopédias e obras de referência, normas técnicas, estatísticas e conteúdo audiovisual.

O *corpus* inicial contou com 4.511 artigos, obtidos a partir de acesso remoto via CAFe ao referido Portal, através da aplicação dos seguintes filtros: busca de “somente artigos” que contivessem o termo “PNRS”. Posteriormente este *corpus* precisou passar por um processo de filtragem constituído de duas fases: a filtragem inicial buscou selecionar os artigos que poderiam vir a atender aos critérios estabelecidos; e, na segunda etapa, fez-se uma análise reflexiva sobre os artigos inicialmente selecionados, objetivando identificar aqueles que tratavam PNRS como tema central ou de cunho indispensável ao estudo.

Os critérios estabelecidos para a primeira fase de filtragem centraram-se nos seguintes campos: palavra pesquisada: PNRS; tipo de documento: somente artigos provenientes de periódicos revisados por pares; idioma: português; intervalo de busca: 2010 a 2017. Obtivemos, desse modo, um total de 67 artigos. Na segunda fase da filtragem (análise reflexiva), os artigos que não tratavam o assunto no sentido desejado foram descartados. O quantitativo de trabalhos que formou o *corpus* final totalizou 16 artigos.

A partir da busca e seleção dos artigos, foram realizadas as leituras e análises dos mesmos sob a ótica dos estudos bibliométricos. Englobamos tanto características quantitativas como qualitativas, permitindo a combinação de resultados, de maneira independente, e a sintetização dos resultados em busca de novas conclusões.

Os artigos foram analisados a partir de nove variáveis quais sejam: 1) Título; 2) Autor principal; 3) Periódico de origem; 4) Classificação (Qualis); 5) Ano de publicação; 6) Classificação dos estudos quanto a seus objetivos; 7) Método de coleta de dados; 8) Construtos; e 9) Referências. Visando facilitar as disposições dos dados neste trabalho, os 16 artigos analisados são representados por letras do alfabeto e apresentados sequencialmente, em ordem cronológica.

4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

Antes da exposição e análise dos resultados, vale salientar que a PNRS é um tema bastante recorrente nos periódicos indexados ao Portal de Periódicos da CAPES, tendo em vista o *corpus* inicial do trabalho de 4.511. Isso demonstra a importância do tema, apesar de o *corpus* final ser composto por apenas 16 artigos, fato esse que demonstra não ser um tema central recorrente.

4.1 Quanto ao Título

Analisando o título dos artigos observa-se que há preocupação dos autores em inserir o termo “Política Nacional de Resíduos Sólidos”. Percebe-se que o uso desta nomenclatura pode despertar o interesse de avaliadores, assim como dos futuros leitores, buscando situar os interessados sobre o assunto central do artigo. Também foi possível observar a preocupação em relacionar a tratativa dos resíduos sólidos localmente (municípios, estados e país), o que pode ser observado no título das publicações: C, E, F, H, I, J, K, L, M e N. Tal iniciativa demonstra o interesse dos autores em trabalhar com casos específicos, explorando as iniciativas quanto à PNRS aplicadas em determinados locais, como demonstra o Quadro 1.

ARTIGO	TÍTULO
A	A Política Nacional de Resíduos Sólidos: os reflexos nas cooperativas de catadores e a logística reversa
B	A necessidade de adaptação às regulações ambientais da política nacional de resíduos sólidos: do fabricante ao consumidor organizacional no setor de equipamentos eletrodomésticos
C	Institucionalização da Política Nacional de Resíduos Sólidos: dilemas e constrangimentos na região metropolitana de Aracajú (SE)
D	Panorama acadêmico sobre resíduos sólidos: análise da produção científica a partir do marco legal do setor
E	A logística reversa aplicada na Política Nacional de Resíduos Sólidos e na lei estadual paulista do resíduo tecnológico em Pindamonhangaba – SP
F	Gerenciamento municipal de resíduos sólidos urbanos: o papel estratégico de um centro de triagem em São Paulo
G	Planejamento municipal na gestão dos resíduos sólidos urbanos e na organização da coleta seletiva

H	Política Nacional de Resíduos Sólidos e sua implementação no município de Rio Pomba/MG
I	Política Pública de Resíduos Sólidos: uma análise da lei nº 12.305/201 que institui a política nacional de resíduos sólidos – PNRS, por meio dos serviços executados pela Secretaria Municipal de Limpeza Pública – SEMULSP no município de Manaus /AM.
J	Estudo do comportamento ambiental da população de Wenceslau Braz/PR em relação aos resíduos sólidos urbanos.
K	Coleta seletiva de lixo reciclável em Angra dos Reis/rj: análise da evolução municipal e da participação popular.
L	Coleta seletiva em Natal/RN: cenário das cooperativas de materiais recicláveis
M	Desafios das administrações municipais na implementação da Política Nacional dos Resíduos Sólidos: o caso do Curimataú paraibano
N	Diagnóstico e Proagnóstico dos RSU para município de Sananduva/RS
O	Planejamento urbano “open source”: Um estudo de caso na identificação de áreas para implantação de aterro sanitário
P	Acordo setorial de embalagem: avaliação à luz da responsabilidade estendida do produtor

Quadro 1 - Título dos artigos componentes do *corpus* final

Fonte: dados da pesquisa.

4.2 Quanto aos Autores Principais

Em relação à análise dos autores, através do *Curriculum Lattes* e de redes sociais, foram levantados dados inerentes ao gênero; nível de instrução; área de formação; instituição de ensino de vinculação à época da publicação; região geográfica; e atuação como docente ou discente, também à época da publicação.

Artigo	Autor principal	Gênero	Titulação	Formação	IES do Autor	UF	Função
A	Tiago José Pereira Neto	M	Especialista	Engenharia	UNILASALLE	RS	DOCENTE
B	Moacir Pereira	M	Doutor	Engenharia	UNISAL	SP	DOCENTE
C	Florence Heber	F	Doutor	Administração	UFS	SE	DOCENTE
D	Layon Carlos Cezar	M	Mestre	Administração	UFES	ES	DISCENTE
E	Henrique Martins Galvão	M	Doutor	Administração	UNIFATEA	SP	DOCENTE
F	Elisandra Marisa Zambra	F	Doutor	Administração	UFMT	MT	DOCENTE
G	Thais Brito de Oliveira	F	Mestre	Saúde Pública	FIOCRUZ	RJ	DISCENTE
H	Gustavo Vieira Silva	M	Mestre	Direito	IF SUL DE MINAS	MG	DISCENTE
I	Ana Carolina Jacinto	F	Bacharel	Administração	UEA	AM	DISCENTE
J	Mauro Januário	M	Mestre	Meteorologia	UENP	PR	DOCENTE
K	Mônica Maforte Netto	F	Especialista	Administração	UFF	RJ	DISCENTE
L	Cristina de Souza Bispo	F	Mestre	Engenharia	IFRN	RN	DOCENTE

M	Josiete da Silva Mendes	F	Especialista	Administração	UFPB	PB	DISCENTE
N	Marília Fracasso	F	Bacharel	Biologia	UERGS	RS	DISCENTE
O	Rogério Taygra Vasconcelos Fernandes	M	Mestre	Engenharia	UFERSA	RN	DISCENTE
P	JACQUES DE-MAJOROVIC	M	Doutor	Educação	FEI	SP	DOCENTE

Quadro 2 - Autores

Fonte: dados da pesquisa.

Em relação aos autores pode-se observar que metade é do gênero masculino e metade do sexo feminino; quase 69% possui formação maior que graduação ou especialização; a área de formação com maior interesse no assunto é Administração; metade dos autores é formada por docentes e metade por discentes, concentrados na região sudeste do país, como mostra a Figura 1. Outro dado importante é o fato de doze das dezesseis instituições de ensino às quais os autores estavam vinculados, quando da publicação, serem públicas, sendo 9 federais.

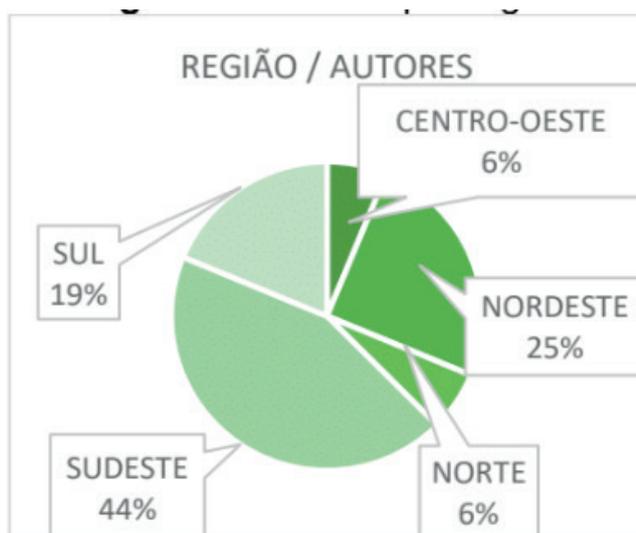


Figura 1 - Autores por região

Fonte: dados da pesquisa.

4.3 Quanto aos Periódicos

Pôde ser observada a predominância das publicações na Revista HOLOS e Revista Metropolitana de Sustentabilidade, com três publicações cada, e nas Revistas Diálogo e Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade, com duas publicações cada.

ARTIGO	REVISTA	QUALIS	ANO DE PUBLICAÇÃO
A	Diálogo	B5	2011
B	Revista de Administração e Inovação – RAI	B5	2014
C	Revista de Administração Pública – RAP	A2	2014
D	Revista Metropolitana de Sustentabilidade – RMS	B3	2015
E	Diálogo	B3	2016
F	Revista Metropolitana de Sustentabilidade	B3	2016
G	Engenharia Sanitária e Ambiental	B3	2016
H	Holos	B3	2016
I	Revista de Administração de Roraima – RARR	B3	2016
J	Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS	B2	2017
K	Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS	B2	2017
L	Revista Metropolitana de Sustentabilidade - RMS	B3	2017
M	Revista Principia	B3	2017
N	Holos	B2	2017
O	Holos	B2	2017
P	Revista de Administração de Empresas – ERA	A2	2017

Quadro 3: Periódicos

Fonte: dados da pesquisa.

A revista Diálogo publica trabalhos que se debruçam sobre a problemática e/ou compreensão de questões sociais em diferentes contextos e a partir de distintas abordagens teóricas. Em especial, procura dar visibilidade a artigos que promovam a reflexão, tanto teórica quanto prática, dos processos de desenvolvimento social e o fortalecimento da cidadania.

Por sua vez, a Revista de Administração e Inovação RAI está concebida para ser um meio de comunicação científica e de integração da comunidade acadêmica e profissional atuante nas áreas de Administração, Economia, Engenharia de Produção e correlatas - tendo foco em inovação.

A Revista de Administração Pública RAP se dedica a fornecer uma fonte de apoio para pesquisas, professores, gerentes do setor público e atores sociais e políticos preocupados com a efetividade e equidade da ação pública.

Já a Revista Metropolitana de Sustentabilidade RMS é fruto de um trabalho coletivo de pesquisadores atuantes em diversas áreas acadêmicas, notadamente em temas voltados para o Desenvolvimento Sustentável, baseado nas três dimensões ou esferas da sustentabilidade: ambiental, social e econômica.

O periódico Engenharia Sanitária e Ambiental faz publicações de contribuições técnicas e científicas nas áreas de saneamento e meio ambiente, e suas interfaces.

A revista Holos é uma publicação *on-line* do IFRN cujo objetivo é publicar artigos que contribuam para pesquisas de temas multidisciplinares.

Por sua vez, a Revista de Administração de Roraima - RARR é publicada pela Universidade Federal de Roraima desde 2011 e aborda temas ligados à ciência

administrativa.

A Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade – GeAS é uma publicação interdisciplinar das áreas de Administração e Planejamento Urbano e Regional / Demografia, com a missão de disseminar conhecimento de Gestão Ambiental e Sustentabilidade em suas três dimensões (ambiental, social e econômica).

A Revista Principia é um periódico de divulgação científica e tecnológica do IFPB, com periodicidade semestral, num ambiente que propicia trocas de experiências e conhecimentos entre pesquisadores nacionais e estrangeiros.

Por fim, a Revista de Administração de Empresas RAE, publicada pela Fundação Getúlio Vargas, é a primeira revista científica brasileira na área, lançada em maio de 1961. A RAE é uma revista generalista na área de Administração, voltada a professores, pesquisadores e estudantes.

Pôde-se observar que a temática da Política Nacional de Resíduos Sólidos não fica restrita a revistas que tratam apenas de meio ambiente, sustentabilidade e afins, mas permeia diversos setores, corroborando com a ideia de que o tema tem importância para o meio acadêmico e a sociedade como um todo, apesar das poucas publicações.

4.4 Quanto à Classificação (Qualis)

“Qualis é o conjunto de procedimentos utilizados pela CAPES para estratificação da qualidade da produção intelectual dos programas de pós-graduação” (CAPES, 2018). Tal processo foi concebido para atender as necessidades específicas do sistema de avaliação e é baseado nas informações fornecidas por meio do aplicativo Coleta de Dados. Como resultado, disponibiliza uma lista com a classificação dos periódicos, enquadrados em estratos indicativos da qualidade - A1, o mais elevado; A2; B1; B2; B3; B4; B5; e C, com peso zero (CAPES, 2018). Nesse trabalho foi levado em consideração o conceito do ano da publicação conforme aponta a Figura 2.

O que se pôde observar nesse ponto foi que as revistas tidas como as de maior qualidade ou não se interessam suficientemente pelo tema, ou os autores que escreveram sobre o assunto não buscaram publicar em tais periódicos. Isso é facilmente constatado pela concentração das publicações em periódicos B3: 50% das publicações. No entanto essas revistas são consideradas de nível intermediário, o que não diminui, em nada, a importância do tema.

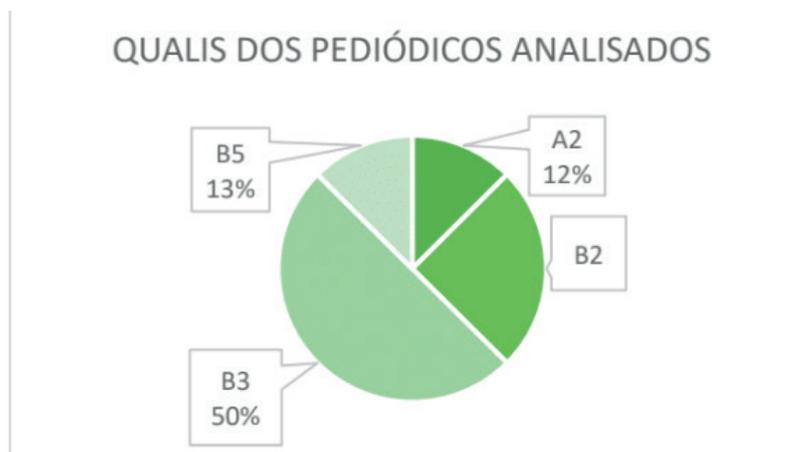


Figura 2 – Qualis dos periódicos

Fonte: dados da pesquisa.

4.5 Quanto ao Ano de Publicação

Analisando especificamente a distribuição dos trabalhos ao longo do período estudado (2010 a 2017), é possível inferir que houve um relativo aumento de estudos que discutem a temática PNRS, fortalecendo a ideia de que, no contexto brasileiro, diversos pesquisadores têm demonstrado recente interesse no assunto (Figura 3). Percebe-se também que a Política foi mais discutida nos dois últimos anos de análise, 2016 e 2017, que concentram 75% das publicações.

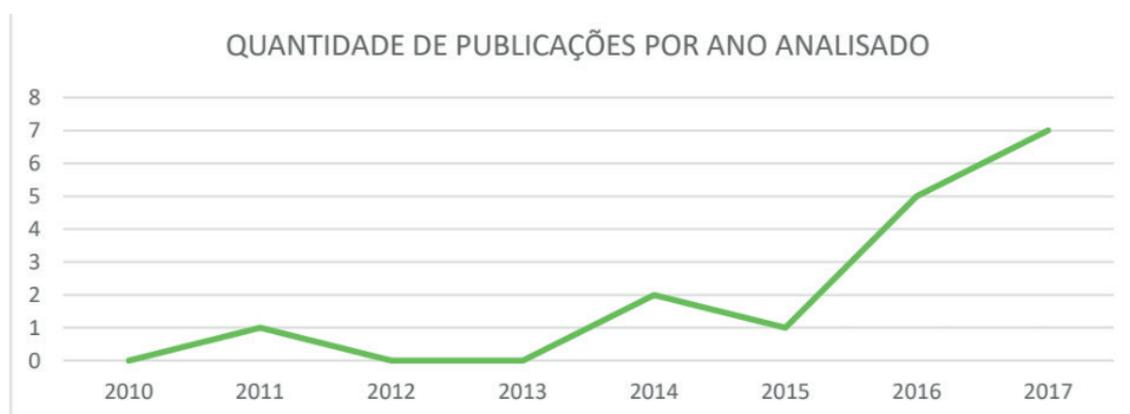


Figura 3 – Linha do tempo das publicações sobre a PNRS

Fonte: dados da pesquisa.

4.6 Quanto à classificação dos estudos por seus objetivos

Quanto à classificação dos estudos por seus objetivos, Figura 4, nota-se o predomínio das pesquisas do tipo descritiva (69%), seguida da exploratória (56%) e da explicativa (13%). Vale salientar que essa classificação não é pura e por isso nota-se uma sobreposição na soma dos percentuais apresentados. Sendo mais específico, o artigo “C” é Exploratório/Descritivo enquanto o artigo “H” é Descritivo/Explicativo.



Figura 4 – Objetivos dos estudos

Fonte: dados da pesquisa.

A concentração das pesquisas descritivas decorre do grande número de levantamento de iniciativas para a gestão dos resíduos sólidos nos municípios e estados, facilitando o alcance do pesquisador a esse meio. Por outro lado, a concentração em pesquisas de caráter exploratório pode ser justificada pela necessidade de mais conhecimento teórico e empírico referente à área de estudos.

A combinação dos dois tipos de pesquisa evidencia a necessidade de análise tanto como técnica de levantamento de informações, quanto de alicerce do campo para estudos futuros, como afirma CESAR (2015). O Quadro 4 apresenta uma síntese com a classificação dos estudos e os métodos de coleta de dados mais frequentes nos trabalhos analisados.

Artigo	Objetivos do estudo	Métodos de coleta de dados
A	explicativo	bibliográfico
B	descritivo	bibliográfico / estudo de caso
C	exploratório / descritivo	bibliográfico / documental
D	exploratório	bibliográfico
E	descritivo	bibliográfico / entrevista / questionário
F	exploratório	bibliográfico / documental / entrevista / observação direta
G	exploratório	bibliográfico / documental
H	descritivo / explicativo	bibliográfico / documental / observação direta
I	descritivo	bibliográfico / documental
J	descritivo	bibliográfico / documental / questionário
K	exploratório / descritivo	bibliográfico / entrevista
L	exploratório / descritivo	bibliográfico / entrevista / observação direta
M	descritivo	bibliográfico / entrevista / estudo de caso
N	exploratório / descritivo	bibliográfico / estudo de caso
O	exploratório	bibliográfico / estudo de caso / documental
P	exploratório / descritivo	bibliográfico / documental / entrevista

Quadro 4: classificação dos estudos e métodos de coleta de dados

Fonte: dados da pesquisa.

4.7 Quanto aos Métodos de Coleta de Dados

Conforme aponta a Figura 5, em relação aos métodos de coleta e de análise de dados observou-se o predomínio quanto à utilização de técnicas bibliográficas (100%), documentais (50%), entrevista (38%) estudo de caso (25%), seguidas de observação direta (19%) e questionários (13%). A utilização de análise documental e do estudo de caso pode ser justificada pela necessidade de analisar as leis e diretrizes criadas pelos municípios e estados mediante influência da PNRS para a criação de mecanismos de gestão dos resíduos sólidos. Já a entrevista pode estar associada à necessidade de extrair um conteúdo mais rico com base em informações dos respondentes.

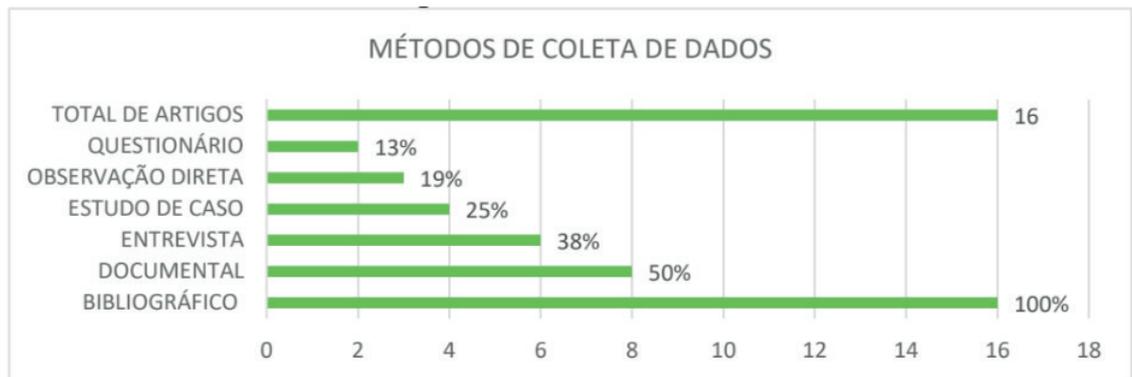


Figura 5 – Métodos de coleta

Fonte: dados da pesquisa.

4.8 Quanto aos construtos

Outro ponto estudado refere-se à verificação dos *constructos* mais trabalhados pelos autores, conforme apresentado no Quadro 5. Percebe-se uma forte concentração na questão dos resíduos (10), se levarmos em conta a palavra “resíduos” isoladamente ou em composição, pois ela é uma palavra-chave bastante abrangente, e se faz presente inclusive no tema em análise. Subsequentemente tem-se: reciclagem (4), coleta seletiva (3), logística reversa (3), políticas públicas (3), resíduos sólidos (3), meio ambiente (2), PNRS (2), resíduos eletroeletrônicos (2) e resíduos sólidos urbanos (2). Todos eles fazem parte do cerne abordado nos periódicos estudados.

Construtos
reciclagem (4); coleta seletiva (3); logística reversa (3); políticas públicas (3); resíduos sólidos (3); meio ambiente (2); política nacional de resíduos sólidos (2); resíduos eletroeletrônicos (2); resíduos sólidos urbanos (2); acordos setoriais (1); administrações municipais (1); angra dos reis (1); aterro sanitário (1); catadores (1); ciclo de vida. (1); cooperativas (1); cooperativas de catadores (1); curimataú paraibano (1); desenvolvimento (1); educação ambiental (1); embalagens (1); geoprocessamento (1); geotecnologias (1); gerenciamento (1); gestão (1); gestão ambiental (1); gestão de resíduos sólidos (1); institucionalização (1); integração local (1); lei 12.305/2010 (PNRS) (1); lixo reciclável (1); materiais recicláveis (1); participação popular (1); plano de gestão integrada de resíduos sólidos (1); poder público municipal (1); política nacional. (1); qualidade de vida (1); região metropolitana de Aracaju (1); regulações ambientais (1); regulamentação ambiental (1); resíduos (1); responsabilidade do produtor (1); setor de eletrodomésticos (1); SIG (1); sustentabilidade (1); trabalhadores (1); triagem (1).

Quadro 5: *Constructos* vinculados à PNRS mais frequentes

Fonte: dados da pesquisa.

4.9 Quanto às Referências

Considerando as referências dos 16 artigos estudados chegou-se a 392 fontes entre livros, periódicos, leis e outros. As fontes mais visitadas, ou de maior recorrência entre os trabalhos totalizaram 133, no entanto, nem todas com pertinência ao tema. Se considerarmos as leis e os *sites* dos órgãos, como autores chegaremos a um total de 33. No entanto, se os desconsiderarmos e analisarmos a pertinência ao tema, chegaremos ao total de apenas 11 referências principais. Isso retrata a falta de autores recorrentes pertinentes ao tema abordado. É válido salientar que não foram consideradas repetições de obras para esse levantamento, entretanto, se um mesmo autor apareceu em mais de uma obra, essa foi contabilizada. O Quadro 6 sintetiza essas fontes.

Autores mais relevantes considerando leis, sites e outros	Autores com pertinência ao tema
IBGE (18); LEI 12.305 (16); MMA (13); ABRELPE (9); GIL A. C. (7); LEI 7.404 (6); ABNT (5); CEMPRE (4); SACHS, I. (4); VERGARA, S. C. (4); YIN, R. K. (4); LEI 11.445 (3); CONSTITUIÇÃO (3); JACOBI, P. (3); LEI 6.938 (2); ANSANELLI, S. (2); ATASU, A. (2); CRUZ, N. (2); DAL PIAZ, J. F. (2); DEMAJOROVIC, J. (2); FEAM (2); IPARDES (2); LEITE, P. R. (2); LEITE, V. D. (2); MARCONI, M. A. (2); MENEZES, D. C. (2); MNCR (2); ONU (2); QUEIROZ, A. P. B. (2); SANTOS, J. G. (2); SILVEIRA, M. A. (2); SOUZA, M. T. S. (2).	SALCHS, I. (4); JACOBI, P. (3); ANSANELLI, S. (2); ATASU, A. (2); CRUZ, N. (2); DAL PIAZ, J. F. (2); DEMAJOROVIC, J. (2); LEITE, P. R. (2); LEITE, V. D. (2); MENEZES, D. C. (2); QUEIROZ, A. P. B. (2); SANTOS, J. G. (2); SILVEIRA, M. A. (2); SOUZA, M. T. S. (2).

Quadro 6: Fontes ou bibliografia

Fonte: dados da pesquisa.

5 | CONCLUSÕES

Não se pode precisar se a falta de consciência ambiental ou a falta de interesse, tanto por parte dos governantes como da sociedade em geral, é o que mais contribui para as dificuldades encontradas no Brasil, em relação à correta destinação de resíduos sólidos. Com o intuito de amenizar a latente problemática do lixo, a lei 12.305, de

2010, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos, introduziu uma série de mecanismos que tendem a diminuir o impacto dos resíduos no meio ambiente e a criar oportunidades de trabalho para milhares de pessoas. Porém, passada quase uma década de sua implementação, não se tem ainda resultados expressivos com relação aos impactos desta política e se efetivamente a situação do “lixo” está sendo amenizada.

Apesar da grandiosidade do tema, não são encontrados resultados expressivos com a implementação dos planos de resíduos, enxertados na sociedade mediante a PNRS. Talvez isso explique a incipiente produção de artigos que versem centralmente sobre o tema em periódicos nacionais.

A partir dos artigos analisados, notou-se que, embora a promulgação da Lei nº 12.305/2010 tenha representado uma evolução para a questão dos resíduos sólidos no Brasil, os estudos mostram-se modestos no campo científico quanto ao embasamento na PNRS para a construção dessas pesquisas.

Dentre as análises efetivadas nesse estudo, cabe destacar que, entre os autores, não há o interesse central pertinente ao assunto, considerando que não se nota uma continuidade de publicações por parte deles quanto ao tema abordado.

Mesmo dada a dificuldade em encontrar trabalhos que investiguem publicações em periódicos que versem sobre resíduos sólidos inseridas no campo de estudos organizacionais, este estudo não chega a promover o ineditismo em realizar tal análise uma vez que outro artigo de [Cezar et al. \(2015\)](#) analisou a problemática, porém em outro espaço de tempo e com outra base de dados.

Não obstante, o mapeamento da produção científica brasileira presente no Portal de Periódicos da CAPES, referente à área estudada, traz à tona a possibilidade de novas pesquisas. Isso faz crer que a literatura a respeito da temática, por vezes, limita-se a destacar casos de sucesso e insucesso permeando o tema PNRS. Mesmo sendo fundamentais para o avançar do campo, acredita-se que novas possibilidades possam ser exploradas em perspectivas diversas.

Especificamente quanto aos resultados desse estudo, nota-se a presença do termo PNRS nos títulos demonstrando pertinência ao assunto. Ao analisar os autores percebeu-se que o tema é atraente tanto para pesquisadores do gênero masculino quanto para do feminino, geralmente com titulação de doutor e formação em Administração. Metade atua como docente, na sua grande maioria em Universidades Públicas concentradas no Sudeste do país.

Em relação aos periódicos escolhidos para publicação, passeiam sobre as áreas de conhecimento administrativo, de engenharia, ambiental e de saúde; e em sua maioria com QUALIS B3, denotando um interesse maior pelo tema os periódicos de nível intermediário. Houve também uma concentração de publicações nos dois últimos anos analisados, concentrando 75% dos artigos.

Quanto à classificação dos estudos e métodos de coleta, há uma preferência por mesclar os gêneros, com natureza exploratória e descritiva, e método bibliográfico e

documental em destaque. A análise dos construtos apresentou certa concentração, não apresentando muita diversidade, fato esse compreendido devido à pouca produção pertinente. Já em relação às referências bibliográficas, não foram identificados autores-chave uma vez que poucas publicações foram citadas em mais de um trabalho. Isso é outro fato que demonstra a pouca produção nessa seara.

Finalmente, cabe salientar que este estudo possui limitações tanto no processo de pesquisa (busca e coleta de dados), como no processo de análise. Estudos que proponham melhorias em relação à destinação de resíduos, ou mesmo que apenas analisem qual corrente teórica os mesmos estão seguindo, poderão contribuir para maiores investigações no campo. Novas investigações podem auxiliar a formação de uma agenda de novas políticas públicas, uma vez que é incipiente e de grande relevância o tema abordado.

REFERÊNCIAS

ABDI - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. **Logística Reversa de Equipamentos Eletroeletrônicos**: análise de viabilidade técnica e econômica. 2013.. Disponível em: <http://www.abdi.com.br/Estudo/Logistica%20reversa%20de%20residuos_.pdf> Acesso em: 01 abr. 2017

ABRELPE - Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos especiais. **Panorama dos Resíduos Sólidos no Brasil**. 2014. Disponível em: <<http://www.abrelpe.org.br/Panorama/panorama2014.pdf>> Acesso em: 01 mai. 2017.

BISPO, C.; COLOMBO, C.; BRAZ, R.; MEDEIROS, M.; SOUZA, F. Coleta seletiva em Natal/RN: cenário das cooperativas de materiais recicláveis. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 141-160, Jan./Abr., 2017.

BRASIL (a). **Lei n. 12.305 de 02 de agosto de 2010**. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos; altera a lei nº. 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; e dá outras providências. Brasília-DF. 2010. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm> Acesso em: 01 abr. 2017

BRASIL (b). **Decreto Federal nº 7.404 de 2 de dezembro de 2010** - Regulamenta a Lei no 12.305, de 2 de agosto de 2010, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos, cria o Comitê Interministerial da Política Nacional de Resíduos Sólidos e o Comitê Orientador para a Implantação dos Sistemas de Logística Reversa, e dá outras providências. Publicado no Diário Oficial da União - DOU de 23/12/2010, Edição extra. 2010.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Plano Nacional de Resíduos Sólidos**. 2012. Disponível em: <http://www.sinir.gov.br/documents/10180/12308/PNRS_Revisao_Decreto_280812.pdf/e183f0e7-5255-4544-b9fd-15fc779a3657>. Acesso em: 01 mai. 2017.

CAPES. **Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal Docente**. Periódicos CAPES. Disponível em: <<http://www.periodicos.capes.gov.br>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

CEMPRE. **Compromisso Empresarial para Reciclagem**. Disponível em: <www.cempre.org.br>. Acesso em: 10 jul. 2017.

CEZAR, L. C.; BARBOSA, T. R. C. G.; REIS, M. C. T.; FONSECA JUNIOR, F. Panorama Acadêmico sobre Resíduos Sólidos: análise da produção científica a partir do marco legal do setor. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, v. 5, n. 3, 2015.

DEMAJOROVIC, J.; MASSOTE, B. Acordo setorial de embalagem: avaliação à luz da responsabilidade estendida do produtor. **Revista de Administração de Empresas**. V. 57, n. 5, São Paulo, set-out 2017 P 470-482

EMÍLIO, P. R. **Política Nacional de Resíduos Sólidos: o poder transformador e integrador da gestão jurídica dos resíduos sólidos**. Dissertação de mestrado apresentada na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. 97 p. 2014.

FERNANDES, R. T. V.; SILVEIRA, B. D. A.; OLIVEIRA, M. R. Planejamento urbano “open source”: um estudo de caso na identificação de áreas para implantação de aterro sanitário. **HOLOS**, Ano 33, Vol. 08, 2017

FRACASSO, M.; DALEPIANE, R. M.; PORSCH, M. R. M.H.; PFULLER, E. E.; SILVA, R. S. Diagnóstico e prognóstico dos RSU para município de Sananduva/RS. **HOLOS**, Ano 33, Vol. 04, 2017

GALVÃO, H. M.; BREZZAN, R.; OLIVEIRA, L. M. A logística reversa aplicada na política nacional de resíduos sólidos e na lei estadual paulista do resíduo tecnológico em Pindamonhangaba SP. **Revista Diálogo**, v. 33, p. 141-169, 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2006.

HEBER, F.; SILVA, E. L. M. Institucionalização da política nacional de resíduos sólidos: dilemas e constrangimentos. **Revista de Administração Pública** (Impresso), v. 48, p. 913-937, 2014.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

IBGE CIDADES. Instituto Brasileiro de Geografia Estatística - Cidades. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br>>. Acesso em: 28 mai. 2017.

JACINTO, A. C.; ZOGAHIB, A. L. N. Política pública de resíduos sólidos: uma análise da lei nº 12.305/2010 que institui a política nacional de resíduos sólidos - PNRS, por meio dos serviços executados pela secretaria municipal de limpeza pública- SEMULSP no município de Manaus /AM. **Revista de Administração de Roraima - RARR**, v. 6, p. 520-534, 2016.

JANUÁRIO, M.; FERNANDES, F. R. M.; VALERIO, M. A.; MACEDO, R. B. Estudo do comportamento ambiental da população de Wenceslau Braz/PR em relação aos resíduos sólidos urbanos. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 6, n. 1. Janeiro. / Abril. 2017

JARDIM, A.; YOSHIDA, C. MACHADO FILHO, J. V. (Orgs). **Política Nacional: gestão e gerenciamento de resíduos sólidos**. Barueri: Manole. 242 p. 2012.

MENDES, J. S.; BECK, C, G. Desafios das administrações municipais na implementação da Política Nacional dos Resíduos Sólidos: o caso do Curimataú Paraibano. **Revista Principia**, n. 37, 2017.

MIGLIANO, J. E. B. **Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS): Perspectivas, Desafios e Oportunidades da Logística Reversa para a Indústria Nacional de Computadores**. Dissertação de Mestrado em Administração apresentada ao Centro Universitário da FEI. 2012.

NETTO, M. M.; GUIMARÃES, V. A.; LEAL JUNIOR, I. C. Coleta seletiva de lixo reciclável em Angra dos Reis/RJ: análise da evolução municipal e da participação popular. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 6, n. 2. Maio. /-Agosto 2017.

OLIVEIRA, T. B.; GALVÃO J. A. C. Planejamento municipal na gestão dos resíduos sólidos urbanos e na organização da coleta seletiva. **Revista Engenharia Sanitária e Ambiental**, v. 21, n. 1, p. 55-64, jan/mar 2016.

PEREIRA, M.; SILVEIRA, M. A. A necessidade de adaptação às regulações ambientais da política nacional de resíduos sólidos: do fabricante ao consumidor organizacional no setor de equipamentos eletrodomésticos. **Revista de Administração e Inovação- RAI**, v. 11, n. 4, p. 88-109, 2014.

PEREIRA NETO, T. J. A Política Nacional de Resíduos Sólidos: Os Reflexos nas Cooperativas de Catadores e a Logística Reversa. **Revista Diálogo**, v. 18, p. 77-96, 2011.

SILVA, J. S. **Gestão de resíduos sólidos e sua importância para a sustentabilidade urbana no Brasil**: uma análise regionalizada baseada em dados do SNIS. Repositório IPEA. 2015. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/6493> Acesso em: 9 jul. 2017.

SILVA, G. V.; OLIVEIRA, A. R.; SILVA, T. A.; SILVA E FIDELIS, P. V. Política nacional de resíduos sólidos e sua implementação no município de rio Pomba/MG. **Revista Holos** (Natal. Online), v. 1, p. 202-214, 2016.

VANTI, N. A. P. Da bibliometria à *webometria*: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 152-162. 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

ZAMBRA, E. M.; SOUZA, P. A. R.; REINALDO, I. A.; PEREIRA, R. S. Gerenciamento municipal de resíduos sólidos urbanos: o papel estratégico de um centro de triagem em São Paulo. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, v. 6, p. 97, 2016.

ÉTICA CORPORATIVA E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL: DISSONÂNCIA ENTRE DISCURSO E PRÁTICA EM DOIS PEQUENOS RESTAURANTES ORGÂNICOS NA CIDADE DE SÃO PAULO

Patrícia Sales Patrício

Faculdade de Tecnologia do Ipiranga
São Paulo – SP

Lígia Maria Ribeiro

Faculdade de Tecnologia do Ipiranga
São Paulo – SP

Edna Ribeiro Santana

Faculdade de Tecnologia do Ipiranga
São Paulo – SP

Fabiana Solange de Cristo

Faculdade de Tecnologia do Ipiranga
São Paulo – SP

RESUMO: Este capítulo aponta a dissonância entre o discurso e a prática nas relações entre ética corporativa e responsabilidade socioambiental em dois restaurantes de alimentação orgânica, na cidade de São Paulo. Amparado na revisão de literatura, o trabalho de campo aborda dois pequenos restaurantes no bairro paulistano de Pinheiros. Os procedimentos metodológicos de coleta de dados incluem a observação direta dos restaurantes, a aplicação de questionários para 21 funcionários e a realização de entrevistas com os dois gestores dos estabelecimentos, no período de março a junho de 2016. Assim, é possível analisar a percepção dos funcionários sobre gestão de pessoas e ética corporativa. A pesquisa busca saber se as empresas

se preocupam com a responsabilidade socioambiental e também se os colaboradores percebem essa ação. Os resultados obtidos demonstram que os funcionários reconhecem a preocupação socioambiental das empresas, porém afirmam que elas nem sempre são éticas. Isso indica uma dissonância entre discurso e prática organizacional, já que um dos pilares da sustentabilidade é a ética.

PALAVRAS-CHAVE: Ética Corporativa. Responsabilidade socioambiental. Cultura organizacional.

ABSTRACT: This chapter points out the dissonance between discourse and practice in the relationship between corporate ethics and environmental responsibility in two organic food restaurants, in the city of São Paulo. Supported in the literature review, the field work addresses two small restaurants in São Paulo's neighborhood of Pinheiros. Methodological procedures of data collection include direct observation of the restaurants, the application of questionnaires to 21 employees and interviews with two managers, from March to June 2016. Thus, it is possible to analyze the perception of employees about human resources management and corporate ethics. The research seeks to know if companies are concerned with social and environmental responsibility and also whether employees

perceive this action. Results show that employees recognize the environmental concern of companies, but claim that they are not always ethical. This demonstrates a dissonance between discourse and organizational practice, considering that one of the pillars of sustainability is ethics.

KEYWORDS: Corporate Ethics. Social and Environmental Responsibility. Organizational culture.

1 | INTRODUÇÃO

A preocupação com as questões ecológicas e ambientais cresceu ao longo dos anos e se intensificou a partir da década de 1960, quando surgiram movimentos ecológicos que se preocupavam com a poluição causada pelas indústrias (STRAUGHAN; ROBERTS, 1999). No entanto, organizações, políticos e a sociedade passaram a reconhecer de forma mais clara a importância das questões ecológicas e ambientais somente nos últimos anos do século XX.

Para as empresas, essas questões podem representar uma oportunidade de conquistar uma relevante fonte de vantagem competitiva frente aos concorrentes, enquanto que para os demais públicos existe a necessidade de compreender as questões ecológicas e ambientais a fim de evitar atitudes que provoquem prejuízos ao meio ambiente (STRAUGHAN; ROBERTS, 1999).

Em se tratando do Brasil, esse pensamento sustentável é um assunto relativamente novo, pois não é um hábito cultural a preocupação em reciclar produtos. Conforme a Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais (Abrelpe), o volume de resíduos sólidos enviados para lixões no Brasil aumentou 3% entre 2016 e 2017 (PANORAMA, 2017). O mesmo estudo aponta que 75% dos brasileiros não separam o lixo para reciclagem e menos da metade sabe que alumínio, papel e PET são recicláveis (PANORAMA, 2017). No Brasil, são 35 milhões de pessoas sem acesso à água tratada e mais de 100 milhões que não contam com serviço de coleta de esgoto (SNSA, 2016).

A cultura sustentável e de alimentação orgânica abrange uma pequena parcela da população. De acordo com Meireles, Debastiani, Bertolini e Johann (2016, p. 37) há pesquisas em que se observa que o maior consumo de alimentos orgânicos (geralmente mais caros) está relacionado a pessoas com maior poder aquisitivo.

Atualmente, diversas micro, pequenas e médias empresas estão surgindo no mercado de alimentos orgânicos. Seu discurso para fins de marketing se baseia na responsabilidade socioambiental. Mas, se um empreendimento é criado para gerar lucros e notoriedade, como consegue ser sustentável, e ao mesmo tempo ser ético para com o público interno e externo?

Assim, delinea-se o problema de pesquisa deste trabalho: Existe consonância ou dissonância entre o discurso da sustentabilidade e a prática de gestão ética e transparente com os funcionários?

Para buscar respostas, ainda que provisórias, a esse questionamento, analisaram-se aspectos relativos a gestão de pessoas, visão ética e sustentabilidade em dois pequenos restaurantes que oferecem alimentação orgânica na cidade de São Paulo. A realização da pesquisa, entre os meses de março e junho de 2016, foi autorizada sob a condição de se manter em sigilo o nome das organizações, aqui denominadas Empresas A e B.

Os dois concorrentes estão localizados no bairro paulistano de Pinheiros, distam apenas 350 metros entre si e são focados na alimentação saudável, vegetariana e orgânica. Em sua comunicação com os clientes, pregam o discurso da sustentabilidade e alimentação orgânica.

A Empresa A é nova no mercado, foi inaugurada em 2015, é caracterizada como microempresa e emprega atualmente 15 funcionários. Conta com sete fornecedores de pequeno porte, a maioria distante no máximo a 200 km de São Paulo e o mais próximo está localizado em Parelheiros, extremo sul da capital paulista.

A Empresa B está há mais de 15 anos no mercado, registrada como microempresa. Ela tem 7 funcionários, o fornecedor mais próximo está a 56 km de São Paulo e o mais distante a 286 km, junto à divisa com Minas Gerais.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com as mudanças econômicas e tecnológicas, as organizações têm constantemente adequado sua cultura a essas novas realidades. Como consequência disso, colaboradores e público externo também são impactados.

Segundo Souza, Pereira e Maffei (2004, p.4): “A cultura proporciona aos membros da organização um senso de identidade organizacional e gera um comprometimento com crença e valores que são maiores do que os próprios membros da organização”. Os autores acreditam que o comprometimento dos funcionários é de vital importância para qualquer inovação estratégica que uma organização queira implementar.

Para compreensão do grau de relevância que a ética corporativa exerce, é necessário buscar o sentido real do termo “ética”. A palavra ética vem do grego *ethos*, que significa morada.

Segundo Chiavenato (2011, p.604), “Ética constitui o conjunto de valores ou princípios morais que definem o que é certo ou errado para uma pessoa, grupo ou organização”. O mesmo autor conceitua: “O comportamento ético acontece quando a organização incentiva seus membros a se comportarem eticamente de maneira que os membros aceitem e sigam tais valores e princípios” (CHIAVENATO, 2011, p.604).

De acordo com Matos (2011, p.143-144), “Postura ética, corresponde às diretrizes capazes de garantirem a necessária credibilidade à ação organizacional. Para tanto, é necessário que haja nitidez na filosofia da empresa, de modo que ela esteja refletida no comportamento de cada funcionário da organização”.

Há uma divergência de considerações a respeito da implementação da ética na organização. Enquanto que para Matos (2011, p.143-144), a ética corporativa ganha impulso por meio da cultura organizacional, para Gómez Fulao, as empresas só buscaram o conceito e a atitude ética para ganhar mercado.

A importância da ética empresarial cresceu muito a partir da década de 80, como consequência do incremento ao comércio exterior, da globalização, do cruzamento das fronteiras de pessoas e capitais e da criação do capital social, para a construção de redes de confiança para um melhor funcionamento da economia (GÓMEZ FULAO, 2005, p.206).

Condutas antiéticas podem trazer vários prejuízos para uma organização. De acordo com Srour (2003, p.50), “as decisões empresariais não são inócuas, anódinas ou isentas de consequências, carregam um enorme poder de irradiação pelos efeitos que provocam”.

Nas atividades organizacionais, todos os componentes relacionados à corporação são prejudicados, tanto público interno, como externo, a exemplo de fornecedores, clientes, agentes governamentais, entre outros, também serão afetados com alguma postura antiética.

As mudanças socioeconômicas nos últimos anos têm afetado cultura, comportamento e ações das empresas, que antes vislumbravam somente o lucro. Com as pressões do mercado para que haja transparência nas atividades empresariais, as corporações pregam adotar a responsabilidade social para ganhar respeito e notoriedade.

A responsabilidade social empresarial é a atuação social da empresa, ela perpassa todos os níveis organizacionais, do estratégico ao operacional. Ela procura dar à empresa um caráter mais humano e altruísta, que tenha interesses maiores. Adotando essa nova forma de pensar e agir a organização busca oferecer sua contribuição para a sociedade (ALESSIO, 2008, p. 6).

É impossível citar responsabilidade social sem falar sobre sustentabilidade. As duas andam correlacionadas, pois envolvem empresa e comunidade. Mas afinal, o que significa ser ambientalmente responsável? E o que é sustentabilidade, afinal? Para Barbieri e Cajazera (2009), os conceitos ligados ao desenvolvimento sustentável devem ser aplicados de forma consistente nas políticas e práticas organizacionais. A organização tem o objetivo de contribuir efetivamente para o desenvolvimento sustentável. E busca estratégias de negócios que consigam atender às necessidades das empresas atuais, sustentando os recursos necessários no futuro.

Esses autores ressaltam a importância de sustentar e aumentar os recursos. Por sua vez, Chiavenato (2011) defende um conceito sistêmico, no qual a relevância está na preservação dos aspectos econômicos, sociais e ambientais. “Sustentabilidade significa fazer o hoje sem prejudicar o amanhã, ou melhor, fazer o hoje para melhorar cada vez mais o amanhã” (CHIAVENATO, 2011, p. 579-580).

O conceito de sustentabilidade está diretamente ligado à transparência, equidade

e prestação de contas. De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009, p.73), “transparência vai além da disponibilização de informações imposta pela legislação, informações sobre a ação gerencial, a condução e a criação de valor na organização”.

Já para Spitzeck e Hansen (2010, p. 378), “Equidade é o tratamento justo e indiscriminado dos *stakeholders*”. Os autores defendem que a teoria dos *stakeholders* verifica a razão de considerar os diversos grupos de interesse nas práticas de gestão na empresa.

Diante da complexidade de implementação da sustentabilidade nas corporações, Jabbour e Santos (2008, p.2133-2154) comentam que o planejamento estratégico para a sustentabilidade deve envolver diversas áreas organizacionais, sendo uma das principais a gestão de recursos humanos. Esta deve elaborar um planejamento que estimule a integração de fatores econômicos, sociais e ambientais com a estratégia de sustentabilidade organizacional.

Com a disseminação da cultura sustentável, e o debate na sociedade e na imprensa acerca da importância da responsabilidade socioambiental, novas visões surgem nesse panorama. Porém, pouco se discute a respeito da presença do tema sustentabilidade nos planejamentos estratégicos de Recursos Humanos (PIRES; FISHER; COMINI, 2012, p. 12).

Corroborando essa posição, Boudreau e Ramstad (2005) afirmam:

Sustentabilidade raramente aparece nos planos estratégicos de RH, e suas implicações para a gestão de recursos humanos estratégicos tem recebido pouca atenção. Como as organizações devem cada vez mais adotar a sustentabilidade, portanto, assim deve ser com o RH (BOUDREAU; RAMSTAD, 2005, p.130).

De acordo com Pires, Fisher e Comini, (2012, p. 12) “a integração da sustentabilidade na estratégia de RH, ainda é pouco constatada”. Harmon et al. (2010) consideram frequentes as ações voltadas a saúde, segurança, voluntariado, economia e eficiência de energia. Por outro lado, recrutamento, seleção e recompensa são as últimas a serem adaptadas à sustentabilidade. A breve revisão da literatura sobre o tema aponta que a construção de uma cultura organizacional voltada à sustentabilidade passa necessariamente pela gestão de pessoas.

Para compreender o interesse das organizações em mudar sua gestão quanto à responsabilidade socioambiental, Parente e Penha (2014, p.3) observam: “a atuação responsável da empresa passou a ser considerada muito mais do que um custo ou um fardo, mas uma fonte de oportunidades, inovação e vantagem competitiva”.

No entanto, mesmo que esses aspectos estejam sendo praticados, são percebidos pelos colaboradores? Ainda existem muitos desafios das organizações em difundirem suas ações sustentáveis e sociais para seus públicos interno e externo. Pois não basta dispor recursos para conquistar visibilidade junto a investidores, clientes, governos e sociedade. É preciso trabalhar o conceito de sustentabilidade de dentro para fora, ou

seja, primeiramente com os funcionários e então com o público externo.

Não é uma exigência governamental uma empresa ser ambientalmente responsável, mas ao passo que se coloca como tal, ela tem suas obrigações potencializadas – e se não cumpridas, perde-se a longo prazo sua cultura organizacional e como consequência seu valor perante a sociedade.

Pode-se perceber na fundamentação teórica relacionada a ética e responsabilidade socioambiental que ambas vivem em constantes conflitos. Alguns departamentos, como o de recursos humanos, devem auxiliar para que ocorra uma concordância entre empresa (com sua missão de ser responsável e sustentável) e colaborador, para que a ética se mantenha intacta. Mas nem sempre isso é possível, e então ocorre a perda da confiabilidade na cultura sustentável da empresa, evidenciando somente seu “marketing verde”.

Segundo Lopes e Pacagnan (2014, p. 4) “o termo marketing verde surgiu nos anos de 1970, quando a AMA (American Marketing Association) discutiu os impactos do marketing verde sobre o meio ambiente natural”. Inicialmente a preocupação com as questões ambientais se deu devido às agressões ao meio ambiente, para que só depois as empresas usassem o termo marketing verde como função mercadológica. Os mesmos autores afirmam que o termo compreende ainda o estudo dos aspectos positivos e negativos das atividades de marketing relacionadas com poluição, esgotamento de energia e recursos.

De acordo com Vieira, Pizzinato e Martins (2005) o marketing verde serve para agregar valor a produtos e serviços, atendendo aos consumidores que se preocupam com a natureza e dão valor às empresas que seguem a mesma conduta, conduzindo ações efetivas de preservação do meio ambiente.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada tem caráter descritivo, afinal trata-se de um estudo realizado em dois restaurantes concorrentes entre si. Ambos têm pequeno porte e oferecem alimentação orgânica no bairro de Pinheiros, na cidade de São Paulo.

Gil (2010, p.27) conceitua o objetivo do método descritivo: “descrição das características de determinada população”. Este estudo visa a compreender se comportamento ético e responsabilidade socioambiental são aplicados também no cenário interno da organização, ou seja, se há consonância ou dissonância entre discurso e prática nas questões relacionadas à ética e responsabilidade socioambiental nos dois restaurantes estudados.

Uma pesquisa bibliográfica auxiliou a construção do referencial teórico, recortando a temática relativa a ética corporativa, responsabilidade social, sustentabilidade e gestão de pessoas. Embasado pela revisão de literatura, o trabalho de campo, realizado nos meses de março a junho de 2016, incluiu os procedimentos metodológicos de

observação direta, entrevista e questionário.

Para avaliar a percepção das equipes dos restaurantes sobre gestão de pessoas, responsabilidade e ética empresarial, elaborou-se um questionário para funcionários e realizaram-se entrevistas com gestores. Os 14 colaboradores e o gestor da Empresa A responderam às questões em 1 de abril de 2016. Na Empresa B, os 7 colaboradores preencheram os questionários e o gestor concedeu entrevista às pesquisadoras no dia 11 de maio de 2016.

O questionário voltado aos colaboradores contém 21 perguntas, sendo 20 fechadas e uma aberta. As respostas não estão identificadas, são confidenciais e voluntárias. Os empregados revelaram suas opiniões sobre os assuntos relacionados à gestão de pessoas, responsabilidade socioambiental e conduta ética com os funcionários. Já os gestores foram questionados sobre condutas e princípios das empresas. Dessa forma, foi possível identificar políticas e práticas com relação à responsabilidade socioambiental do ponto de vista organizacional.

Os resultados foram tabulados e transformados em gráficos. A análise dos dados permitiu identificar, nas duas empresas, pontos fortes e de atenção. Para o escopo deste trabalho, que enfatiza a relação entre ética e responsabilidade socioambiental, serão destacadas as percepções dos funcionários sobre esses dois aspectos.

4 | ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa conta com amostras universais, pois o objeto de estudo envolve dois pequenos restaurantes: são 14 funcionários na Empresa A e 7 na Empresa B. Os trabalhadores da Empresa A têm de 22 a 49 anos. Na Empresa B, de 35 a 57 anos. Predominam mulheres na Empresa A e homens na Empresa B. A escolaridade dos colaboradores é básica: todos têm ensino médio, e apenas os dois gestores completaram o ensino superior.

As vinte questões respondidas abordaram aspectos relativos à gestão de pessoas: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, planos de carreira, comunicação interna, motivação, ética corporativa, trabalho em equipe e responsabilidade socioambiental.

Ao observar o conjunto das respostas, foi possível sintetizar os resultados em **dois pontos fortes e dois de atenção para cada empresa**.

O **restaurante A** é **eficiente** em transmitir ao público interno seu **discurso de organização sustentável**: 12 pessoas afirmam que “sempre” e apenas duas “às vezes” existe a preocupação da empresa com a responsabilidade socioambiental. Ninguém respondeu “nunca”.

No **restaurante B**, para cinco dos sete funcionários, existe a **preocupação** com a **responsabilidade socioambiental**. Apenas dois mencionaram “às vezes”, porém, ninguém afirmou que ela não existe. É um aspecto positivo, mas que deve ser

melhorado, chegando à unanimidade observada na competência da empresa B em divulgar missão, visão e valores ao público interno.

O segundo ponto forte da organização A se relaciona ao conhecimento de **missão, visão e valores**, ligados à sustentabilidade e alimentação orgânica. Estes últimos são fartamente divulgados no site e nas redes sociais do restaurante e, como demonstram os resultados, bem comunicados também para os colaboradores. Esse aspecto também é uma **força da Empresa B: todos conhecem visão, missão e valores**. Trata-se de uma equipe menor, metade em relação à Empresa A. Observando as respostas, pode-se afirmar que ambos os restaurantes transmitem com eficiência essas mensagens-chave para seus funcionários.

O ponto que chamou a atenção, na coleta dos dados, para a **dissonância entre discurso e prática** de ética e responsabilidade socioambiental na Empresa A foi o seguinte: **9 em 14 funcionários afirmam** que a empresa é **ética somente “às vezes”** com os seus funcionários.

Vale notar que a melhoria dos processos internos envolve também a gestão de pessoas e a transparência com os colaboradores, o que remete ao primeiro (e mais preocupante) ponto de atenção da Empresa A. Em síntese, o restaurante sabe comunicar sua missão, visão e valores (incluindo o da responsabilidade socioambiental), porém, não investe na melhoria contínua de seus processos, conforme a percepção dos funcionários. Entre os aprimoramentos necessários

e urgentes está a gestão de pessoas orientada para a ética com os funcionários, para que haja coerência entre o discurso da responsabilidade socioambiental e a prática.

Já na **Empresa B**, infraestrutura é o primeiro ponto de atenção, pois 6 em 7 funcionários responderam que somente “às vezes” a empresa fornece condições para melhor desempenho do trabalho .

O segundo ponto de atenção é mais relevante para o tema deste estudo, pois **5 funcionários em uma amostra de 7** responderam que apenas “às vezes” a empresa é ética com eles. Observa-se que o discurso vai na contramão da prática nas duas empresas.

Os principais pontos levantados nos dois restaurantes comprovam que ocorre disparidade dos resultados nas questões relativas a responsabilidade socioambiental e ética nas organizações. Os colaboradores reconhecem a preocupação com a responsabilidade socioambiental nas empresas em que trabalham, porém, acreditam que apenas “às vezes” essas organizações são éticas com eles.

Pode-se inferir que esses resultados se relacionam com o que afirmam Pires, Fisher e Comini (2012) e Boudreau e Ramstad (2005), quando observam que as questões de sustentabilidade não são abordadas nos planejamentos estratégicos de RH. Assim, mesmo que a empresa seja eficiente ao divulgar seu discurso de responsabilidade socioambiental, a organização falha nos aspectos de ética e transparência na gestão de pessoas.

O resultado é positivo sob o ponto de vista da imagem que a empresa passa aos funcionários quanto à responsabilidade socioambiental: 12 em 14 funcionários da Empresa A e 5 em 7 na Empresa B afirmam que as empresas têm a preocupação com a responsabilidade socioambiental. Portanto, ambas comunicam com eficiência aos seus funcionários o discurso sobre a importância da responsabilidade socioambiental.

Por outro lado, 5 em 7 funcionários na Empresa B e 9 em 14 na Empresa A afirmam que apenas às vezes a empresa se preocupa com a ética em relação aos funcionários. Percebe-se, portanto, uma **dissonância entre discurso e prática nessas empresas**, que se dizem **preocupadas com a preservação do meio ambiente e ao mesmo tempo parecem não valorizar a ética e a transparência com seus funcionários**.

Ética empresarial não é assunto para as horas vagas, é filosofia e prática de empresa (MATOS, 2011, p.35). Uma empresa ética e transparente com seus funcionários consegue respeito, imagem corporativa positiva, além de não ter custos com possíveis causas trabalhistas.

O comportamento ético por parte da empresa é esperado e, em alguns casos, exigido pela sociedade em todos os seus relacionamentos, especialmente clientes, fornecedores, competidores, empregados, governos e público em geral. Uma empresa ética pode incorrer em custos menores do que uma antiética. Quando uma organização se propõe a ser ambientalmente responsável, espera-se que ela esteja em conformidade em suas condutas éticas com seus colaboradores (MOREIRA apud SOUZA; PEREIRA; MAFFEI, 2004, p.93).

Portanto, para que haja consonância entre discurso e prática nos restaurantes estudados, é preciso rever urgentemente a questão da ética e transparência nessas organizações, o que passa por uma revisão dos processos de gestão de pessoas. Isto é importante para a construção de relações saudáveis com os funcionários e para a consolidação da imagem corporativa – em sintonia com o conceito de sustentabilidade.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo aborda a dissonância entre discurso e prática relativa aos temas de responsabilidade socioambiental e ética corporativa em dois pequenos restaurantes. Realizada uma pesquisa com os colaboradores, foi possível observar que eles percebem que a empresa se preocupa com a responsabilidade socioambiental. Porém, nem sempre as empresas são éticas com eles. Sendo a ética um dos pilares da sustentabilidade, nota-se uma dissonância no que é dito e praticado por essas organizações.

As Empresas A e B praticam o chamado marketing verde, porém, o aspecto da ética em relação aos funcionários precisa ser revisto com urgência, para que o discurso não se dissolva por falta de prática correspondente.

A principal limitação encontrada na construção do presente trabalho se refere à impossibilidade de extrapolar os achados da pesquisa para o segmento de alimentação orgânica, devido às amostras diminutas. A contribuição está em somar este estudo à discussão sobre discurso e prática sobre o tema responsabilidade socioambiental e ética corporativa, assunto a ser aprofundado em pesquisas e discussões futuras.

Os conteúdos observados no referencial teórico consideram a ética corporativa uma das bases principais de uma organização. O conceito de responsabilidade socioambiental deve ser adotado e praticado, gerando visibilidade e respeito do seu público interno e externo.

As observações analisadas em campo condizem com os conceitos dos autores pesquisados na revisão de literatura. Notou-se que, apesar de as empresas comunicarem bem o discurso da responsabilidade socioambiental, elas nem sempre se mostram éticas com seus funcionários.

Relacionando os resultados da pesquisa com os autores estudados, pode-se afirmar que, para eliminar essa dissonância entre discurso e prática, o caminho é alinhar as estratégias de gestão de pessoas com os conceitos da sustentabilidade – que, necessariamente, passam pela ética.

O comportamento ético organizacional é uma abordagem que sempre deve ser discutida, para que uma empresa possa implementar estratégias de gestão mais eficazes, conquistando respeito e sucesso dentro e fora da organização, e com isso conseguindo competitividade no mercado.

REFÊRENCIAS

ALESSIO, R. **Responsabilidade social das empresas no Brasil**: reprodução de postura ou novos rumos? Porto Alegre: Edipucrs, 2008.

BARBIERI, J.C.; CAJAZEIRA, J.E.R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável**: da teoria à prática. São Paulo: Saraiva, 2009.

BOUDREAU J.W, Ramstad, P.M. Talentship, talent segmentation and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition. **Human Resource Management**, v.44, issue 2, p.129-136, Summer 2005.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GÓMEZ FULAO, J.C. **Tiempo de la economia, época de inequidad**. Buenos Aires: Cooperativas, 2005.

HARMON, J.et al. **Missing an opportunity**: HR leadership and sustainability. **People and Strategy**. New York, v. 33, issue 1, p. 16-21, 2010.

IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). **Guia das Melhores práticas de Governança para fundações e Institutos empresariais**. Código das Melhores Práticas de Governança

Corporativa. 4. ed. São Paulo, SP: IBGC, 2009.

JABBOUR, C.J.C; SANTOS, F.C.A. The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. **The International Journal of Human Resource Management**. v.19, issue 12, p. 2133-2154, Dec. 2008.

LOPES, V.N.; PACAGNAN, M.N. Marketing verde e práticas socioambientais nas indústrias do Paraná. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 49, n.1, p.116-128, jan.-mar. 2014.

MATOS, F. G. de. **Ética na gestão empresarial: da conscientização à ação**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MEIRELES, O.B; DEBASTIANI, M.S; BERTOLINI, F.R.G; JOHANN, A.J. Perfil socioeconômico dos consumidores de restaurantes em relação à valorização de produtos orgânicos: Uma análise comparativa. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**. São Paulo, v.5, n.1, p. 33-44, jan.-abr. 2016. Disponível em: <<http://www.revistageas.org.br/ojs/index.php/geas/article/view/341/pdf>>. Acesso em: 17 out. 2018.

PANORAMA dos resíduos sólidos no Brasil. **Abrelpe** – Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais. São Paulo, 2017. Disponível em: <<http://abrelpe.org.br/download-panorama-2017/>> Acesso em: 17 out. 2018.

PARENTE, T. O; PENHA, E. D, S. Aquilo que é praticado é percebido? Uma análise da Responsabilidade social no Brasil a partir do público interno. In: SEMEAD, 17., 2014, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: FEA-USP, 2014. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhosPDF/937.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2018.

PIRES, F. M.; FISCHER, A. L.; COMINI, G. M. Integração entre Gestão de Pessoas e Sustentabilidade: Análise de Discussão na Literatura Nacional e Internacional. In: SEMEAD, 15., 2012, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: FEA-USP, 2012. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/15semead/resultado/trabalhosPDF/1116.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2018.

SOUZA, M.T.S de; PEREIRA, R.S; MAFFEI, P.A.J. Ética e liderança: Sua influência na cultura organizacional da empresa. **Revista de Administração e Inovação**, v.1, n.1, p.89-100, 2004.

SPITZECK, H.; HANSEN, E.G. Stakeholder Governance: How Stakeholders Influence Corporate Decision Making. **Corporate Governance**, Bingley (UK), v.10, issue 4, , p.378-391, Sept.-Dec. 2010. Disponível em: <[HTTPS://DOI.ORG/10.1108/14720701011069623](https://doi.org/10.1108/14720701011069623)>. Acesso em: 17 out. 2018.

SROUR, R. **Ética Empresarial: a Gestão da Reputação**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SNSA – Secretaria Nacional de Saneamento Ambiental. **Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento**. Brasília: SNSA/MCIDADES, 2016.

STRAUGHAN, Robert D ; ROBERTS, James A. Environmental Segmentation Alternatives: a look at green consumer behavior in the new millennium. **Journal of Consumer Marketing**, v. 16, issue 6, p. 558-575, Dec. 1999.

VIEIRA, F.M.B.; PIZZINATTO, N.K. MARTINS, G. Marketing verde em programas de responsabilidade social corporativa. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25., 2005, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ENEGEP, ABEPRO, 2005, p.1-8.

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA NA PERSPECTIVA DE DISCENTES DE ADMINISTRAÇÃO

SEM AUTORES

RESUMO: A pesquisa objetiva apreender a percepção de discentes de cursos de administração sobre a RSC, por meio das concepções atribuídas à RSC, das práticas identificadas nos ambientes de trabalho e do ensino da RSC na graduação. A pesquisa, de cunho qualitativo e descritivo, foi desenvolvida com suporte em entrevistas realizadas com vinte concludentes do curso de administração de duas Instituições de Ensino Superior. A abordagem teórica que orientou a análise dos dados referentes ao conceito e às práticas de RSC foi o Modelo Conceitual Tridimensional de Performance Corporativa (CARROLL, 1979) e a Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa (CARROLL, 1991). As entrevistas foram apreciadas com amparo na Análise de Conteúdo, especificamente pelo processo de categorização temática, com base no critério semântico. A concepção genérica sobre RSC organiza-se em torno dos temas: sociedade, comunidade, sustentabilidade, *stakeholders*, ética e transparência. As práticas estão mais próximas de uma RSC adaptativa, indicando um lapso entre concepções e práticas, haja vista que as ações identificadas reportam-se à relação com a sociedade e preocupação com o meio ambiente e, também, representativas de uma ideia filantrópica. E, em relação ao ensino,

três aspectos foram pontuados pelos discentes. Estes esboçam a necessidade de a RSC ser ministrada com maior aprofundamento teórico, também indicam que experiências práticas podem favorecer a compreensão do tema e reforçam a necessidade da interdisciplinaridade para que se possa contextualizar a RSC.

PALAVRAS-CHAVE: Responsabilidade Social Corporativa. Sustentabilidade. Carroll.

ABSTRACT: The research aims to apprehend the perception of students of management courses on CSR, through the concepts attributed to CSR, the practices identified in the workplace and RSC school graduation. The research, qualitative and descriptive nature, was developed with support on interviews with twenty conclusive course of administration of two institutions of higher education. The theoretical approach that guided the data analysis for the concept and the CSR practices was the Conceptual Model Dimensional Corporate Performance (CARROLL, 1979) and the Pyramid of Corporate Social Responsibility (CARROLL, 1991). The interviews were enjoyed with support in Content Analysis, specifically the process of thematic categorization based on semantic criteria. The general conception of CSR is organized around the themes: society, community, sustainability, stakeholders, ethics and transparency. The practices are closer to

an adaptive RSC, indicating a gap between concepts and practices, given that the identified actions relate to the relationship with society and concern for the environment and also representing a philanthropic idea. And in relation to teaching, three points were scored by students. These outline the need for CSR to be given more theoretical studies also indicate that practical experiences can promote understanding of the theme and reinforce the need of interdisciplinarity so that we can contextualize the RSC.

KEYWORDS: Corporate social responsibility. Sustainability. Carroll.

1 | INTRODUÇÃO

Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é tema que aponta impactos na construção de uma sociedade sustentável e, por isso, a compreensão do seu significado, embora não se observe consenso sobre o conceito (ASHLEY, 2005; CARROLL, 1979, 1999; KRAEMER, 2005; LOPES, 2004; DAHLSTRUD, 2006; MCWILLIAMS; SIEGEL, WRIGHT, 2006; CARROLL; SHABANA, 2010; NEVES; DIAS, 2012), ainda é pauta de estudos na perspectiva de configurar seu campo teórico.

Desse modo, a educação superior incitada a perpetuar seu papel como organização sustentável por meio de práticas de responsabilidade social e ambiental (ARAÚJO, 2004), depara-se com desafios (e resistências) no sentido de incorporar ao ensino e a aprendizagem da RS, a promoção da interdisciplinaridade para que se possa estreitar a relação entre RSC e sustentabilidade (JACOBI; RAUFFLET; ARRUDA, 2011) e, com isso, apreender para a sustentabilidade e não apenas apreender a sustentabilidade (RALPH; STUBBS, 2014).

Portanto, têm-se que a RSC imbuída de concepções, por vezes, não consensuais, caminha para uma nova construção cuja base está na sustentabilidade. Dessa forma, têm-se que “as IES que aderem às dimensões de sustentabilidade ambiental, social e econômica formarão alunos capazes de gerar sustentabilidade, não só em sua vida profissional, mas também na sociedade onde estão inseridos” (PONTES et al., 2015, p. 85).

Com base no teor exploratório de sua construção teórica, em sintonia com a pluralidade de definições, compreende-se que a abordagem da RSC no âmbito acadêmico pode refletir em variadas maneiras de compreender o tema, e, com isso, maior dificuldade discente em construir repertórios sobre RSC capazes, inclusive, de subsidiar práticas profissionais. No âmbito da administração isso é peculiar, haja vista que potenciais gestores organizacionais precisam ter clareza do significado, das implicações e da operacionalização desse fenômeno. Dessa forma, embora a discussão sobre responsabilidade social esteja presente em organizações educacionais, “sua presença ainda é tímida e necessita de expansão” (PONTES et al., 2015, p. 85), configurando-se, ainda, como campo de desafios e dilemas (GONÇALVES-DIAS; HERRERA; CRUZ, 2013)

Nesta perspectiva, apreender a percepção discente pode ensejar reflexões sobre o campo da RSC bem como dar suporte à gestão curricular dos cursos, posto que a multiplicidade conceitual também observada na leitura do campo por parte dos discentes pode favorecer na continuidade do dissenso e, também, compreensões díspares. Estas, no âmbito de uma prática descontextualizada, pode subsidiar ações distantes da RSC, incorporando significados da filantropia, por exemplo, sem que se aprofunde a relação da RSC com a sociedade.

Assim, questiona-se sobre a percepção de discentes de cursos de administração sobre o RSC. Busca-se, com isso, investigar a percepção dos discentes sobre concepções atribuídas à RSC, sobre as práticas identificadas nos ambientes de trabalho e sobre o ensino da RSC na graduação.

2 | RSC: UM CONCEITO EM CONSTRUÇÃO

A RSC ganhou força no final da década de 1960. Anteriormente, a RSC era fundada nos princípios de filantropia e governança, uma “manifestação paternalista do poder corporativo” (KREITLON, 2004, p. 4), pois estimulavam as empresas, por meio de seus executivos, a serem generosas com os desfavorecidos.

Durante as décadas de 1970 e 1980, marcadas por mobilizações com teor revolucionário, a RSC teve influência da Teoria dos *Stockholders* de Friedman (1970), do relatório do Clube de Roma em 1972 e, em 1987, do relatório *Nosso Futuro Comum*, da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. O cenário dos negócios invocava um debate sobre a RSC com teor mais filosófico, sociológico e subversivo, face à crítica da lucratividade exagerada dos acionistas (CARROLL, 1979).

Uma das primeiras definições indica que RSC refere-se às obrigações empresarias relacionadas à políticas e decisões que devem dialogar com objetivos e valores da sociedade (BOWEN, 1953). A RSC, também, pela revisão de Wood (2010) foi identificada como: uma estratégia de negócio por McGuire (1961, 1963, 1969); capacidade de adaptação aos seus ambientes por Thompson (1967); capacidade de resposta corporativa (reativa, defensiva, ágil e pró-ativa) por Sethi (1979) e associada ao contexto da vida pública por Preston e Post (1975).

Wood (1991) propôs um modelo de *corporate social performance* (CSP), que dimensiona a RSC em práticas observáveis (políticas, programas e resultados) nas relações sociais da empresa. Frederick (1994, p. 151) fez a distinção entre *Corporate Social Responsibility* (CSR1) e *Corporate Social Responsiveness* (CSR2). A CSR1 refere-se ao conceito ético-filosófico da responsabilidade social corporativa e significa a “obrigação das corporações para trabalhar para melhoria social”, enquanto a CSR2 assume um conceito de gestão orientada para a ação no sentido de uma resposta social ou responsividade social, definida como “a capacidade de uma empresa para responder à pressão social” (FREDERICK, 1994, p. 150).

Kang (1995) teceu contribuições ao modelo de Wood (1991) e de Carrol (1979), colocando a responsabilidade moral como primária, seguida de responsabilidade legal e econômica. As empresas eram livres para lucrar somente após terem cumprido com os requisitos éticos e legais.

Ashley (2005) sustenta uma abordagem que alia a RSC às expectativas *stakeholders*, diante da preocupação com uma sociedade sustentável. Kraemer (2005), Barbieri e Cajazeiras (2009) e, Neves e Dias (2012), por sua vez, extrapolam os conceitos anteriores e compreendem que a RSC se efetiva pela noção de sustentabilidade, sem a qual não é possível projetar a continuidade da atividade empresarial.

Na década de 1980, houve menos definições originais de RSC e mais tentativas de mensuração. Na década de 1990, o conceito de RSC transita de forma significativa para temas alternativos, tais como a teoria dos *stakeholders*, ética nos negócios, performance social corporativa e cidadania corporativa (CARROLL, 1999). Assim, houve uma continuação na operacionalização desse conceito e uma articulação com outros que eram consistentes com o tema.

Fazendo uma síntese das últimas décadas, Carroll e Shabana (2010) afirmam que, na década de 1980, a ética se tornou o foco dos negócios e houve intensificação das pesquisas que buscam uma relação entre desempenho social e desempenho financeiro. Nos anos 1990 e 2000, a ênfase foi na cidadania corporativa global. Segundo os autores, “no início de 2000, a comunidade dos negócios ficou fascinada com a noção de sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável e esse tema tornou-se parte integrante de todas as discussões de RSC” (CARROLL; SHABANA, 2010, p. 88).

Carroll e Shabana (2010) afirmam que o termo ‘responsabilidade social corporativa’ ainda está em uso popular, apesar da existência de conceitos concorrentes, complementares e sobrepostas, como cidadão corporativo, ética nos negócios, gestão de *stakeholders* e sustentabilidade, todos competindo para se tornar o mais aceito e difundido descritor do campo.

3 | RESPONSABILIDADE E DESEMPENHO SOCIAL CORPORATIVO

Ainda em 1979, Carroll ilustrou sua concepção sobre RSC com base em um modelo de desempenho social com a finalidade de integrar variadas concepções sobre o tema. O modelo de Performance Social Corporativa (Figura 1), descreve três aspectos do desempenho social das empresas: as **categorias** de responsabilidade social corporativa ou sua natureza, os problemas ou **questões sociais** que as organizações devem abraçar e, a **filosofia** das organizações ou o seu modo de resposta social. Neste modelo, expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias constituem as categorias de RSC ou sua natureza.

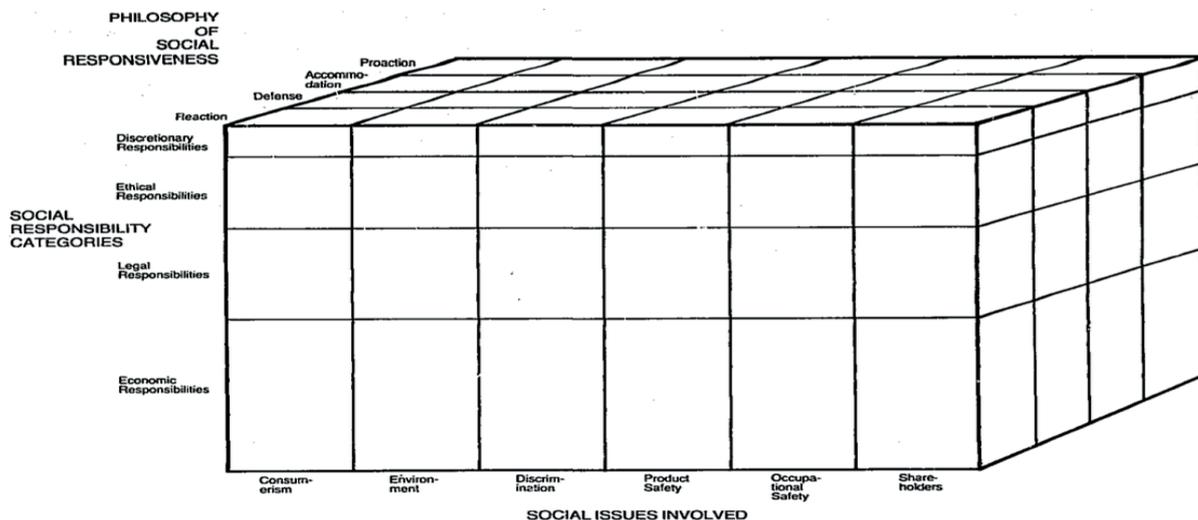


Figura 1 – Modelo de Performance Social Corporativa

Fonte: Carroll (1979, p. 503).

As responsabilidades econômicas dizem respeito à produção de bens e serviços que a sociedade deseja e que deverão ser vendidos com lucro. As responsabilidades legais são as expectativas da sociedade, no sentido de que as empresas cumpram a sua missão econômica de acordo com as exigências das normas jurídicas. As responsabilidades éticas, por seu turno, compreendem as expectativas da sociedade não codificadas em lei. Finalmente, as responsabilidades discricionárias são as atividades sobre as quais a sociedade não expressa uma expectativa clara, ficando a sua realização a critério da empresa (ou seja, voluntária). (CARROLL, 1979).

As questões sociais utilizadas por Carroll (1979), em sua estrutura conceitual, foram: acionistas, segurança ocupacional, segurança do produto, discriminação, meio ambiente e consumismo. A filosofia, a capacidade de resposta social ou responsividade, segundo Carroll (1979), refere-se ao grau e tipo de ação gerencial, que pode variar em um contínuo compreendido entre não fazer nada a fazer muito. O autor aborda as seguintes filosofias: reativa, defensiva, adaptativa e proativa. A reativa dispõe sobre a questão social corporativa diante de ameaças aos objetivos de funcionamento da empresa; a defensiva define que a empresa age para se proteger ou se defender de um desafio ou problema; a acomodativa alinha a empresa às exigências do governo ou da opinião pública; e a proativa antecipa exigências que ainda não foram feitas (CARROLL, 1979).

Wartick e Cochran (1985) atualizam o modelo de Carrol (1979), por meio de um modelo de RSC que avalia a evolução do desempenho social por meio de uma estrutura constituída por princípios (filosóficos), processos (institucionais) e políticas (organizacionais), com base em três desafios: responsabilidade econômica, pública e social.

Wood (1991) considerando o modelo de Carrol (1979) e o modelo de Wartick e Cochran (1985), desenvolveu um modelo de RSC com base em princípios (institucionais,

organizacionais e individuais), processos (avaliação do ambiente, gestão dos *stakeholders* e gestão das questões sociais) e resultados sociais corporativos. Sendo estes, o diferencial da proposta de Wood (1991), e refere-se aos impactos sociais, aos programas sociais e às políticas sociais.

Além do modelo (figura 1), Carroll (1991) propôs a Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa (Figura 2) que aprofunda o estudo da natureza da RSC, faz uma integração com a ideia de *stakeholders* e com os novos conceitos sobre cidadania corporativa e, também, isola o componente ético para relacioná-lo com a gestão imoral, amoral e moral. A primeira, diz respeito à oposição ativa ao que é considerado certo ou ético; a segunda, constitui a falta de sensibilidade dos gestores ao fato de que suas decisões de negócios podem ter efeitos prejudiciais sobre os outros; a última, por sua vez, orienta-se pelas normas éticas.

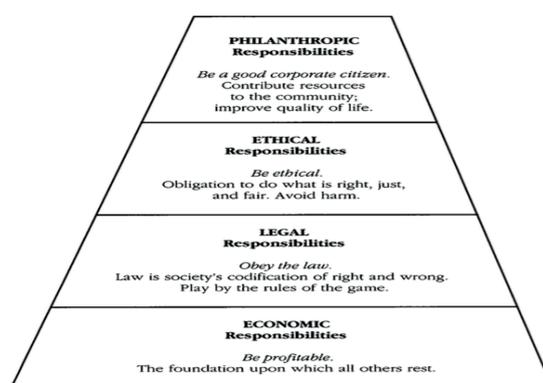


Figura 2 – Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa

Fonte: Carroll (1991, p.42).

Embora a figura 2 compreenda uma disposição hierárquica, Carrol (1991) informa que a RSC implica a realização simultânea de responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas, o que significa que a empresa socialmente responsável deve se esforçar para ter lucro, obedecer à lei, ser ética e ser um bom cidadão corporativo. De todo modo, Aupperle (1984) operacionalizou as quatro dimensões de Carrol (1979) e demonstrou uma hierarquia entre as dimensões, no caso: econômica, legal, ética e filantrópica. Indica-se uma forte relação inversa entre as dimensões econômicas e éticas que sugerem um conflito natural de escolhas estratégicas (WOOD, 2010).

Há evoluções em torno de críticas feitas a perspectiva piramidal da RSC, em relação ao aspecto hierárquico entre as dimensões, bem como a distinção entre filantrópico e ético (WOOD, 2010). Os modelos resultantes das críticas a proposta de Carrol (1991) ditam preocupações com princípios que orientam as ações organizacionais, no âmbito da legitimidade, responsabilidade pública e arbítrio gerencial, com foco nos impactos sociais dessas ações (WOOD, 1991). No entanto, estudos posteriores indicam que há maior aproximação dos gestores com o modelo de Carrol (1991) (JAMALI; MIRSHAK, 2007) e, também, que a responsabilidade econômica acaba sendo a principal preocupação das empresas e de seus gestores (KANG, 1995).

4 | O ENSINO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

O ensino da RSC no Brasil vem sendo gradualmente incorporado aos cursos superiores de administração e aos programas de pós-graduação (*lato sensu e stricto sensu*), especialmente os da área de negócios, ao longo dos últimos 20 anos (KREITLON, 2012). Nesse esteio, o ensino da RSC vem enfatizando práticas empresariais que possam dar uma resposta às pressões exercidas pelo governo e pela sociedade (JACOBI; RAUFFLET; ARRUDA, 2011).

No âmbito da administração e, para além das pressões sociais, Aktouf (2005, p. 1) situa a problemática da formação de “administradores futuristas”, no sentido de que novos gestores precisam “conciliar exigências ecológicas, sociais, o serviço prestado à comunidade, o respeito aos trabalhadores, os competidores, o mercado do tipo ganhador/ganhador (em vez do tipo ganhador/perdedor) etc.”. Nesse sentido, o ensino da RSC poderia derivar das preocupações atreladas à sustentabilidade social (e não apenas a sustentabilidade organizacional) e superar a tônica exclusiva da lucratividade.

A apropriação de um novo discurso, no entanto, enseja novos desafios, posto que o docente em geral, o de administração em particular, colabora com formações de pessoas cujas decisões impactam no futuro da natureza e da sociedade (AKTOUF, 2005). Para isso, o docente deve “ser capaz de integrar, com sua cultura geral, com sua experiência e sua intuição, diferentes disciplinas, diferentes conhecimentos, tanto do campo da administração em geral como do das ciências humanas” (AKTOUF, 2005, p. 9). E, nessa conjuntura, a inserção da sustentabilidade situa novos marcos conceituais nos cursos de administração no Brasil (VENZKE; NASCIMENTO, 2013, p. 4).

Assim, parte dos desafios no âmbito dos cursos de administração é reflexo tanto da polissemia atrela ao conceito de RSC já mencionada, bem como à dificuldade de transpor a ideia de sustentabilidade da lógica de produção e consumo, baseado no lucro empresarial (GONÇALVES-DIAS; HERRERA; CRUZ, 2013). Nesse caso, dois polos divergem posições e atritam seus difusores, a ideia de que RSC pode constituir-se como um negócio (McGUIRE, 1961, 1963, 1969) e, a ideia de que ela deve romper com a filosofia empresarial da lucratividade disfarçada pelo discurso da RS, devendo amparar-se em valores e preocupações assentadas na melhoria das condições sociais e ambientais (KRAEMER, 2005; BARBIERI; CAJAZEIRAS, 2009; NEVES; DIAS, 2012).

5 | METODOLOGIA

A pesquisa, de cunho qualitativo e descritivo (GIL, 2010), procurou compreender a percepção que os sujeitos pesquisados atribuem a RSC, especificamente ao conceito e suas práticas, bem como ao ensino desse tema.

Realizou-se entrevista presencial com suporte em roteiro semiestruturado, que segundo Bauer e Gaskell (2002), é uma metodologia de coleta de dados cuja utilização é difundida em estudos no campo das Ciências Sociais. Para tanto, foram entrevistados vinte alunos do último ano do curso de administração de duas Instituições de Ensino Superior (IES), escolhidas por conveniências. Dos vinte alunos entrevistados, doze são do sexo masculino (60%) e oito do sexo feminino (40%). Quanto à idade, treze (65%) situam-se na faixa etária compreendida entre 18 e 24 anos. Dezesete (85%) já estão no mercado de trabalho.

A abordagem teórica que orientou a análise dos dados referentes ao conceito e às práticas de RSC foi ancorada no Modelo Conceitual Tridimensional de Performance Corporativa (CARROLL, 1979) e na Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa (CARROLL, 1991). A escolha dessa abordagem deve-se à relevante contribuição que Carroll vem dando ao entendimento do fenômeno da RSC há mais de três décadas. Carroll é “um dos principais expoentes do movimento da Responsabilidade Social Empresarial cuja obra tem sido uma fonte inesgotável de inspiração” (BARBIERI; CAJAZEIRA, 2009, p. 53).

As entrevistas foram apreciadas com amparo na Análise de Conteúdo (AC), especificamente pelo processo de categorização temática, com base no critério semântico. Neste tipo de categorização, concebida como técnica estruturalista, “o que vai permitir o agrupamento é a parte comum existente entre eles” (BARDIN, 2001, p. 148). Além disso, intenta-se que as categorias sejam excludentes, homogêneos, pertinentes, objetivos e produtivo. Este invoca que as categorias devem “fornecer resultados férteis” (BARDIN, 2011, p. 150).

De início, com base na recomendação de Minayo (2001), elegeram-se categorias prévias, ou analíticas, que nortearam a coleta de dados (figura 3).



Figura 3 – Categorias de análise da pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Estas trazem em si variados níveis de abstração, generalização e de aproximação. Além das categorias empíricas, sendo aquelas que são construídas visando a operacionalidade do estudo, miram ao trabalho de campo ou emergem a partir deste, emergiram da apreciação dos dados e serão apresentadas no escopo dos resultados.

6 | APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Diante da perspectiva de explorar a percepção de discentes de cursos de administração sobre o RSC, apreendeu-se os códigos detalhados na figura 7.

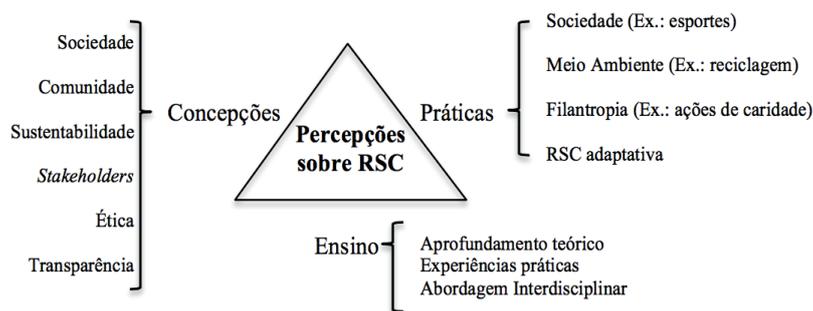


Figura 7 – Percepções de discentes de cursos de administração sobre RSC em categorias

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Como indicado na figura 7, em relação às concepções atribuídas à RSC, foram levantadas as seguintes categorias: Sociedade, Comunidade, Sustentabilidade, Stakeholders, Ética e Transparência. No que tange às práticas, foram definidas as categorias: Sociedade, Meio Ambiente, Filantropia e RSC adaptativa. Em relação ao ensino, constatou-se preocupações em torno do aprofundamento teórico, das experiências práticas e da necessidade de uma abordagem interdisciplinar.

6.1 Percepção discente sobre o conceito de RSC

Ao serem interrogados a respeito do que se compreende por RSC, observa-se que o tema, em geral, está relacionado à sociedade, à comunidade, no que tange à relação de zelo pelo entorno, subsidiada por uma consciência atribuída à atividade empresarial. Essa consciência, em um trecho, situa que a RSC veicula uma relação de troca empresas-sociedade.

“É a responsabilidade que uma organização tem sobre o meio social onde está inserida” (A3).

“Conscientização da empresa acerca da sua participação nos aspectos sociais da comunidade onde está inserida” (A4).

“É a responsabilidade que os empresários têm com a sociedade, o dever de gerar algum retorno à comunidade onde ela está inserida, assim compensando o benefício que o empresário obteve desta comunidade e da sociedade em geral” (B5).

“O cuidado que a empresa precisa ter com a sociedade a sua volta” (B9).

Com base em definições mais recentes, observa-se a relação entre RSC e sustentabilidade quando se afirma que a RSC deve considerar o meio ambiente em suas ações, no sentido de reduzir os danos causados pelas empresas.

“É quando a empresa se preocupa com a sociedade e o meio ambiente, procurando fazer ações que não tragam danos ao meio ambiente” (B3).

“O trabalho que as empresas realizam para reduzir os danos causados ao meio ambiente e à sociedade por conta da sua atividade fim” (B1). “RSC são ações realizadas por organizações com a finalidade de minimizar seus impactos na sociedade e no meio ambiente, de forma ética e transparente” (B4).

“É quando a empresa desenvolve atividades voltadas para a sociedade e o meio ambiente com o propósito de beneficiar a comunidade” (B8).

Observa-se que o fio condutor destes depoimentos foi a capacidade de resposta social ou responsividade, no sentido de evitar danos, bem como minimizar ou reparar os danos causados, ou ainda realizar atividades que tragam melhorias para a sociedade. Carroll (1979) adverte que a capacidade de resposta social corporativa tem sido tratada por alguns como uma alternativa para a responsabilidade social, ao invés de ser considerada a fase da ação, em que a gestão responde na esfera social. Carroll (1979) argumenta que essa capacidade de resposta social refere-se ao grau e tipo de ação gerencial, que pode variar em um contínuo compreendido entre não fazer nada a fazer muito.

Ainda quanto ao conceito de RSC, quatro entrevistados associaram esse fenômeno à ideia de responsabilidade com as partes interessadas e/ou áreas de envolvimento.

“É um departamento da empresa que precisa ter ações voltadas para as áreas sociais e ambientais com todos os *stakeholders* envolvidos” (B2).

“Uma empresa transparente, que preza pelo bem-estar de seus colaboradores, escolhe com critério seus fornecedores e cuida dentro do seu alcance, da sociedade ao seu redor” (B6). “É a maneira de gerenciar a empresa considerando o ambiente interno, como ela lida com seus colaboradores para atingir resultados, e o ambiente externo, procurando beneficiar a comunidade e preservar os recursos ambientais e sociais” (B7).

“Uma empresa com princípios de desenvolvimento mútuo com a sociedade, relação ganha-ganha, além da transparência com a mesma, no quesito ética, como estão tentando fazer com a administração pública, com a Lei de Responsabilidade Fiscal” (A5).

Destaque-se que a gestão das partes interessadas e/ou áreas de envolvimento constitui um importante aspecto da RSC e integra o Modelo Conceitual Tridimensional de Performance Corporativa (CARROLL, 1979) e a Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa (CARROLL, 1991). Este autor define a gestão das partes interessadas como “um processo pelo qual os gestores conciliam seus próprios objetivos com as reivindicações e expectativas que estão sendo feitas por vários grupos interessados” (CARROLL, 1991, p. 43). Nesse sentido, o desafio da gestão de *stakeholders* é garantir que os principais interessados da empresa alcancem seus objetivos, enquanto outros atores também ficam satisfeitos. Carroll (1991, p. 43) adverte que, mesmo que este resultado ‘ganha-ganha’ nem sempre seja possível, ele representa um objetivo legítimo e desejável para a gestão, no sentido de proteger os seus interesses de longo prazo.

A ética e a transparência permeiam muitos dos depoimentos, representado pela seguinte observação:

É o compromisso que a empresa tem com a sociedade, funcionários e seus acionistas, e isso passa tanto pela transparência, quanto pela ética. É a questão do socialmente correto, onde a empresa busca ações de melhoria para a sociedade de uma forma geral, ou agindo em pontos específicos, seja com a geração de empregos, melhorias estruturais para determinada região, a questão do cuidado ambiental, entre outros diversos fatores que cabe à empresa se responsabilizar (B6).

A ética é uma das categorias do Modelo Conceitual Tridimensional de Performance Corporativa (CARROLL, 1979) e da Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa (CARROLL, 1991). Pelas construções de Carrol, as responsabilidades éticas incorporam padrões, normas ou expectativas que refletem uma preocupação com o que os consumidores, empregados, acionistas e comunidade consideram honesto, justo ou de acordo com o respeito ou proteção dos direitos morais dos *stakeholders*.

A filantropia também emerge como categoria nos depoimentos, como pode ser observado:

“uma empresa que desenvolve atividades em benefício do próximo sem retorno financeiro e sem propagar sua imagem” (B8).

“É a empresa que atua de forma ética, procurando criar programas de ação em saúde, doações para educação, cuida dos aspectos sociais, preservação ambiental entre outros que beneficiem seus funcionários e a comunidade como um todo” (B7).

“Empresas que se preocupam em realizar trabalhos focados para a população, tipo escolas públicas, criando programas educacionais para os menores menos favorecidos (carentes). Preservar o meio ambiente e também se preocupar com as pessoas que trabalham dentro da empresa, seus colaboradores. Tendo uma gestão ética e transparente, de modo a minimizar seus impactos negativos no meio ambiente e na comunidade” (B10).

A filantropia ou discricionariedade é a quarta categoria do Modelo Conceitual Tridimensional de Performance Corporativa (CARROLL, 1979) e da Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa (CARROLL, 1991). Segundo este autor, “as comunidades desejam empresas que contribuam com seu dinheiro, instalações e tempo dos empregados para programas ou propósitos humanitários, mas elas não serão consideradas antiéticas se não atenderem a essas expectativas no nível desejado” (CARROLL, 1991, p. 42).

A ideia de sustentabilidade, a exemplo da ética, também permeia muitas das declarações dos entrevistados, podendo ser identificada, por exemplo, nos seguintes depoimentos:

“Empresas que visam redução de custos e danos ao ambiente, que reutilizam

materiais e que acima de tudo contribuem para uma sociedade melhor” (B1).

“Toda e qualquer empresa que desenvolva ações com o objetivo de melhorar a vida das pessoas e compensar de alguma forma o malefício que uma organização gera na sociedade, como poluição, estresse, doenças entre outros prejuízos” (B5).

“Empresas que têm suas ações baseadas no desenvolvimento sustentável, contribuindo com a comunidade ao redor e preocupando-se com o meio ambiente e que agem de forma transparente com seus *stakeholders*” (B4).

Estas ideias se coadunam com a seguinte declaração de Carroll e Shabana (2010, p. 88): “No início de 2000, a comunidade dos negócios ficou fascinada com a noção de sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável e, esse tema, tornou-se parte integrante de todas as discussões de RSC”.

É importante ressaltar que o lucro não deve ser obtido com infringência às normas legais e morais da sociedade. Em relação às normas legais e regulamentares, dois depoimentos referiram-se a este aspecto: um tratou da Lei de Responsabilidade Fiscal (já citado) e outro se referiu às normas expedidas pela *International Organization for Standardization* (ISO) definindo empresa socialmente responsável como

“Aquela que está nas conformidades, como normas da ISO” (A1).

Alguns entrevistados demonstraram dúvidas sobre o assunto:

“Tema pouco discutido” (A4).

“Tenho dúvida até no conceito em si e é até difícil definir com clareza” (A8).

Destaque-se que, segundo Carroll (1979, p. 497), “um dos fatores que contribuem para a ambiguidade que frequentemente envolve as discussões sobre responsabilidade social foi a falta de um consenso sobre o que o conceito realmente significava”.

Convém ressaltar que, em alguns relatos, as práticas de RSC foram questionadas:

“Se as empresas realmente se preocupam com a responsabilidade social, que ações elas fazem?”(B3).

“Quais as empresas que mais se preocupam em implementar ações de RSC, as grandes ou médias e pequenas? (B7).

“Essa responsabilidade é percebida?” (A2).

Destaque-se que um ponto importante a ser considerado, em relação às práticas de RSC, são os fatores que podem influenciar as decisões de envolvimento das organizações. Neste sentido, Carroll (1979) apresenta as seguintes respostas de uma pesquisa realizada por Holmes (1976), com gerentes de grandes empresas, sobre fatores de destaque na seleção de áreas de envolvimento social: a) correspondente

necessidade social e necessidade corporativa ou capacidade de ajudar; b) seriedade da necessidade social; c) interesse de altos executivos; d) valor da ação social para as relações públicas; e) pressão do governo.

Além dos questionamentos das práticas, foi possível perceber também certa desconfiança em relação aos seus objetivos, comunicação e transparência:

“Empresas demonstram a RSC para uma verdadeira mudança social ou apenas para se autopromover com consequência de maiores lucros” (A5).

Como as empresas que praticam RSC passam essas informações para a sociedade em geral? B6).

Os questionamentos dos alunos demonstram que existe carência de informação acerca dos critérios de controle e da legislação sobre RSC.

“Qual é o órgão que regula/fiscaliza as ações/gestões de RSC nas empresas? Em que essas ações são pautadas? (B4).

“Existe alguma lei que obrigue as empresas a melhorar as condições de vida dos que habitam na sua proximidade?”. O cuidado com a sociedade é simplesmente marketing? (B9). Para empresas de grande porte (nacionais/mundiais) chega a ser obrigatório? (A9).

Verificou-se através dos relatos que os entrevistados parecem demandar ferramentas conceituais e técnicas de RSC para um melhor conhecimento e avaliação das ações das organizações. Vale salientar que apenas dois entrevistados afirmaram não ter nenhuma dúvida sobre RSC.

6.2 Práticas de RSC

Inicialmente, no que tange às práticas de RSC, as narrativas foram divididas entre dois grupos: os que informam que não há práticas de RSC onde trabalham, ou trabalharam; e os que informam que há, detalhando exemplos de ações que compreendem como pertencentes à esfera da RSC.

Alguns trechos denotam o primeiro grupo, formados por expressões de não existência, que implica em conhecimento do tema e não identificação de ações relacionadas à RSC e, também, argumentos sobre ausência de práticas (ou pequenas práticas), de uma concepção vaga de RSC, como na segunda citação.

“Não há” (A1).

“Não consigo perceber ainda RSC na instituição, é pouco para um órgão público, apenas palestras para escolas públicas sobre a importância do respectivo órgão” (A5).

“Como órgão público, não consigo ver isso bem definido” (A6).

“No período que trabalhei lá, nunca vi algo do tipo” (A9).

“Ainda não convivi com essa situação” (A10).

O segundo grupo declara que há ações de RSC em seus ambientes de trabalho. Nesse caso, as ações identificadas reforçam a relação da empresa com a sociedade (esportes), com o meio ambiente (reciclagem) e expressões de filantropia (caridade).

“Investimento em esportes, reciclagem, etc.” (A3).

“Realização de projetos voltados ao social, como o trote solidário, em que os calouros são desafiados a realizar uma grande ação social em uma instituição de caridade” (A4).

“Os papéis são reciclados e os funcionários adotam um copo descartável o dia todo para gastar menos copo e poluir menos o ambiente” (B3).

“Somente pequenas ações como, doações para instituições carentes, doação de gorduras para associação dos catadores de uma comunidade, degustações de pizzas produzidas pela empresa nas escolas públicas” (B5).

“Ações comunitárias (saúde, cultura, social), ou com os próprios funcionários, tratamento de resíduos químicos, demonstrativos contábeis na internet” (B6).

A organização possui ação direta de logística reversa, de forma que minimize os impactos ambientais causados pelos seus produtos, contribui com ações de voluntariado, envolvendo seus colaboradores ao longo do ano, e disponibiliza espaços esportivos para os moradores da vizinhança (B4).

Considera-se, portanto, pelo teor pontual das ações referidas, que há predominância de uma RSC adaptativa, haja vista que em um contínuo de ações reativas, defensiva, adaptativa e proativa, que, de um lado configura um “não fazer” e, de outro um “fazer muito” (CARROLL, 1979), preponderam ações que superam a reação de demandas externas, mas que não configuram programas e projetos de cunho institucional. Estes, inclusive, trariam maior relação com ações proativas, posto que as organizações fundamentariam a RSC no seu escopo organizacional de maneira contínua.

De forma ilustrativa, há duas citações que se reportam a RSC mais próxima do “não fazer”, configurado posturas mais reativas e defensivas.

“Por uma imposição do cliente” (B2)

“Solucionando questões de consumo, de forma gratuita, buscando assegurar os direitos dos consumidores” (A2).

Nas situações apresentadas, a relação da RSC com a sociedade é manifesta, sendo que esta é a demandante desse tipo de responsabilidade, pela posição de consumidor que ocupa nesse cenário. Nesse caso, a RSC se constitui como resultado de uma relação capitalizada, quando a responsabilidade emerge de uma situação de consumo/cliente, quando as ações priorizam a satisfação e a garantia de direitos dos consumidores, nos dois casos, perpetuando-se a manutenção da relação capitalista-consumo.

6.3 O ensino de RSC

Os relatos sobre o ensino de RSC situaram, inicialmente, duas posturas diante da experiência acadêmica: insatisfação e satisfação/não insatisfação com o conteúdo ministrado. No primeiro caso, com maior amplitude de respostas, identifica-se o anseio por um maior aprofundamento do tema, haja vista que se considera a relevância do tema, inclusive no que tange à formação de consciências capazes de responsabilidade social, e uma certa superficialidade de sua abordagem.

“Insatisfatório, é passado de forma geral, não como um conhecimento detalhado onde os alunos possam compreender realmente sua importância e aplicar” (A5).

“Insatisfatório. Deveríamos ter um maior aparato nessa questão, inclusive com vivência nisso” (A7).

“Não sinto que o tema é abordado em profundidade, portanto insatisfatório” (B1).

“Insatisfatório, pois o ensino ainda não contempla o nível necessário de informação para formar uma consciência socialmente responsável no aluno” (B5).

A insatisfação, pelos relatos, relaciona-se com três pontos desafiantes da acadêmica: a inovação curricular, a interdisciplinaridade e atitude docente. Em torno desses pontos, Aktouf (2005), centraliza sua discussão sobre o papel do docente, haja vista que a inovação e a interdisciplinaridade apenas podem ser favorecidas quando a atividade docente adere a projetos inovadores, ou seja, no caso, quando há abertura e flexibilidade diante da emergência de difundir e contextualizar a RSC.

A satisfação/não insatisfação foi demarcada por três dos entrevistados, embora não se tenha observado maior explicação do que estaria implicado dessas percepções.

Intermediário” (A1).

Satisfeito” (B2).

Satisfatório, todavia poderia ter mais enfoque em mais disciplinas, pois acredito que pela abrangência do tema, seja possível discuti-lo em diversas matérias” (B4).

Foi possível reunir variadas contribuições dos discentes no que tange a melhorar o ensino de RSC. Em geral, enfatizam o aprofundamento de conteúdos (criação de disciplina específica), contextualização do campo por meio de experiências empíricas (oficinas, cursos, visitas técnicas) e abordagem interdisciplinar.

“Criar disciplina específica para o assunto” (A1, A2, A6, A7, A9, B1, B6, B9).

“Realizar mais palestras, oficinas, cursos e visitas técnicas” (B2, B3, B4, B5,

B8).“Direcionar professores mais especializados no tema; promover momentos de contato dos alunos com práticas de sucesso na área; estimular mais estudos na área; promover eventos específicos neste tema” (A10). “Apresentar casos empresariais relacionados ao tema” (B1 e A4).“Trocar alguns professores” (A3).

“Trabalhar os conceitos de forma interdisciplinar” (A8 e B9).

Em relação à interdisciplinaridade, importa destacar que esta visão se coaduna com o pensamento de Ashley, Coutinho e Tomei (2000, p. 1), ao afirmarem que “a responsabilidade social vem consolidando-se como um conceito intrinsecamente interdisciplinar, multidimensional e associado a uma abordagem sistêmica [...]”. Destaque-se, ainda, que Aktouf (2005) e Venzke e Nascimento (2013) ressaltaram a necessidade de ampliação dos conhecimentos dos gestores para além dos conhecimentos de administração, como forma de prepará-los para os múltiplos e variados desafios que precisarão enfrentar no exercício da profissão. Aktouf (2005, p. 7), ainda, sublinha que “a administração é uma disciplina híbrida que repousa sobre um corpus de conhecimentos teóricos, mas, também, sobre as práticas que dão uma finalidade social e econômica à aplicação das teorias”.

7 | DISCUSSÃO

Como resultado da análise de conteúdo do tipo categorial temática, têm-se que a concepção genérica sobre RSC compartilhada pelos discentes investigados organiza-se em torno dos temas (figura 4): sociedade, comunidade, sustentabilidade *stakeholders*, ética e transparência. Por sua vez, outras questões são ressaltadas no âmbito da conceituação, como dúvidas, questionamentos, desconfiança e ausência de normas que dificultam a operacionalização da RSC.

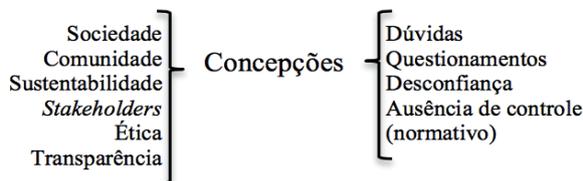


Figura 4 – Principais categorias relacionadas a concepções sobre RSC.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Pelos temas levantados, depreende-se que há, na concepção dos discentes, elementos difundidos pelas variadas teorias e modelos da RSC. A compreensão, no entanto, é prejudicada posto que não se articula uma concepção que, ao mesmo tempo, situe as dimensões levantadas. Com isso, quando se fala de ética e transparência, ressalta-se o anseio pela aderência das práticas empresariais aos valores da sociedade, por sua vez, quando se reporta a sociedade e comunidade, há ênfase numa relação de troca empresa-sociedade, na qual a primeira “deve” ser responsável, pois é beneficiada pelos recursos que utiliza e pelo consumo de seus produtos e/ou serviços. No mesmo caminho, diante da lógica do benefício mútuo, encontra-se o tema dos *stakeholders*. A sustentabilidade emerge como preocupação com o futuro, ainda não plenamente integrada à concepção de RSC.

Portanto, a concepção vigente no grupo de discentes estudados confirma a fragmentação conceitual da RSC levantada pelos estudos de Ashley (2005), Carroll (1979, 1999), Kraemer (2005), Lopes (2004), Dahlsrud (2006), McWilliams, Siegel e Wright (2006), Carroll e Shabana (2010), e, Neves e Dias (2012), porém explora os principais pontos teorizados, inclusive os mais difundidos após a década de 2000, como a transparência e a ética (CARROLL; SHABANA, 2010).

Acredita-se que as dúvidas e as desconfianças suscitadas pelo tema poderiam, nesse caso, estar atreladas à não apropriação dos discentes de um conhecimento mais aprofundado. Por um lado, há relação com o ensino da RSC, por outro, a divergência entre as posições valorativas da RSC e a defesa da RSC como um negócio. Mesmo que as duas ideias possam coexistir, há oscilações que podem gerar resistência a defesa (e assimilação) de uma determinada teorização.

No que tange as práticas de RSC lembradas pelos entrevistados (figura 5), as narrativas dialogam com as concepções levantadas. De um lado, quando se ressalta a não existência de práticas identifica-se concepções claras e vagas sobre RSC. Nesse caso, pondera-se que as concepções levantadas ressoam nas práticas identificadas (ou não identificadas).

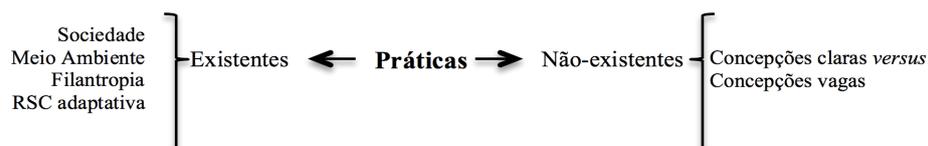


Figura 5 – Principais categorias relacionadas a práticas de RSC.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Em relação às práticas existentes, a pontualidade, problematizada como ausência de maior institucionalização, transita entre ações de cunho reativas/defensivas à adaptativas, que, em geral, conformam-se a demandas externas. Das concepções levantadas (figura 5), apenas dois temas são trazidos pelas práticas identificadas, no caso, a relação da empresa com a sociedade e a sua preocupação com o meio ambiente. A filantropia, que embora seja reconhecida na literatura como atividade paternalista, posta na concepção de RSC na década de 1960 e problematizada pelas teorias seguintes, também é informada como prática vigente (KREITLON, 2004). No mesmo caso infere-se que há problemas na concepção de RSC apreendida e que deve ser observada na atualização do tema nos cursos de administração.

De todo modo, considera-se que o caminho da proatividade em RSC, além de propagar o percurso de uma institucionalização, vai ao encontro de preocupações que superam a relação capitalista, quando o futuro é trazido ao debate pela conotação da sustentabilidade.

No que diz respeito ao ensino de RSC (figura 6), o aprofundamento teórico,

as experiências práticas e a abordagem curricular são referidos por Aktouf (2005) e Venzke e Nascimento (2013) como oportunidades de constituir disciplina que cultive um projeto de formação assentado em princípios da sustentabilidade, bem como favoreça a formação de gestores mais comprometidos (conscientes) com o futuro.

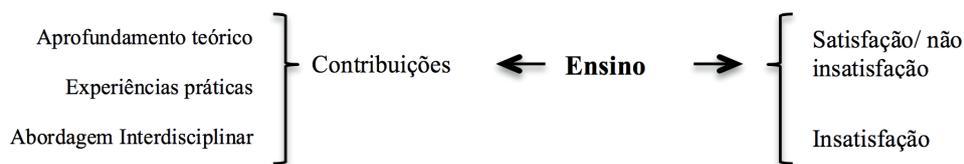


Figura 6 – Principais categorias relacionadas à ensino de RSC.

Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

Mas, para que não se tenha a ideia de que o ensino de RSC deve abolir a lógica capitalista, pode-se pensar que esta possa configurar o plano de existência e de sustentação da empresa. Compreende-se, assim, que a RSC veicule relações não apenas capitalistas com a sociedade, mas também solidárias, sem que se instaure dicotomias. Face ao exposto, conclui-se que a formação dos futuros gestores precisa ser repensada e reorientada. Os desafios sociais e ambientais que os tomadores de decisão terão de enfrentar no exercício da profissão exigem que o ensino da administração seja orientado para além dos objetivos econômicos. Nesta perspectiva, a interdisciplinaridade é fundamental, para dar conta de um tema multidimensional, inserido num contexto sistêmico e complexo.

8 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

No que tange às concepções, os discentes identificaram temas como sociedade, comunidade, sustentabilidade, *stakeholders*, ética e transparência. De forma geral, os temas explorados em concepções associam-se ao teor fragmentado da RSC defendido por teóricos do tema, posto que não há discursos que agreguem os temas. No entanto, são temas percebidos no escopo da evolução teórica da RSC e, por isso, percebe-se que há familiaridade com o conteúdo da RSC.

A práticas, mais próximas de uma RSC adaptativa, indica um lapso entre concepções e práticas, haja que vista que as ações identificadas se reportam à relação com a sociedade e preocupação com o meio ambiente e, também, representativas de uma ideia filantrópica. Nesse caso, a relação entre RSC e sustentabilidade não foram referidas pelas práticas, o que pode indicar a necessidade de veicular a RSC no âmbito acadêmico em associação à sustentabilidade, haja vista que essa tendência caminha para a ampliação da compreensão e teorização da própria RSC e, também do desenvolvimento sustentável (CARROLL; SHABANA, 2010).

Em relação ao ensino, três aspectos foram pontuados pelos discentes. Estes esboçam a necessidade de a RSC ser ministrada com maior aprofundamento teórico, também indicam que experiências práticas podem favorecer a compreensão do tema e reforçam a necessidade da interdisciplinaridade para que se possa contextualizar a RSC.

Ao se comparar aspectos do conceito de RSC percebidos pelos pesquisados com as categorias do Modelo Conceitual Tridimensional de Performance Corporativa (CARROLL, 1979) e da Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa (CARROLL, 1991), observou-se que os aspectos mais valorizados pelos pesquisados foram os referentes às questões éticas e legais, ao lado de a uma atitude proativa diante dos problemas sociais.

A pesquisa avança na constituição de elementos a serem discutidos no âmbito do ensino da RSC e, também, propicia reflexões que podem ser exploradas por pesquisas futuras. Uma delas, refere-se ao fato de que práticas podem não ser identificadas pelo pouco conhecimento sobre o assunto. Assim, relacionar o que se compreende por RSC com o que se identifica como RSC pode ser um caminho para não separar o que se sabe sobre um tema e, sobre o que se observa sobre ele. No mesmo sentido, a quantificação das percepções identificadas nessa pesquisa pode contribuir para identificar o lapso entre evolução teórica e difusão acadêmica da RSC, bem como para problematizar os desafios, as resistências e as dicotomias em torno do tema para contribuir com conhecimentos que ajudem a superá-los.

Os resultados desse estudo não podem ser generalizados, pois referem-se à percepção particularizadas pelo contexto das IES pesquisadas e, nesse sentido, pesquisas futuras, podem buscar concepções, práticas e ensino da RSC em diferentes IES (pública, privada, mais novas, mais antigas, estados diferentes etc.). Além disso, podem-se explorar casos inovadores no âmbito do ensino de RSC e, de como a inovação tem repercutido nas concepções e práticas difundidas por discentes e docentes.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. Ensino de administração: por uma pedagogia da mudança. *Organizações & Sociedade*, v.12, n.35, Out./Dez. 2005. p. 151-160.

ALVEZ-MAZZOTI, A. J. ; GEWANDSZNAJDER, F. *O Método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa*. 1 ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 1998.

ARAÚJO, M. I. O. A universidade e a formação de professores para a educação ambiental. *Revista Brasileira de Educação Ambiental*, Brasília, n. 0, p.71-78, nov. 2004.

ASHLEY, P. A. (Org.). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ASHLEY, P. A; COUTINHO, R. B.G.; TOMEI, P. A. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-

Graduação e Pesquisa em Administração, 24, 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis, 2000.

AUPPERLE, K. E. (1984). An empirical measure of corporate social orientation. In PRESTON, L.E. (ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Vol. 6. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 27–54.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. *Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável*. São Paulo: Saraiva, 2009.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*, São Paulo. Edições 70, 2011.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. (org.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002.

BOWEN, H. R. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper, 1953.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance.

The Academy of Management Review, v. 4, n. 4, p. 497-505 out. 1979.

CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, July-August, 1991.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

CARROLL, A. B.; SHABANA. K. M. The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, v. 12, n. 1, p. 85-105, 2010.

DAHLSTRUD, A. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13, 2006.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. e col. *O planejamento da pesquisa qualitativa – Teorias e Abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FLICK, U. *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FREDERICK, W. C. From CSR1 to CSR2: the maturing of business-and-society thought. *Business and Society*, v. 33, n. 2, p. 150-164, 1994.

FREEMAN, R. The politics of stakeholder theory: some future directions. *Business Ethics*

Quarterly, v. 4, n.4, p. 409–429, 1994.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.

GIL, A. C. *Como elaborar projeto de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONCALVES-DIAS, S. L. F.; HERRERA, C. B.; CRUZ, M. T. de S. Desafios (e dilemas) para inserir “Sustentabilidade” nos currículos de administração: um estudo de caso. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 119-153, jun. 2013.

JACOBI, P. R.; RAUFFLET E. ARRUDA, M.P. de. Educação para a sustentabilidade nos

cursos de administração: reflexão sobre paradigmas e práticas. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie* v. 12, n. 3, Edição Especial, SÃO PAULO, maio/jun. 2011. p. 21-50.

KANG, Y. C. *Before-profit corporate social responsibility and stakeholder management systems*. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, 1995.

KRAEMER, M. E. P. Responsabilidade social corporativa: uma contribuição das empresas para o desenvolvimento sustentável. *RECADM*, v. 4, n. 1, maio 2005.

KREITLON, M. P. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa Em Administração, 28, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba, 2004. p. 1-13.

KREITLON, M. P. McMoral, iPolítica, cidadania wireless: reflexões para o ensino e

a pesquisa em RSE no Brasil. *RAC*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, art. 6,

pp. 271-289, Mar./Abr. 2012.

HOLMES, S. L. Corporate social performance: past and present áreas of commitment. *Academy of Management Journal*. Sep. 1977, Vol. 20, No. 3, p. 433-8.

JAMALI, D.; MIRSHAK, R. Corporate social responsibility (CSR): theory and practice in a developing country context. *Journal of Business Ethics*, 72, pp. 243– 262, 2007.

LOPES, A. C. M. F. C. *A SA8000 e a responsabilidade social das empresas: a emergência de um novo paradigma?* 117 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Cooperação Internacional) - Universidade Técnica de Lisboa. 2004.

MINAYO, M. C. de S. (org.). *Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade*. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

McGUIRE, J. W. The concept of the firm. *California Management Review*, 3, pp. 64–88, 1961.

McGUIRE, J. W. *Business and Society*. New York: McGraw-Hill, 1963.

McGUIRE, J. W. The changing nature of business responsibilities. *Journal of Risk and Insurance*, 36, pp. 55–61, 1969.

McWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. S.; WRIGHT, P. M. Corporate social responsibility: strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43:1, 22-2380, p. 1-18, jan. 2006.

NEVES, M. E. D.; DIAS, A.C.M. Responsabilidade social corporativa: teorias predominantes na investigação em contabilidade. *RRCF*, Fortaleza, v.3, n. 1, Jan./ Jun. 2012.

PRESTON, L. E.; POST, J. E. *Private Management and Public Policy*. New York: Prentice Hall, 1975.

PONTES, A. S. M; CARNEIRO, C.; PETRY, D. R.; PILATTI, C. A.; SEHNEM, S. Sustentabilidade e educação superior: análise das ações de sustentabilidade de duas instituições de ensino superior de Santa Catarina. *Rev. Adm. UFSM*, Santa Maria, v. 8, ed. Esp. P. 84-103, ago. 2015.

RALPH, M.; STUBBS, W. Integrating environmental sustainability into universities. *High educ*, v. 67, p. 71–90, 2014.

RICHARDSON, R.J. e col. *Pesquisa Social – Métodos e Técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

SETHI, S. P. A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns. *Academy of Management Review*, 4, pp. 63–74, 1979.

THOMPSON, J. D. *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: McGraw-Hill, 1967.

VENZKE, C. S. NASCIMENTO, L. F. M. do. Caminhos e desafios para a inserção

da sustentabilidade socioambiental na formação do administrador brasileiro. *RAM*, v. 14, n. 3, ed. Especial, São Paulo, maio/jun. 2013 p.

WARTICK, S. L.; COCHRAN, P. L. The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10, pp. 758–769, 1985.

WOOD, D. J. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, v. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.

WOOD, D. Measuring corporate social performance: a review, *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), 50-84, 2010.

VALORES, CRENÇAS E COMPORTAMENTOS NAS AÇÕES E ATITUDES DE CARÁTER AMBIENTAL DOS INDIVÍDUOS DO MUNICÍPIO DE LAVRAS-MG

Juliana Rabelo Pereira

julianarpereira@hotmail.com

Eloisa Helena de Souza Cabral

elocabral@uol.com.br

RESUMO: O conceito de meio ambiente envolve, além dos elementos naturais, aspectos sociais, políticos e econômicos. Assim, o reconhecimento de que a problemática ambiental é complexa ressalta a importância de se compreender a dinâmica das relações que orientam os indivíduos em suas interações com o meio ambiente. Nesse sentido, estudos vêm demonstrando a relação entre os valores, as crenças e os comportamentos. A teoria de valores de Schwartz (1992) identifica a complexidade das relações entre os valores e o comportamento, organizando o campo da motivação humana em dez tipos motivacionais. Os estudos de Pato (2004) sobre crenças ambientais são capazes de indicar como os indivíduos se relacionam com o meio ambiente, bem como sua predisposição em agir ou não de maneira ecológica, permitindo, assim, uma compreensão do comportamento ecológico e suas formas de manifestação. Desse modo, o objetivo do presente estudo consistiu em analisar a percepção valorativa sobre crenças ambientais e comportamento ecológico dos indivíduos inseridos na temática ambiental

do município de Lavras-MG. A pesquisa contou com uma amostra de 82 participantes, composta em sua maioria por homens (62,2%), casados (54,9%), com idade entre 31 e 40 anos (35,4%). Realizou-se um *survey*, por meio de um questionário impresso, composto por 4 segmentos: Escala de Comportamento Ecológico (ECE), Escala de Crenças Ambientais (ECA), Perfil de Valores de Schwartz (PVQ-40) e variáveis sociodemográficas. Os participantes assumiram, em primeiro lugar, uma orientação valorativa direcionada ao tipo motivacional universalismo, que envolve um conjunto importante de valores para a compreensão dos comportamentos em relação ao meio ambiente. Ademais, os resultados apontaram que os comportamentos relacionados à limpeza urbana e economia de água e energia são mais facilmente assimilados, ao passo que comportamentos voltados para o ativismo/consumo e reciclagem ainda não foram incorporados de forma satisfatória em seus cotidianos. Por outro lado, o fato de pertencer a instituições cuja missão é cuidar do meio ambiente parece induzir os participantes a demonstrar maior predisposição para comportamentos pró-ambientais. A questão ambiental, urgente e movida a debates nem sempre confluentes, aponta para a necessidade de uma reorganização do cotidiano que envolve, necessariamente, mudança de valores, atitudes

e comportamentos.

PALAVRAS-CHAVE: Valores pessoais; Crenças ambientais; Comportamento ecológico; Sustentabilidade.

1 | INTRODUÇÃO

O processo de institucionalização da política e gestão ambiental no Brasil sinalizou, a partir da Constituição Federal de 1988, a relação entre cidadania e questões ambientais. Ainda que, por seu caráter de política pública, as políticas ambientais sejam da responsabilidade do poder público, elas envolvem, necessariamente, outros setores da sociedade, como as atividades produtivas e as organizações da sociedade civil.

Nesse sentido, a ampliação dos espaços de participação da sociedade nas decisões que envolvem o meio ambiente possibilita um maior grau de legitimidade ao processo decisório, ao mesmo tempo em que amplia as possibilidades de negociação, em contextos conflituosos. A construção de espaços públicos de participação resulta no crescimento de formas colegiadas de decisão e de gestão de políticas públicas (BURSZTYN; BURSZTYN, 2012).

Portanto, à medida que as decisões públicas ocorrem mais próximas do nível local, maior é o grau de visibilidade, legitimidade e compromisso junto à comunidade. Diante disso, espera-se dos atores sociais transparência e responsabilidade na solução dos problemas ambientais, em especial, aqueles que envolvem o cotidiano dos cidadãos.

Segundo Miller (2012, p. 497), “é preciso haver cidadãos e líderes alfabetizados no aspecto ambiental para construir sociedades mais sustentáveis e justas”. Assim, ao considerar a importância dos atores sociais na adoção de ações relevantes voltadas para a preservação ambiental, reconhece-se a necessidade de examinar a coerência de seus comportamentos em relação ao uso dos recursos naturais.

À primeira vista, pode-se pensar que a inserção na temática ambiental – que envolve o contato direto com atividades, estudos, legislações e políticas ambientais - contribui para uma conduta adequada no que diz respeito à preservação do meio ambiente e uso sustentável dos recursos naturais.

Desse modo, utiliza-se como ambiente de pesquisa do presente estudo o município de Lavras, estado de Minas Gerais, situado a 230 km da capital Belo Horizonte. Sua população absoluta consiste em 92.200 habitantes em uma área total de 564,7 km² e densidade demográfica de 163,26 habitantes por km² (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2010).

No município de Lavras, o CODEMA (Conselho Municipal de Meio Ambiente) analisa as políticas públicas elaboradas pelo município, aprova procedimentos de licenciamento ambiental e fiscaliza a atuação pública e privada na temática do meio ambiente, com a participação em seu colegiado de representantes de vários setores da

sociedade local. Além do CODEMA, o município conta com a existência das seguintes organizações formais inseridas na temática ambiental: ACAMAR (Associação dos Catadores de Material Reciclável de Lavras), ARPA Rio Grande (Associação Regional de Proteção Ambiental da Bacia do Rio Grande) e Associação Comunitária dos Bairros Jardim Glória, Campestre I, II e III.

A questão ambiental envolve interesses de diversas escalas, mas é na esfera local que a maioria das contradições e conflitos afloram. Portanto, do local devem partir ações concretas e articuladas, por meio de práticas que valorizem o papel do sujeito e seu conhecimento na construção do ambiente. Essa jornada deve começar na comunidade, pois a sustentabilidade é, antes de tudo, uma questão local (BRASIL, 2014b; PEREIRA; MUNGAI; CRUZ, 2007).

Diante de tais pressupostos, insere-se o problema de pesquisa delimitado pela seguinte questão: como os indivíduos inseridos na temática do meio ambiente no município de Lavras valorizam as ações e atitudes de caráter ambiental?

Destacam-se, nesse sentido, a teoria de valores de Schwartz (1992) e os estudos de Pato (2004) sobre crenças ambientais e comportamento ecológico. Os valores pessoais podem ser considerados, segundo Schwartz (1992), como crenças pertencentes a estados finais de existência ou modos de conduta desejáveis que transcendem situações específicas, orientam na seleção ou avaliação de comportamentos, pessoas e eventos, sendo ordenados por sua importância relativa a outros valores.

Assim sendo, os próprios seres humanos, em sua vivência cotidiana, valoram as coisas e estabelecem valores. Em outras palavras, a organização do pensamento acerca dos valores implica escolhas, seja por parte de uma pessoa ou de uma coletividade (GOUVÊA, 2008).

Nesse contexto, Schwartz (1992) desenvolveu um modelo para a estrutura dos valores humanos, mais conhecido como teoria de valores, identificando a complexidade das relações entre os valores e o comportamento, organizando o campo da motivação humana em dez tipos motivacionais. Seu estudo demonstra a existência de uma hierarquia universal de valores, que pode ser explicada pelos condicionantes aos quais todas as culturas e pessoas estão expostas (TAMAYO; PORTO, 2005).

Por sua vez, as crenças ambientais são definidas como elementos componentes de um sistema de crenças e/ou visão de mundo, que incluem a percepção dos indivíduos sobre o funcionamento do planeta, sobre o seu papel ambiental no mundo e sobre o que consideram como comportamento ambiental correto ou incorreto (MILLER, 2012).

Sendo assim, as crenças ambientais seriam capazes de indicar como os indivíduos se relacionam com o meio ambiente, bem como sua predisposição em agir ou não de maneira ecológica, permitindo, assim, uma compreensão do comportamento ecológico e suas formas de manifestação (PATO, 2004).

Por conseguinte, a denominação comportamento ecológico significa o mesmo que pró-ambiental, ou seja, um agir em favor do meio ambiente que reflete,

consequentemente, em uma utilização sustentável dos recursos. Essa ação pode, ou não, ser consciente e intencional, podendo, também, ser aprendida, internalizada e fazer parte do cotidiano das pessoas (PATO; TAMAYO, 2006).

Do ponto de vista individual, a pessoa pode minimizar o impacto de suas atividades rotineiras sobre o meio ambiente a partir de comportamentos pró-ambientais ou ecológicos, como separar os resíduos domésticos, economizar energia e água, comprar produtos orgânicos, dentre outros (CAMPOS; POL, 2010).

Assim, o reconhecimento de que a problemática ambiental é complexa e envolve aspectos sociais, econômicos, políticos, institucionais, entre outros, ressalta a importância de se compreender a dinâmica das relações que orientam os indivíduos em suas interações com o meio ambiente ou, mais precisamente, a dinâmica das relações entre valores, crenças e comportamentos.

Ademais, a questão ambiental, urgente e movida a debates nem sempre confluentes, aponta para a necessidade de uma reorganização do cotidiano. Reorganização esta que envolve, necessariamente, mudança de valores, atitudes e comportamentos: respeito às normas ambientais, moderação do consumo, cuidado no endividamento, uso inteligente dos meios de transporte, generalização da reciclagem, redução do desperdício, dentre outros (SACHS; LOPES; DOWBOR, 2010).

Nesse sentido, a pesquisa de opinião “O que o brasileiro pensa do meio ambiente e do consumo sustentável”, realizada pelo Ministério do Meio Ambiente em 2012, aponta um aumento da conscientização e incorporação das questões ambientais pela população. Contudo, nem sempre o que as pessoas dizem é coerente com a forma como agem em seu cotidiano.

Destaca-se, assim, a relevância deste estudo, pois a contradição percebida entre o despertar da consciência ambiental e a manifestação de comportamentos que degradam o meio ambiente demonstra a necessidade de se conhecer melhor o fenômeno do comportamento ecológico, uma vez que as ações humanas, direta ou indiretamente, contribuem para o agravamento da situação ambiental e despertam a necessidade de soluções imediatas para a continuidade da vida no planeta (PATO, 2005).

2 | POLÍTICAS PÚBLICAS AMBIENTAIS E A SOCIEDADE CIVIL

Segundo Miller (2012), política é o processo pelo qual indivíduos e grupos influenciam ou controlam as ações e políticas dos governos nos níveis local, estadual, nacional e internacional. Nesse sentido, Bursztyn e Bursztyn (2012, p. 182) definem como política ambiental:

O conjunto de iniciativas governamentais coordenadas, envolvendo diferentes organismos e setores de intervenção pública, em articulação com atores não governamentais e produtivos, voltadas à proteção, conservação, uso sustentável e recomposição dos recursos ambientais.

Várias organizações ambientais internacionais ajudam a formar e estabelecer políticas ambientais. A mais influente delas, as Nações Unidas, cobre uma grande família de organizações, como o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), a Organização Mundial da Saúde (OMS), o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO)¹ (MILLER, 2012).

Assim, o foco das políticas ambientais não se concentra apenas no ambiente biofísico, mas também no modo como as populações e as atividades produtivas interagem com os diferentes ecossistemas. Do mesmo modo, faz parte de seu escopo o ambiente construído, que inclui cidades e infraestrutura em geral (BURSZTYN; BURSZTYN, 2012; DIAS, 2011).

Logo, pelo seu caráter transversal, encontram-se distribuídas em diferentes atividades governamentais, seja como parâmetro de regulação (como é o caso da compatibilização das políticas fundiária e agrícola com os dispositivos regulamentares ambientais), seja como missão (caso da educação ambiental, de responsabilidade das escolas e universidades) ou como parcerias de outras naturezas, envolvendo setores governamentais e não governamentais (BURSZTYN; BURSZTYN, 2012).

Desse modo, os países elaboram suas políticas ambientais em diferentes escalas (nacional, estadual ou local) em função de suas características próprias de meio natural, padrão de desenvolvimento econômico, processo e estrutura de urbanização, bem como das expectativas da população em relação à qualidade do meio ambiente. Portanto, os objetivos a serem alcançados e as suas consequências econômicas variam em cada país (BURSZTYN; BURSZTYN, 2012; MILLER, 2012).

Ademais, diferentes níveis de governo podem significar diferentes interesses políticos em jogo. Uma estratégia nacional pode não corresponder aos desejos que se expressam em uma determinada região e vice-versa. A construção de uma hidrelétrica, por exemplo, ao obedecer às prioridades da política energética nacional, pode causar insatisfação à população diretamente afetada no local de implantação. Entretanto, mesmo na esfera local é possível encontrar grupos com interesses coincidentes aos da obra, caso sejam potenciais beneficiários de seus efeitos econômicos (BURSZTYN; BURSZTYN, 2012).

No Brasil, o final dos anos 1980 representa um marco no processo de institucionalização da política ambiental. A Constituição Federal de 1988, ao dedicar um capítulo inteiro ao meio ambiente, sinalizou a disposição política de se estabelecer uma base legal sólida para a regulação ambiental. Apesar disso, a maior parte dos dispositivos ali inseridos deixou regulamentações pendentes, sem as quais não teriam efetividade (BURSZTYN; BURSZTYN, 2012; CÂMARA, 2013).

Todavia, como base jurídica foi um avanço. Inclusive, durante a Rio 92, serviu

¹ Também se incluem como organizações que influenciam ou tomam decisões ambientais o Banco Mundial, o Fundo Global para o Meio Ambiente (GEF) e a União Internacional para Conservação da Natureza (IUCN) (MILLER, 2012).

como argumento para a exibição de uma imagem ambientalmente correta do país, diante das críticas que o governo vinha recebendo sobre sua incapacidade de evitar o desmatamento acelerado da Amazônia. Dizia-se à época, que o Brasil dispunha da Constituição mais avançada do planeta em matéria ambiental (BURSZTYN; BURSZTYN, 2012).

Assim, apesar de estar em curso há quase três décadas, o processo de institucionalização das políticas ambientais no Brasil ainda apresenta um caráter de duplicidade. De um lado, houve grandes avanços no estabelecimento de instrumentos e mecanismos de regulamentação por parte do poder público. Por outro lado, existem eixos de ação governamental que configuram situações contraditórias com as regulamentações estabelecidas pelo próprio poder público. A efetividade de certas ações como, por exemplo, o controle do desmatamento, é limitada pela inoperância de organismos de governo na esfera local, sejam eles federais, estaduais ou municipais (BURSZTYN; BURSZTYN, 2012; SEIFFERT, 2014).

A história mostra, portanto, que mudanças significativas geralmente ocorrem de baixo para cima, quando cidadãos e grupos organizados se unem para alcançá-las. Grande parte das melhorias da qualidade ambiental é resultado da pressão exercida por milhares de pessoas sobre os representantes eleitos (MILLER, 2012). Desse modo, um dos ganhos da Constituição de 1988 foi a incorporação da dimensão participativa na concepção de democracia (BRASIL, 2014b).

Nesse contexto, a ampliação dos espaços de participação da sociedade nas decisões que envolvem o meio ambiente permitiu um maior grau de legitimidade ao processo decisório, ao mesmo tempo em que ampliou as possibilidades de negociação em situações de conflito. Assim, a participação social varia desde a escala de regulamentações gerais até a gestão de projetos locais (BRASIL, 2014b; BURSZTYN; BURSZTYN, 2012).

Isto posto, a ascensão de representações da sociedade civil nos processos decisórios públicos apresenta um duplo sentido: por um lado, o crescimento de organizações da sociedade civil implica aumento de seu poder de barganha no jogo político e revela uma demanda cada vez maior de inserção na esfera pública; por outro lado, a fragilidade das estruturas de governo torna o poder público mais flexível à participação de novos agentes nas decisões (BURSZTYN; BURSZTYN, 2012).

Conseqüentemente, o crescimento das políticas ambientais aponta para um notável avanço da participação dos indivíduos em formas coletivas de reivindicação, como os movimentos sociais – sobretudo o movimento ambientalista –, assim como a participação dos setores organizados da sociedade em órgãos colegiados (como os Conselhos de Meio Ambiente) e instâncias participativas consultivas (como as Audiências Públicas), considerados como excelentes instrumentos de garantia de continuidade das políticas públicas (LOUREIRO; LAYRARGUES, 2013; OLIVEIRA, 2007).

Assim sendo, o princípio da participação pública na esfera ambiental está inscrito

na Constituição Federal² e previsto também na Lei 6.938/81, que instituiu a Política Nacional do Meio Ambiente (PNMA)³. Esta lei criou o Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA), órgão consultivo e deliberativo do Sistema Nacional do Meio Ambiente (SISNAMA), cuja plenária é composta por diferentes representantes da sociedade⁴ (BURSZTYN; BURSZTYN, 2012; SEIFFERT, 2014).

Do mesmo modo, vários espaços institucionalizados de participação da sociedade no processo de gestão ambiental foram criados, como os Conselhos Estaduais e Municipais do Meio Ambiente, o Conselho Nacional de Recursos Hídricos (CNRH), os Comitês de Bacias Hidrográficas (CBHs), os Conselhos Consultivos ou Deliberativos das Unidades de Conservação. Todos com atribuições específicas que visam cumprir as exigências da PNMA (BRASIL, 1981).

Nessa perspectiva, ao viabilizar a redistribuição de poder em favor dos sujeitos sociais que geralmente não têm acesso às decisões públicas, a participação social torna-se um ingrediente fundamental no processo de descentralização. Para tanto, a intervenção da comunidade em todo o processo decisório é essencial, desde o planejamento até a avaliação das políticas públicas, assim como o aumento da capacidade de organização dos segmentos da sociedade civil (BURSZTYN; BURSZTYN, 2012; LAYRARGUES, 2000).

Por conseguinte, dois aspectos devem ser considerados ao se tratar da descentralização. Um deles diz respeito à necessidade de medidas que garantam condições de equidade nas transferências de recursos aos municípios pelo poder central. O outro trata da vulnerabilidade do setor público e das manipulações e pressões políticas que este sofre das elites locais, ressaltando a necessidade da participação isenta e capacitada da sociedade civil organizada nos processos decisórios (BURSZTYN; BURSZTYN, 2012).

Tal como o Estado, a sociedade civil é heterogênea e apresenta grupos que atuam na defesa dos direitos das minorias, assim como grupos que se articulam para negar esses direitos. Portanto, é no reconhecimento dessa pluralidade de interesses e projetos que a democracia participativa pode complementar a democracia representativa, na medida em que se apresentam como espaços complementares de expressão das vontades coletivas e favorecem a deliberação entre indivíduos para a construção de um bem comum (BRASIL, 2014b; BURSZTYN; BURSZTYN, 2012).

2 Artigo 225, caput: “Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao poder público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações”. O inciso VI do § 1º do referido artigo estabelece que incumbe ao poder público: “promover (...) a conscientização pública para a preservação do meio ambiente”.

3 A PNMA tem por objetivo a preservação, melhoria e recuperação da qualidade ambiental propícia à vida que assegure ao país condições para o desenvolvimento socioeconômico, segurança nacional e proteção da dignidade da vida humana. Entre outros princípios, objetiva a participação ativa da comunidade na defesa do meio ambiente (art. 2º, X) (BARBIERI, 2004).

4 Também fazem parte do SISNAMA, o Ministério do Meio Ambiente (como órgão central), o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA) e o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), como órgãos executores (BRASIL, 1981).

Assim, a história do ambientalismo - como causa social - está associada à participação e mobilização política promovida pelas organizações da sociedade civil, em especial, no que diz respeito ao crescimento das lutas ambientais e pressão para que iniciativas públicas com foco na proteção do ambiente fossem tomadas. Nesse sentido, grandes eventos internacionais, fóruns de trabalho e de decisão política sobre meio ambiente e sustentabilidade sempre contam com a participação ativa de seus representantes (BURSZTYN; BURSZTYN, 2012).

As organizações da sociedade civil vão desde grupos populares, com apenas alguns membros, a organizações globais, como o Fundo Mundial para a Natureza (WWF) e o *Greenpeace* (MILLER, 2012). Sua importância no contexto político atual foi reforçada com a aprovação da Agenda 21 na Rio 92. Em seu capítulo 27, o documento reconhece que “as organizações não governamentais desempenham um papel fundamental na modelagem e implementação da democracia participativa”. Além disso, dispõe que a credibilidade dessas organizações provém do papel responsável e construtivo que desempenha na sociedade e aponta sua independência como condição prévia para a verdadeira participação (BRASIL, 2014a; FURRIELA, 2002).

A Agenda 21 reconhece ainda que as organizações da sociedade civil, juntamente com os movimentos sociais, são agentes indispensáveis na construção do desenvolvimento sustentável. No entanto, carecem de mecanismos formais para sua participação em todos os níveis, desde a formulação de políticas e tomada de decisões até a sua implementação (BURSZTYN; BURSZTYN, 2012; FURRIELA, 2002).

Ademais, a atuação dessas entidades ainda é prejudicada por uma série de fatores, como deficiências na capacitação profissional de seus representantes, falta de recursos para financiar uma participação engajada e profissional, preconceito por parte de técnicos do governo e empreendedores, dentre outros (FURRIELA, 2002; LAYRARGUES, 2000).

Segundo Furriela (2002), a participação das organizações da sociedade civil em conselhos de meio ambiente tem sido muito combativa, instigadora e, em alguns momentos, até radical. Independentemente da posição política adotada por seus representantes, sua participação é sempre oportuna e necessária. As ONGs e os movimentos sociais têm sido capazes, inclusive, de monitorar e influenciar as ações empresariais, no sentido de imprimir uma visibilidade pública e modificar o sentido social de seus negócios (ABRAMOVAY, 2012).

As empresas, entretanto, ainda estão longe do patamar ideal frente às questões ambientais. Contudo, atuam em um contexto diferente daquele encontrado vinte anos atrás. Bem ou mal, estão se organizando com o objetivo de ganhar legitimidade e credibilidade naquilo que fazem. Para além de uma ação de *marketing* ou uma questão de imagem, estabelecem-se de forma cada vez mais profissionalizada para lidar com as pressões sociais decorrentes daquilo que fazem e das cadeias de valor que geram (ABRAMOVAY, 2012).

Em outras palavras, as empresas adquiriram capacidade para induzir

comportamentos, modificar hábitos de consumo, criar desejos e despertar necessidades latentes. Dessa forma, muito do que os indivíduos pensam a respeito do ser humano e do meio ambiente provém de suas atividades e de seu modo de agir (BARBIERI, 2004).

Ademais, as empresas são obrigadas - por imposição normativa – a proteger o meio ambiente. O Estado brasileiro institucionaliza, por meio da Constituição Federal de 1988⁵, a proteção ambiental como valor econômico e para o desenvolvimento sustentável. Ou seja, mesmo diante da livre iniciativa que rege as relações econômicas, os atores sociais estarão condicionados à normatização ambiental no exercício de suas atividades produtivas.

Por fim, o ingresso da questão ambiental nos aspectos que dão forma às políticas públicas revela uma mudança no processo civilizatório que envolve, necessariamente, o desenvolvimento de ações públicas eficazes, assim como mudanças de valores, atitudes e comportamentos nas formas de organização do cotidiano. Nesse sentido, as pessoas somente deixarão o carro em casa ou deixarão de tê-lo se houver transporte público de qualidade, a reciclagem somente será generalizada se houver sistemas adequados de coleta. (SACHS; LOPES; DOWBOR, 2010).

3 | O QUE O BRASILEIRO PENSA SOBRE O MEIO AMBIENTE

Segundo Pato e Tamayo (2002), as campanhas realizadas por grupos ambientais, ou até mesmo pelo próprio governo, nem sempre conseguiram sensibilizar as pessoas, grupos e organizações a favor da sustentabilidade e qualidade de vida da população em geral. Geralmente, essas campanhas apelam para a mudança de hábitos e comportamentos devastadores do meio ambiente, pressupondo que os indivíduos o valorizam de forma igual.

Nesse sentido, um esforço de maior envergadura vem sendo feito pelo Ministério do Meio Ambiente com o objetivo de mapear a percepção das questões ambientais pela população brasileira. Seu trabalho mais recente – sob a responsabilidade da pesquisadora Samyra Crespo - foi a pesquisa de opinião “O que o brasileiro pensa do meio ambiente e do consumo sustentável”, publicada em 2012 (BRASIL, 2012).

Os resultados desta pesquisa foram construídos a partir de um estudo representativo da população brasileira adulta (a partir de 16 anos), residente em áreas urbanas e rurais de todas as regiões. A amostra foi estratificada por condição de trabalho, sexo e idade, sendo realizadas, ao todo, 2.201 entrevistas⁶ (BRASIL, 2012).

5 Art. 170, caput: “A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios:

(...)

VI- Defesa do meio ambiente, inclusive mediante tratamento diferenciado conforme o impacto ambiental dos produtos e serviços e de seus processos de elaboração e prestação.

6 Realizou-se um survey, por meio de um questionário estruturado com questões fechadas e abertas. A coleta de dados foi realizada presencialmente nos domicílios, no período de 15 a 30 de abril

O plano amostral foi desenvolvido através de amostragem por conglomerados em cinco estágios: região, estado, município, setor censitário e domicílio. Com o objetivo de formar um panorama comparativo, as questões que permearam o contexto do ano de 2012 foram colocadas em diálogo com aquelas obtidas nas demais edições realizadas (BRASIL, 2012).

Segundo dados comparáveis relacionados às questões ambientais, houve uma evolução significativa na consciência ambiental dos brasileiros. O indicador mais evidente desta transformação está presente no número de pessoas que, espontaneamente, não sabia mencionar um problema ambiental no Brasil, na sua cidade ou bairro (variação do percentual de 47% em 1992 para 11% em 2012). Do mesmo modo, conceitos como “desenvolvimento sustentável”, “consumo sustentável” e “biodiversidade” passaram a fazer parte do repertório de muitos indivíduos (BRASIL, 2012).

De modo geral, os brasileiros ainda possuem hábitos considerados prejudiciais ao meio ambiente, sobretudo, no que diz respeito ao descarte incorreto de vários itens. No entanto, as políticas voltadas para o descarte de resíduos sólidos, como, por exemplo, a campanha que buscou reduzir o consumo de sacolas plásticas, ecoaram positivamente junto à população (BRASIL, 2012).

Um fato curioso diz respeito à noção de meio ambiente que prevalece entre os brasileiros, mesmo entre os mais escolarizados. Tal noção está focada, predominantemente, na dimensão ambiental, deixando de lado as dimensões econômica e social. A “proteção da natureza” foi a síntese que mais se sobressaiu em assuntos relacionados ao desenvolvimento sustentável, conferências e outros temas associados (BRASIL, 2012).

Por conseguinte, os resultados da pesquisa mostraram que os brasileiros ampliaram seu entendimento sobre o valor e a responsabilidade das instituições democráticas governamentais na resolução dos problemas ambientais que lhes concernem. Ademais, não consideraram a preocupação exagerada com o meio ambiente no Brasil e, portanto, não se consideram dispostos a ter mais progresso econômico à custa da degradação ambiental (BRASIL, 2012)

Nesse contexto, a visão e o conjunto de ações pró-ambientais foram incorporados por pessoas mais escolarizadas e residentes em áreas urbanas, independentemente do gênero e da renda (BRASIL, 2012).

Desse modo, os resultados da pesquisa de opinião serviram como um comparativo na análise dos resultados do presente estudo, possibilitando, assim, a avaliação de semelhanças e diferenças na percepção das questões ambientais entre a população brasileira e os indivíduos inseridos na temática ambiental do município de Lavras.

4 | VALORES PESSOAIS

Grad (2008) identifica os valores como construtos psicossociais que expressam uma relação geral e estável entre o indivíduo e a sociedade. Para Teixeira e Pereira (2008), os valores representam uma linguagem utilizada pelo ser humano para comunicar suas necessidades. Braithwaite e Blamey (2011) identificam os valores como metas e formas de comportamento que as pessoas podem buscar na vida cotidiana, como a prosperidade econômica, a sabedoria, ser generoso ou confiável. Por outro lado, Campos (2008) e Tamayo (2005) identificam nos valores um aspecto motivacional capaz de orientar nossas atitudes e comportamentos.

Isto posto, os valores pessoais podem ser definidos como crenças pertencentes a estados finais de existência ou modos de conduta desejáveis que transcendem situações específicas, orientam na seleção ou avaliação de comportamentos, pessoas e eventos, sendo ordenados por sua importância relativa a outros valores, formando, assim, um sistema de prioridade de valores (SCHWARTZ, 1992).

Nessa perspectiva, Schwartz (1992) desenvolveu um modelo⁷ para o estudo da estrutura dos valores humanos, mais conhecido como teoria de valores, demonstrando que os valores pessoais são organizados de acordo com as motivações básicas que suas metas refletem, respondendo a três requisitos universais: biológico (necessidades universais dos indivíduos como organismos biológicos), de interação (exigências universais de interação social coordenada) e de grupo (exigências universais de funcionamento harmônico e sobrevivência dos grupos) (CAMPOS, 2008; GRAD, 2008; PATO, 2004).

Assim, dos três requisitos universais derivam dez tipos motivacionais, propostos para organizar um conjunto de valores: universalismo, benevolência, conformidade, tradição, segurança, poder, realização, hedonismo, estimulação e autodeterminação (SCHWARTZ, 2011). Teoricamente, qualquer valor detectado em uma determinada sociedade poderá ser incluído em um desses tipos motivacionais, apresentando, conseqüentemente, uma correlação elevada com outros valores situados nessa região (TAMAYO; SCHWARTZ, 1993). Em outras palavras, Schwartz (1992) considera a existência de um número ilimitado de valores que podem ser organizados em um número limitado de tipos motivacionais (TAMAYO; PORTO, 2009).

A partir do Quadro 1, é possível compreender o significado desses valores através dos tipos motivacionais propostos por Schwartz (1992).

Definição	Exemplos de valores	Fontes
Poder: <i>status</i> social sobre as pessoas e os recursos.	Poder social. Autoridade. Riqueza	Interação Grupo

⁷ Para a verificação do modelo, Schwartz (1992) construiu o *Portrait Values Questionnaire* (PVQ). Os itens do PVQ consistem em curtas descrições de pessoas e não expressam diretamente valores, mas objetivos, desejos e aspirações de pessoas. Tais descrições apontam implicitamente para a importância dada pela pessoa aos diversos valores (TAMAYO; PORTO, 2009).

Realização: sucesso pessoal mediante a demonstração de competência, segundo critérios sociais.	Bem-sucedido. Capaz. Ambicioso	Interação Grupo
Hedonismo: prazer e gratificação sensual para si mesmo.	Prazer. Desfrutar a vida	Organismo
Estimulação: entusiasmo, novidade e desafio na vida.	Audacioso. Uma vida variada. Uma vida excitante	Organismo
Autodeterminação: pensamento independente e escolha da ação, criatividade, exploração.	Criatividade. Curioso. Liberdade	Organismo Interação
Universalismo: compreensão, apreço, tolerância e atenção com o bem-estar de todas as pessoas e da natureza.	Tolerância. Justiça social. Igualdade. Proteção do meio ambiente	Grupo ¹ Organismo
Benevolência: preservação ou intensificação do bem-estar das pessoas com as quais se está em contato pessoal frequente	Ajuda. Honesto. Não rancoroso	Organismo Interação Grupo
Tradição: respeito, compromisso e aceitação dos costumes e ideias oferecidas pela cultura tradicional ou a religião.	Humilde. Devoto. Aceitar minha parte na vida	Grupo
Conformidade: restrição das ações, tendências e impulsos que possam incomodar ou ferir os outros e contrariar expectativas ou normas sociais.	Polidez. Obediente. Honra aos pais e pessoas mais velhas	Interação Grupo
Segurança: segurança, harmonia e estabilidade da sociedade, das relações e de si mesmo.	Segurança nacional. Ordem social. Idôneo	Organismo Interação Grupo

Quadro 1 - Tipos motivacionais de valor.

Fonte: Schwartz (2011, p. 58-59)

Assim sendo, cada um dos tipos motivacionais (primeira coluna) é definido por sua meta central, formando índices confiáveis de prioridades axiológicas. Na segunda coluna, encontram-se exemplos de valores específicos que representam, em especial, cada tipo. Quando as pessoas agem para expressar esses valores específicos ou se orientam para consegui-los, estão promovendo a meta central do tipo de valor. A terceira coluna apresenta os requisitos universais da existência humana, dos quais derivam cada tipo de valor (MARTÍNEZ-SANCHEZ; ROS, 2011; SCHWARTZ, 2011).

Dessa forma, os tipos motivacionais encontram-se dispostos em uma estrutura circular de acordo com o seu grau de compatibilidade ou conflito. Segundo Teixeira e Monteiro (2008), essa disposição permite que os valores conflitantes se oponham a partir do centro da representação circular do sistema e os valores compatíveis estejam proximamente localizados, distribuindo-se ao redor do círculo. Assim, cada um é detalhado em termos de objetivos amplos que expressam e fundamentado em relação aos requisitos universais e aos conceitos de valores relacionados. Alguns valores apresentam significados múltiplos e expressam objetivos motivacionais de mais de um tipo motivacional (GRAD, 2008; PEREIRA; CABRAL; PEREIRA, 2015; PORTO, 2008; SCHWARTZ, 2005).

Os valores que expressam interesses individuais (poder, realização, hedonismo, estimulação e autodeterminação) ocupam uma área contígua, oposta àquela

reservada aos valores que expressam primariamente interesses coletivos (tradição, conformidade e benevolência). Os tipos motivacionais universalismo e segurança, constituídos por valores que expressam tanto interesses individuais como coletivos, situam-se nas fronteiras destas duas áreas (TAMAYO; SCHWARTZ, 1993). A Figura 1 ilustra a estrutura universal dos valores e sua dinâmica de relações.

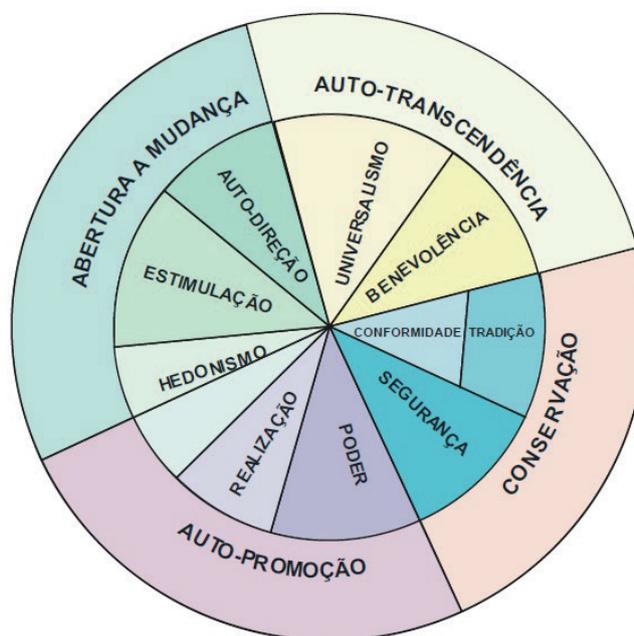


Figura 1 - Estrutura universal dos valores segundo a teoria de Schwartz (1992).

Fonte: Pato (2004, p. 41)

Nessa estrutura de relações dinâmicas entre os tipos motivacionais, os valores formam um contínuo de motivações relacionadas, distintas umas das outras, apresentando consequências psicológicas, práticas e sociais (PATO, 2004). Diante do exposto, a estrutura circular permite identificar duas dimensões de conflito, conforme esclarecem Teixeira e Monteiro (2008, p. 207):

A primeira – Abertura a mudança *versus* Conservação – opõe valores que enfatizam as ações e pensamentos individuais e independentes àqueles valores que enfatizam uma autorrestrrição submissa, preservação das práticas tradicionais e proteção da estabilidade. A segunda – Autotranscendência *versus* Autopromoção – opõe valores que enfatizam a aceitação do outro como igual e o bem-estar coletivo àqueles valores que procuram a própria realização, o poder sobre os outros. Essas duas dimensões bipolares reúnem dez valores: a) autopromoção: poder e realização; b) abertura a mudança: hedonismo⁸, estimulação e autodeterminação; c) autotranscendência: universalismo e benevolência; d) conservação: tradição, conformidade e segurança.

Por outro lado, a compatibilidade relaciona-se da seguinte maneira:

8 O hedonismo está inserido tanto em autopromoção quanto em abertura à mudança, indicando que esse tipo de valor compartilha metas de ambas, adjacentes na estrutura circular (PATO, 2004; SCHWARTZ, 2005).

a) poder e realização: ambos enfatizam a superioridade e a estima social; b) realização e hedonismo: ambos se centram na satisfação pessoal; c) hedonismo e estimulação: ambos implicam no desejo do despertar afetivo; d) estimulação e autodeterminação: compartilham o interesse intrínseco pela novidade e maestria; e) autodeterminação e universalismo: expressam a confiança no próprio juízo e o conforto com a diversidade da existência; f) universalismo e benevolência: ambos se ocupam com o bem-estar dos demais e de transcender os interesses egoístas; g) benevolência e conformidade: demandam um comportamento normativo que promove as relações próximas; h) benevolência e tradição: promovem a devoção ao próprio endogrupo; i) conformidade e tradição: implicam na subordinação do *self* em favor das expectativas sociais impostas⁹; j) tradição e segurança: destacam a preservação dos acordos sociais para dar segurança à vida; k) conformidade e segurança: enfatizam proteger a ordem e a harmonia das relações; l) segurança e poder: ambos procuram evitar ou superar o medo e as incertezas mediante o controle das relações e dos recursos (TEIXEIRA; MONTEIRO, 2008, p. 207-208).

Assim sendo, a essência dos valores encontra-se na possibilidade de sua hierarquização. Essa organização hierárquica pressupõe que o indivíduo não se relacione com o mundo físico e social como um observador que assiste a um espetáculo, mas como um ator que participa, toma partido e, conseqüentemente, nele se envolve (TAMAYO, 2007).

5 | CRENÇAS AMBIENTAIS

Segundo Rokeach (1981), as crenças podem ser consideradas como proposições simples, conscientes ou não, inferidas a partir de uma ação ou fala do indivíduo. Para este autor, as crenças, atitudes e valores estão atrelados, formando um sistema cognitivo funcionalmente integrado; portanto, uma mudança em qualquer parte deste sistema afetará outras partes e culminará em uma mudança comportamental. Por outro lado, Corral-Verdugo (2001) afirma que as crenças são disposições segundo as quais os indivíduos associam uma situação à outra com base no grupo social e contexto cultural em que estão inseridos ou, até mesmo, em seus próprios critérios ou experiências.

Nesse contexto, as crenças ambientais são definidas como elementos componentes de um sistema de crenças e/ou visão de mundo e são mensuradas a partir de dois paradigmas. Um deles é o Novo Paradigma Ambiental (NPA), no qual os seres humanos são considerados parte integrante do ecossistema e estão sujeitos às suas regras. Assim, ao pressupor que o homem e a natureza estão interligados, o NPA refere-se, basicamente, à ideia de sustentabilidade, com vistas ao equilíbrio entre os dois polos da relação homem-meio ambiente, de forma a evitar o uso excessivo e o esgotamento dos recursos naturais em prol do desenvolvimento econômico. Em contrapartida, a visão de que o homem está dissociado e acima da natureza é conhecida como Paradigma Social Dominante (PSD). De acordo com o PSD, a natureza existe

⁹ Embora os tipos motivacionais tradição e conformidade estejam localizados na mesma fatia do círculo, o primeiro encontra-se do lado de fora do segundo, implicando em diferenças entre os dois tipos e o compartilhamento de uma meta motivacional única: subordinação do indivíduo (self) em favor das expectativas sociais impostas (PATO, 2004).

para ser explorada e dominada pelo homem (CAMPOS; POL, 2010; PATO, 2004).

Desse modo, o grau de adesão dos indivíduos aos postulados desses paradigmas é utilizado pelos pesquisadores como uma medida de crenças ambientais, classificada em dois tipos: crenças ecocêntricas, caracterizadas pelo NPA e definidas em relação aos aspectos de sustentabilidade no uso dos recursos. Segundo esta medida, a interdependência das espécies e a proteção da natureza respondem às necessidades de sobrevivência do homem, que por sua vez, protege, preserva e economiza recursos pensando em seu bem-estar; crenças antropocêntricas, caracterizadas pelo PSD, ou seja, por uma visão utilitária da natureza e uma posição contrária aos movimentos ambientalistas. De acordo com esta medida, a preservação do meio ambiente estaria a serviço do homem e de suas necessidades (CAMPOS; POL, 2010; PATO, 2004).

Nesse sentido, López (2002) aponta que o sistema de crenças ambientais pode ser entendido como crenças sociais existentes na relação entre os seres humanos e o meio ambiente, que variam desde uma preocupação antropocêntrica até uma ecocêntrica. Por outro lado, Thompson e Barton (1994) afirmam que ambas as crenças - ecocêntricas e antropocêntricas - demonstram preocupação com o meio ambiente e com a preservação dos recursos naturais, o que as difere são os motivos pelos quais buscam essa preservação.

Dessa forma, para aqueles que demonstram uma visão ecocêntrica, a natureza possui um valor intrínseco e, portanto, deve ser preservada. Em outras palavras, os indivíduos adotam comportamentos de preservação do meio ambiente, mesmo que isso implique desconforto, inconveniência e redução dos bens materiais. Por outro lado, aqueles que demonstram uma visão antropocêntrica, relacionam a preservação dos recursos naturais e dos ecossistemas ao seu interesse em manter ou aumentar a qualidade de vida, a saúde e a própria perpetuação. Para esses indivíduos, o ambiente físico é visto como um meio para a satisfação das necessidades materiais do ser humano (CAIXETA, 2010).

Assim sendo, as crenças ambientais são capazes de indicar como os indivíduos se relacionam com o meio ambiente, bem como sua predisposição em agir ou não de maneira ecológica permitindo, assim, uma compreensão do comportamento ecológico e suas formas de manifestação. Nesse sentido, esclarece Pato (2004, p. 20):

Se uma pessoa acredita, por exemplo, que jogar papel na rua é inofensivo ao meio ambiente, ou ainda, que esse tipo de ação contribui para a manutenção do emprego dos garis – funcionários do serviço de limpeza urbana – provavelmente quando receber um panfleto que não lhe interessa poderá jogá-lo no chão ante a inexistência (ou não) de uma lixeira por perto.

Diante disso, a literatura sugere que as crenças ambientais podem mudar de cultura para cultura, evidenciando uma especificidade da temática ambiental em cada contexto e situação. Ademais, apresenta evidências de que as crenças ambientais são consideradas como antecedentes aos comportamentos ecológicos. Tais evidências

se comprovam nos estudos empíricos dedicados a investigar a relação entre certas crenças ambientais e comportamentos ecológicos específicos como, o consumo de água, o uso do automóvel particular, reciclagem e redução do lixo e o uso de energia (MEDINA, 2008; PATO, 2004; RODRIGUES, 2011).

No Brasil, a Escala de Crenças Ambientais (ECA), elaborada e validada por Pato (2004), vem sendo utilizada por pesquisadores, em especial, por sua capacidade de identificar a estrutura do sistema de crenças ambientais dos brasileiros. A ECA é composta por 26 itens sobre temas ambientais relacionados com as características naturais e com os problemas ambientais (do Brasil e globais) e também sobre a relação do homem com o meio ambiente. A escala é distribuída em dois fatores: crenças ecocêntricas e crenças antropocêntricas (CAMPOS; POL, 2010).

6 | COMPORTAMENTO ECOLÓGICO

Toda atividade humana, qualquer que seja ela, incide no ecossistema, seja pelo lado da extração de recursos (caso em que a natureza funciona como fonte), seja pelo lançamento de dejetos sob a forma de matéria ou energia degradada (caso em que atua como cesta de lixo) (CAVALCANTI, 2004).

Nesse sentido, o comportamento ecológico pode ser considerado como um dos problemas centrais relacionados à temática ambiental, uma vez que as ações humanas, direta ou indiretamente, contribuem para o aceleração da degradação ambiental e provocam conflitos socioambientais (PATO, 2004).

Segundo Pato e Tamayo (2006), a denominação comportamento ecológico significa o mesmo que pró-ambiental, ou seja, um agir em favor do meio ambiente que reflete, conseqüentemente, em uma utilização dos recursos de maneira sustentável. Essa ação pode, ou não, ser consciente e intencional, podendo, também, ser aprendida, internalizada e fazer parte do cotidiano das pessoas. Do ponto de vista individual, o cidadão pode minimizar o impacto de suas atividades rotineiras sobre o meio ambiente a partir de comportamentos pró-ambientais ou ecológicos, como separar os resíduos domésticos, economizar energia e água, comprar produtos orgânicos, dentre outros (CAMPOS; POL, 2010).

Nesse contexto, ao considerar, segundo Schwartz (2005), que os valores antecedem atitudes e comportamentos, o conhecimento dos valores dos indivíduos possibilita, conseqüentemente, a compreensão e a predição de suas atitudes e comportamentos, dentre eles, o comportamento ecológico. Por conseguinte, Pato (2004, p. 15) esclarece que “a conduta ecológica está mais relacionada aos valores e às aspirações que orientam a vida de uma pessoa do que à informação específica disponível em relação ao meio ambiente”.

Contudo, nem sempre a relação entre os valores e o comportamento ecológico é direta. Segundo Campos e Pol (2010), dentre as variáveis capazes de influenciar

essa relação e explicar os comportamentos pró-ambientais, destacam-se a preocupação ambiental, as atitudes, os estilos de vida, as variáveis sociodemográficas e as contextuais, embora sem uma tendência clara de sua influência sobre estas condutas. Além destas, destaca-se também o efeito das variáveis precursoras nos comportamentos, ressaltando a questão cultural e o impacto econômico, institucional, político e social da execução destes.

Diante disso, Pato (2004) destaca que a percepção dos indivíduos em relação à escassez dos recursos naturais e aos prejuízos que determinadas ações podem acarretar ao meio ambiente, é capaz de influenciá-los na adoção de comportamentos mais ecológicos. Assim, indivíduos que manifestam preocupação com o meio ambiente e com as condições de vida das gerações presentes e futuras, além de apresentar uma consciência ambiental maior, tendem a se envolver mais em comportamentos ecológicos responsáveis.

No Brasil, a Escala de Comportamento Ecológico (ECE) foi criada e validada por Pato (2004), visando medir comportamentos ecológicos a partir dos sujeitos. Inspirada na escala de Karp (1996)¹⁰, a ECE propõe 29 itens (agrupados dentro de quatro fatores) para medir a frequência de comportamentos ecológicos específicos e cinco itens de desejabilidade social (CAMPOS; POL, 2010).

Dessa maneira, os quatro fatores específicos são divididos, conforme esclarecem Campos e Pol (2010, p. 202), em:

Economia de água e energia. É composto por 12 itens e diz respeito àqueles comportamentos de não desperdiçar energia e água, como por exemplo, “Quando estou em casa, deixo as luzes acesas em ambientes que não são usados”.

Limpeza urbana. Este fator refere-se aos cinco itens associados à manutenção do ambiente limpo (“Quando não encontro lixeira por perto, jogo latas vazias no chão”).

Ativismo/Consumo. Agrupa nove itens relacionados à preservação e à conservação do meio ambiente, por meio de participação ativa que envolva outras pessoas, ou por meio de decisão de compra e de uso de produtos considerados nocivos ou não ao meio ambiente, e mobilização (“Participo de manifestações públicas para defender o meio ambiente”, “Compro comida sem me preocupar se têm conservantes ou agrotóxicos”).

Reciclagem. Reúne três itens sobre ações de separação de resíduos domésticos conforme o tipo (“Providenciei uma lixeira específica para cada tipo de lixo em minha casa”).

Por outro lado, os cinco itens de desejabilidade social (DS) foram construídos dentro do contexto da temática ambiental para testar, de forma específica, a influência desse aspecto na forma como as pessoas respondem ao autorrelato de comportamento ecológico. Em outras palavras, tais itens refletem a preocupação em controlar o significado do “politicamente correto” ou “ecologicamente correto”, que as

10 Karp (1996) mediu os comportamentos pró-ambientais através de uma escala de atividades pró-ambientais autorrelatadas, identificando que os comportamentos ecológicos específicos podem ser mais ou menos autointeressados, sendo necessária uma distinção entre o comportamento ecológico de autotranscendência e o de autopromoção, bem como entre o comportamento que é normativo e o que é atípico (PATO, 2004).

peças carregam quando se trata do meio ambiente e da utilização de espaços de uso coletivo. Assim, são considerados como de desejabilidade social porque traduzem comportamentos raros e improváveis de estarem presentes no cotidiano dos cidadãos comuns, como, por exemplo, “Entrego as pilhas usadas nos postos de coleta” ou “Entrego papéis para a reciclagem” (PATO; TAMAYO, 2006).

Diante do exposto, a compreensão dos aspectos associados ao comportamento ecológico pode contribuir para o esclarecimento da problemática ambiental vigente e favorecer, assim, a proposição de estratégias de intervenção mais eficazes, bem como a elaboração de políticas públicas mais condizentes com a realidade brasileira (PATO, 2004).

7 | A INTERAÇÃO ENTRE VALORES PESSOAIS, CRENÇAS AMBIENTAIS E COMPORTAMENTO ECOLÓGICO

Nos últimos anos, estudos vêm demonstrando a relação entre os valores humanos, as crenças (tratadas, predominantemente, em termos das dimensões ecocêntrica e antropocêntrica) e os comportamentos pró-ambientais. Esses estudos - cujo embasamento teórico tem sido proporcionado, principalmente, pelos tipos motivacionais de Schwartz (1992) - representam um subsídio importante para iniciativas voltadas às questões ambientais (COELHO; GOUVEIA; MILFONT, 2006).

O investimento nessa empreitada, segundo Teixeira et al. (2014), resulta em benefícios que podem ser usufruídos por pesquisadores, iniciativa privada e governo. Para os pesquisadores, avanço na pesquisa a partir da interação entre os construtos; para a iniciativa privada, possibilidade de conhecer o mercado em que opera; e, para o governo, direcionamento adequado na implantação de políticas públicas. Nesse sentido, esclarece Pato (2004, p. 86):

A utilização do modelo de Schwartz possibilitará a compreensão mais abrangente da dinâmica motivacional dos comportamentos ecológicos, podendo identificar motivações subjacentes aos dois tipos de crenças aparentemente contraditórios, revelando características da amostra estudada. Além disso, poderá orientar campanhas educativas e o estabelecimento de metas e de propostas de ação para a gestão ambientalmente sustentável, entre outras contribuições, a partir da compreensão dessas motivações específicas associadas a cada tipo de comportamento ecológico. A teoria de Schwartz pressupõe e evidencia teórica e empiricamente a relação direta entre valores e comportamentos.

Assim, para além das ações individuais é preciso considerar a ação social e política no que diz respeito à preservação ambiental. Nesse sentido, Stern et al (1986 apud LÓPEZ, 2002) propuseram um modelo de proteção ao meio ambiente com base em processos de interação social (FIGURA 2). O modelo busca explicar como as pessoas com acesso às informações públicas e científicas a respeito do meio ambiente são capazes de se envolver em comportamentos pró-ambientais e,

consequentemente, em mudanças relacionadas à proteção ambiental.

Nesse sentido, a noção de risco ambiental deve estar presente na consciência de cada indivíduo, transformando-se em atitudes, julgamentos e ações. Assim, os problemas ambientais deixam de ser abordados apenas como uma situação lamentável, mas também moralmente intolerável - em função dos danos causados a inocentes - com a identificação do agente responsável por essa situação (LÓPEZ, 2002).

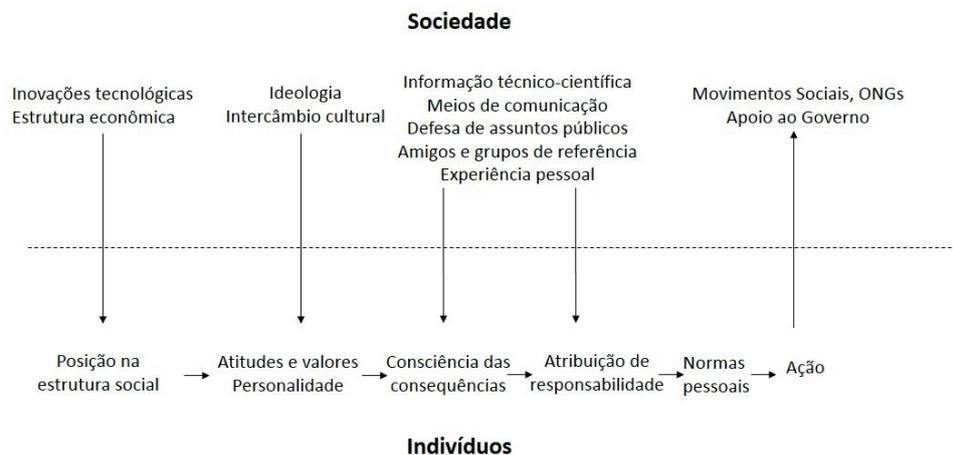


Figura 2 - Modelo esquemático dos processos de mudança normativa nos indivíduos e na sociedade

Fonte: Adaptado de Stern, Dietz y Black (1986, apud LÓPEZ, 2002, p. 58, tradução nossa).

Nessa perspectiva, a forma como os indivíduos percebem e interagem com o meio ambiente é influenciada por questões sociais, em especial, aquelas relacionadas à estrutura social, ideologia, opiniões e informações relevantes sobre as questões ambientais (LÓPEZ, 2002).

Diante disso, os valores podem influenciar os comportamentos pró-ambientais de maneira direta ou indireta, seja pela sensibilização dos indivíduos às consequências ambientais - que podem afetar, diretamente, aquilo que valorizam -, seja por sua receptividade às mensagens dos movimentos sociais, que na sua percepção, subscrevem esses valores (LÓPEZ, 2002; PATO, 2004).

Por conseguinte, o reconhecimento de que a problemática ambiental é complexa e envolve aspectos sociais, econômicos, políticos, institucionais, dentre outros, ressalta a importância de se compreender a dinâmica das relações que orientam os indivíduos em suas interações com o meio ambiente (FIGURA 3).

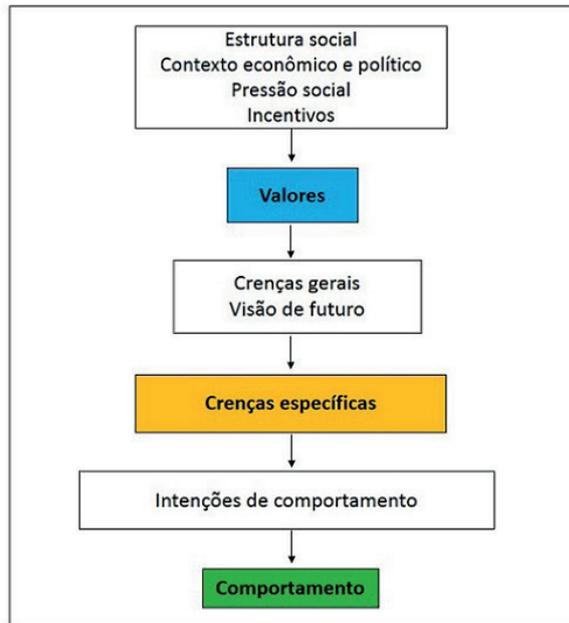


Figura 3 - Dinâmica das relações entre valores, crenças e comportamentos

Fonte: Adaptado de López (2002, p. 59, tradução nossa).

Assim sendo, um modelo de comportamento ecológico responsável envolve uma série de aspectos, dentre eles: fatores pessoais (como capacidade de ação, conhecimento e consciência ambiental) e fatores sociais (como justiça na distribuição dos benefícios e custos, justiça das políticas ambientais, atribuição de responsabilidade pela destruição e proteção, pressão social) (LÓPEZ, 2002).

Nesse sentido, o modelo de desenvolvimento econômico vigente – que possibilita a expansão das riquezas e estimula o consumismo -, assim como a falta de acesso aos bens de consumo e serviços de infraestrutura, influenciam as diferentes manifestações de comportamento em relação ao meio ambiente. Grande parte da população brasileira ainda carece de condições básicas para a sobrevivência, como o saneamento básico e a coleta de lixo (PATO, 2005).

Ademais, os incentivos (ou ausência deles) influenciam na mudança de padrões de hábitos antigos e na adoção de certas práticas, como a separação do lixo conforme o tipo (sistema adequado de coleta), a moderação do consumo, o uso do transporte público (transporte público de qualidade), a redução do desperdício etc. (LÓPEZ, 2002; ROSA, 2013).

Conseqüentemente, as demandas sociais exercem influência sobre os valores de um indivíduo e, portanto, em sua decisão de realizar ou não um comportamento. Em outras palavras, as pessoas serão motivadas a se envolver em comportamentos pró-ambientais quando acreditarem, de fato, que tais comportamentos serão positivos para aquilo que conferem valor (ROSA, 2013).

No âmbito dos valores pessoais, estudos têm revelado que pessoas que priorizam valores como poder e realização pessoal - que atendem a interesses individuais e egoísticos - dificilmente reduzirão o consumo de água e energia em seu cotidiano,

a menos que obtenham alguma vantagem pessoal (PATO, 2005; PATO; TAMAYO, 2002).

Nesse sentido, algumas manifestações de comportamentos pró-ambientais como, por exemplo, a utilização das escadas ao invés do elevador e a redução do consumo de água, podem apresentar como motivação o ganho pessoal de se praticar uma atividade física, ao subir e descer as escadas, assim como a redução dos custos financeiros oriundos da economia de água (CAIXETA, 2010).

Dentre os valores apresentados por Schwartz (1992), três podem ser considerados de natureza ambiental: união com a natureza (integração com a natureza); protetor do meio ambiente (preservar a natureza) e limpo (asseado, arrumado). Ressalta-se que este último é mais abrangente, envolvendo tanto a higiene pessoal como a limpeza de espaços de uso comum e/ou individual, não sendo, portanto, exclusivo deste tema (PATO, 2004).

Logo, a orientação valorativa do indivíduo refletirá, conseqüentemente, em suas crenças e visão de futuro. Ou seja, as pessoas discordam sobre a seriedade dos problemas ambientais e o que deveria ser feito em relação a eles. Pessoas com crenças e visão de futuro divergentes podem coletar os mesmos dados, ser consistentes e, ainda assim, chegar a conclusões muito diferentes, pois partem de hipóteses e valores diversos (MILLER, 2012).

Nessa perspectiva, indivíduos que assumem uma orientação valorativa direcionada ao tipo motivacional *universalismo* (Compreensão, apreciação, tolerância e proteção do bem-estar de todas as pessoas e da natureza) tendem a apresentar crenças e compromissos a favor do meio ambiente em uma medida maior do que aqueles que não priorizam tais valores (COELHO; GOUVEIA; MILFONT, 2006).

Dessa forma, a educação de valores que contemple a dimensão *universalismo* (justiça social, sabedoria, igualdade, um mundo de paz, harmonia interior, um mundo de beleza, união com a natureza, protetor do ambiente e aberto) pode favorecer o desenvolvimento de crenças ecocêntricas e, conseqüentemente, comportamentos pró-ambientais (COELHO; GOUVEIA; MILFONT, 2006; PATO, 2004).

Por conseguinte, a intenção de realizar determinado comportamento apresenta-se como antecedente imediato do comportamento propriamente dito. Tal intenção é vista como uma função consciente e de controle por parte dos indivíduos, influenciada por suas crenças em relação às normas, bem como aos resultados e conseqüências de sua realização (ROSA, 2013).

Nesse contexto, estudos como “O que o brasileiro pensa do meio ambiente e do consumo sustentável”, realizados pelo Ministério do Meio Ambiente, demonstram que existe um aumento da conscientização e incorporação das questões ambientais pela população, porém, nem sempre o que as pessoas dizem é coerente com a forma como agem em seu cotidiano.

Assim, a contradição percebida entre o despertar da consciência ambiental e a manifestação de comportamentos que degradam o meio ambiente demonstra a

necessidade de se conhecer melhor o fenômeno do comportamento ecológico, uma vez que as ações humanas, direta ou indiretamente, contribuem para o agravamento da situação ambiental e despertam a necessidade de soluções imediatas para a continuidade da vida no planeta (PATO, 2005).

8 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi realizada no município de Lavras, estado de Minas Gerais, situado a 230 km da capital Belo Horizonte. Sua população absoluta consiste em 92.200 habitantes em uma área total de 564,7 km² e densidade demográfica de 163,26 habitantes por km² (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2010).

Em Lavras, o CODEMA (Conselho Municipal de Meio Ambiente) analisa as políticas públicas elaboradas pelo município, aprova procedimentos de licenciamento ambiental e fiscaliza a atuação pública e privada na temática do meio ambiente, com a participação em seu colegiado de representantes de vários setores da sociedade local. Além do CODEMA, o município conta com a existência das seguintes organizações formais inseridas na temática ambiental: ACAMAR, ARPA Rio Grande e Associação Comunitária dos Bairros Jardim Glória, Campestre I, II e III.

Assim sendo, foram pesquisados os indivíduos inseridos na temática do meio ambiente no município – pertencentes à ACAMAR, ARPA Rio Grande, Associação Comunitária dos Bairros Jardim Glória, Campestre I, II e III e CODEMA -, bem como sua percepção valorativa sobre crenças ambientais e comportamento ecológico.

Desse modo, a pesquisa contou com a participação de 82 indivíduos inseridos na temática ambiental do município de Lavras, entre gestores, associados e conselheiros da ACAMAR, ARPA Rio Grande, Associação Comunitária dos Bairros Jardim Glória, Campestre I, II e III e CODEMA.

8.1 Instrumento

Realizou-se um *survey*, por meio de um questionário impresso, composto por 4 segmentos: 1) Escala de Comportamento Ecológico (ECE); 2) Escala de Crenças Ambientais (ECA); 3) Perfil de Valores de Schwartz (PVQ-40); 4) variáveis para o levantamento de dados sociodemográficos dos participantes.

8.1.1 Escala de Comportamento Ecológico (ECE)

A Escala de Comportamento Ecológico (ECE) visa medir comportamentos ecológicos a partir da percepção dos sujeitos, considerando-se uma medida útil e válida para a investigação de tais comportamentos no contexto socioambiental brasileiro (CAMPOS; POL, 2010; PATO; TAMAYO, 2006).

Para medir a frequência do comportamento, foi utilizada a escala tipo Likert de 6

pontos (1 = nunca; 2 = quase nunca; 3 = algumas vezes; 4 = muitas vezes; 5 = quase sempre; e 6 = sempre).

A escala foi utilizada tal como propõe a versão apresentada por Pato (2004), com 29 variáveis de comportamento ecológico, distribuídas em 4 fatores específicos: limpeza urbana, economia de água e energia, ativismo/consumo e reciclagem. Além disso, 5 variáveis de controle da desejetabilidade social foram incluídas (“faço doações em dinheiro para uma ONG ambientalista”, “entrego papéis para a reciclagem”, “quando vejo alguém jogando papel na rua, pego e jogo na lixeira”, “evito comer alimentos transgênicos” e “entrego as pilhas usadas nos postos de coleta”), totalizando 34 variáveis.

8.1.2 Escala de Crenças Ambientais (ECA)

A Escala de Crenças Ambientais (ECA) foi utilizada em função de sua capacidade de identificar a estrutura do sistema de crenças ambientais dos brasileiros e de avaliar, conseqüentemente, uma possível dicotomia entre as crenças ecocêntricas e antropocêntricas (CAMPOS; POL, 2010).

Assim, o fator “crenças ecocêntricas” evidencia a concordância com algumas ações ambientais como, por exemplo, reciclagem ou consumo de produtos, associando-as a um impacto ambiental menor e ao esforço de preservação da natureza. Por outro lado, o fator “crenças antropocêntricas” evidencia a natureza como fonte inesgotável de recursos, utilizada pelo homem como um instrumento para se alcançar conforto e qualidade de vida.

A ECA possui 26 itens, distribuídos em dois fatores: crenças ecocêntricas (16 itens) e crenças antropocêntricas (10 itens). Para medir a frequência do grau de concordância dos participantes com relação às afirmativas, a ECA contou com uma escala tipo Likert de 6 pontos, sendo a nota 1 equivalente à discordância total com relação à afirmação, as notas 2 a 5 equivalentes a um aumento da concordância com relação à afirmação, até a nota máxima 6, que significa concordância total.

8.1.3 Perfil de Valores de Schwarts (PVQ-40)

Com o objetivo de associar as prioridades axiológicas às demais variáveis em estudo, foi utilizada a escala de mensuração de valores, conhecida como *Portrait Values Questionnaire* (PVQ). Dos 40 itens que compõem o PVQ, 6 estão relacionados ao tipo motivacional universalismo, 5 ao tipo motivacional segurança, 4 aos tipos motivacionais conformidade, tradição, benevolência, autodeterminação e realização e 3 aos tipos motivacionais estimulação, hedonismo e poder.

O PVQ tem como pergunta central “o quanto esta pessoa se parece com você?”. Desse modo, os participantes avaliaram seu grau de similaridade com as pessoas descritas nas frases através de uma escala tipo Likert de 6 pontos (1 = se parece muito comigo, 2 = se parece comigo, 3 = se parece mais ou menos comigo, 4 = se parece

pouco comigo, 5 = não se parece comigo e 6 = não se parece nada comigo).

8.1.4 Variáveis sociodemográficas

Ao final do questionário de pesquisa foram incluídas as seguintes variáveis para o levantamento de dados sociodemográficos dos participantes: sexo, idade, estado civil, escolaridade, renda, tempo de participação em ações/projetos ambientais e participação em algum treinamento ambiental nos últimos dois anos. Tais variáveis foram utilizadas com o propósito de enriquecer as análises.

8.2 Análise dos dados

O processo de tabulação, organização e análise dos dados foi feito através do software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 20.0.

Inicialmente, estatísticas descritivas foram realizadas para indicar a frequência e padrão de distribuição dos dados. Posteriormente, realizou-se uma análise de cada um dos segmentos utilizados no questionário (ECE, ECA, PVQ-40 e variáveis sociodemográficas).

Para a realização das análises foram definidos os conjuntos de itens, cujos desvios padrão representaram as variáveis-critério de pesquisa, quais sejam: Escala de Comportamento Ecológico (ECE), Escala de Crenças Ambientais (ECA) e Perfil de Valores de Schwartz (PVQ-40).

9 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

9.1 Caracterização do perfil dos pesquisados

Os resultados apontam que a maioria dos indivíduos inseridos na temática ambiental do município de Lavras é composta por homens (62,2%), com idade entre 31 e 40 anos (35,4%), casados (54,9%), com pós-graduação na especialidade doutorado (26,8%), renda individual acima de R\$8.000,00 (31,7%), participação em treinamento ambiental nos últimos 2 anos (54,9%) e tempo de participação em ações/projetos ambientais não superior a 10 anos (70,7%).

9.2. Análise dos comportamentos ecológicos

Na Escala de Comportamento Ecológico (ECE), os participantes indicaram a frequência com que determinadas situações acontecem em seu cotidiano. Nesse sentido, os comportamentos que apresentaram menor desvio padrão indicam que a importância de se realizar ou não determinado comportamento já foi assimilada por grande parte dos respondentes. Por outro lado, desvios padrão mais altos indicam uma tensão entre a incorporação das questões ambientais e a manifestação de comportamentos antiecológicos no cotidiano.

A Tabela 1 apresenta a estatística descritiva dos comportamentos ecológicos,

com as respectivas médias e desvios padrão.

Afirmativas	Média	Desvio Padrão
Guardo o papel que não quero mais no bolso, quando não encontro uma lixeira por perto	5,85	0,419
Evito jogar papel no chão	5,90	0,580
Quando não encontro lixeira por perto, jogo latas vazias no chão	5,76	0,794
Quando estou em casa, deixo as luzes acesas em ambientes que não estão sendo usados	5,29	0,809
Evito desperdício de energia	5,48	0,906
Apago a luz quando saio de ambientes vazios	5,51	0,959
Deixo a televisão ligada mesmo sem ninguém assistindo	4,96	1,024
Ajudado a manter as ruas limpas	5,37	1,037
Enquanto escovo os dentes, deixo a torneira aberta	5,48	1,068
Economizo água quando possível	5,04	1,082
Colaboro com a preservação da cidade onde vivo	5,07	1,097
Evito desperdício dos recursos naturais	5,01	1,149
Falo sobre a importância do meio ambiente com as pessoas	4,80	1,271
Quando tenho vontade de comer alguma coisa e não sei o que é, abro a geladeira e fico olhando o que tem dentro	4,59	1,286
Faço doações em dinheiro para uma ONG ambientalista	1,73	1,296
Quando abro a geladeira já sei o que vou pegar, evitando ficar com a porta aberta muito tempo para não gastar energia	4,71	1,365
Evito ligar vários aparelhos elétricos ao mesmo tempo nos horários de maior consumo de energia	3,77	1,426
Compro comida sem me preocupar se tem conservantes ou agrotóxicos	3,91	1,476
Evito comprar produtos que são feitos de plástico	3,11	1,507
Jogo todo tipo de lixo em qualquer lixeira	4,41	1,547
Evito comer alimentos que contenham produtos químicos (conservantes ou agrotóxicos)	3,66	1,557
Quando vejo alguém jogando papel na rua, pego e jogo na lixeira	3,50	1,581
Participo de atividades que cuidam do meio ambiente	4,05	1,609
Mobilizo as pessoas quanto aos cuidados necessários para a conservação dos espaços públicos	3,82	1,729
Evito usar produtos fabricados por uma empresa, quando sei que essa empresa está poluindo o meio ambiente	3,80	1,739
Evito comer alimentos transgênicos	3,24	1,747
Participo de manifestações públicas para defender o meio ambiente	2,82	1,758
Entrego papéis para a reciclagem	4,27	1,771
Quando estou tomando banho, fecho a torneira para me ensaboar	3,20	1,882
Separo o lixo conforme o tipo	4,41	1,892
Faço trabalho voluntário para um grupo ambiental	2,83	1,955

Tabela 1 - Estatística descritiva dos comportamentos ecológicos. (Continua)

Afirmativas	Média	Desvio Padrão
Entrego as pilhas usadas nos postos de coleta	4,04	1,959
Deixo a torneira aberta durante todo o tempo do banho	3,37	1,985

Tabela 1 - Estatística descritiva dos comportamentos ecológicos. (Conclusão)

Fonte: Dados da pesquisa

Os fatores relacionados à limpeza urbana apresentaram menor dispersão, denotando comportamento mais homogêneo. Ou seja, não faz parte do cotidiano dos participantes jogar papel no chão, especialmente, quando não se encontra lixeira por perto. Ressalta-se também a colaboração destes com a manutenção das ruas limpas e com a preservação da cidade onde vivem.

Segundo a pesquisa de opinião “O que o brasileiro pensa do meio ambiente e do consumo sustentável”, 20% dos brasileiros que afirmaram ter realizado alguma ação em prol do meio ambiente preferiram ações relacionadas ao lixo (43%), plantio de árvores (20%) e esforço coletivo para limpeza de praças, córregos e outras áreas (16%) (BRASIL, 2012).

Em contrapartida, fatores relacionados à reciclagem, como separar o lixo conforme o tipo e providenciar uma lixeira específica para cada tipo de lixo apresentaram uma dispersão alta, ou melhor, é grande a variação na realização de tais comportamentos pelos indivíduos inseridos na temática ambiental do município de Lavras. Tal constatação assemelha-se aos resultados da pesquisa de opinião “O que o brasileiro pensa do meio ambiente e do consumo sustentável”, na qual a maioria da população brasileira (52%) afirmou não separar o lixo (BRASIL, 2012).

De modo geral, os brasileiros ainda possuem hábitos considerados prejudiciais ao meio ambiente, sobretudo, no que diz respeito ao descarte incorreto de vários itens. No entanto, políticas voltadas para o descarte de resíduos sólidos, como, por exemplo, a campanha que buscou reduzir o consumo de sacolas plásticas, ecoaram positivamente junto à população (BRASIL, 2012).

Fatores relacionados à economia de água e energia, como, por exemplo, não deixar luzes acesas em ambientes vazios, desligar a televisão quando ninguém estiver assistindo e evitar o desperdício de energia propriamente dito, foram assimilados como importantes pelos indivíduos inseridos na temática ambiental de Lavras, apresentando uma baixa dispersão. Contudo, a dispersão é alta quando se trata de deixar a torneira aberta durante todo o tempo do banho.

A pesquisa de opinião “O que o brasileiro pensa do meio ambiente e do consumo sustentável” destaca que são altos os percentuais de facilidade de adoção de práticas conscientes de consumo, chegando a 96% o item “apagar as luzes quando não utilizadas”, 94% o item “fechar torneiras quando não utilizadas” e 87% o item “não deixar TV ligada quando não utilizada”. Mesmo sendo difícil afirmar que todos efetivamente o façam, o fato de ter a consciência de que é um hábito facilmente exequível demonstra que isso faz parte de um valor compartilhado pela quase totalidade do grupo (BRASIL,

2012).

Segundo Pato (2005), os fatores relacionados à limpeza urbana e à economia de água e energia são considerados mais simples de serem executados, pois envolvem menor esforço para sua realização e dependem basicamente do indivíduo. Desse modo, encontram-se presentes no cotidiano da maioria dos brasileiros.

Um fato curioso diz respeito ao fator ativismo. A opção “faço trabalho voluntário para um grupo ambiental” apresentou uma dispersão alta, sinalizando uma grande variação nas respostas entre os indivíduos inseridos na temática ambiental de Lavras. Tal fato pode estar associado a uma noção equivocada do que seja trabalho voluntário ou, até mesmo, a uma falta de consciência do sujeito como parte de um complexo instrumento de transformação social.

Geralmente, as pessoas associam trabalho voluntário a ajudar idosos, crianças carentes, enfermos, enfim, pessoas consideradas excluídas da sociedade. Dessa forma, não enxergam o meio ambiente como um objeto de proteção efetiva das próprias necessidades humanas. As pessoas o enxergam como uma coisa pública, um bem qualquer sujeito à utilização e sob os cuidados do poder público, não se sentindo, contudo, responsáveis efetivos por aquele bem que é de todos.

Nesse sentido, a pesquisa de opinião “O que o brasileiro pensa do meio ambiente e do consumo sustentável” aponta que os brasileiros reconhecem a resolução dos problemas ambientais como de responsabilidade dos Governos Estadual (61%), Municipal (54%) e Federal (48%). A responsabilidade atribuída a “cada um de nós” e “às comunidades locais” também apresentou uma evolução ao longo dos anos (BRASIL, 2012).

Embora a “comunidade/associação de moradores” tenha recebido nas duas últimas edições da pesquisa avaliações negativas no que diz respeito à sua atuação em prol do meio ambiente, os brasileiros demonstram acreditar na potencialidade da ação local coletiva, apontando, em 2012, a mobilização da população do bairro como a melhor alternativa para demandar a solução de problemas ambientais (29%) (BRASIL, 2012).

A pesquisa de opinião “O que o brasileiro pensa do meio ambiente e do consumo sustentável” ressalta, porém, uma contradição entre as intenções e disposição das pessoas em agir em prol do meio ambiente e seu engajamento e participação em atividades voltadas para essa causa. Os dados apontam que as organizações voltadas para o meio ambiente ainda são pouco expressivas, com níveis de participação baixíssimos, chegando a 1% no que diz respeito à filiação a instituições e organizações. No tópico referente à participação nos últimos 12 meses em atividades na(s) entidade(s) à(s) qual(is) é filiado, o percentual chegou a 2% (BRASIL, 2012).

Com relação ao consumo, os resultados do presente estudo apontaram grande variação de respostas no que diz respeito à compra de produtos feitos de plástico, compra e ingestão de alimentos que contenham conservantes ou agrotóxicos e uso de produtos fabricados por empresas que poluem o meio ambiente. Apesar de estarem

inseridos na temática ambiental do município de Lavras, a incorporação do consumo consciente no cotidiano dos participantes ainda é baixa.

Tais resultados equiparam-se à pesquisa de opinião “O que o brasileiro pensa do meio ambiente e do consumo sustentável”, cujos números apontam para o desconhecimento do conceito “consumo sustentável” (dois terços dos respondentes). Dentre aqueles que manifestaram conhecimento, a opção “consumir produtos que não agridem o meio ambiente e a saúde humana” foi a mais indicada. Quanto aos hábitos de consumo, apenas 2% dos que leem rótulos/embalagens disseram procurar informações a respeito de o produto ser reciclável¹¹ (BRASIL, 2012).

Por conseguinte, os itens referentes à deseabilidade social traduzem comportamentos atípicos e improváveis de estarem presentes no cotidiano dos cidadãos comuns. Tal observação é confirmada na grande variação de respostas dos indivíduos inseridos na temática ambiental de Lavras à opção “entrego as pilhas usadas nos postos de coleta”, bem como à sua pouca disposição em fazer doações em dinheiro para uma ONG ambientalista.

A pesquisa de opinião “O que o brasileiro pensa do meio ambiente e do consumo sustentável” aponta também a existência de comportamentos variados quanto à forma de descarte de produtos. O descarte incorreto de pilhas e baterias via lixo da própria residência aparece como uma das formas mais utilizadas pelos brasileiros (58%). Por outro lado, os resultados apontam um aumento no número de brasileiros dispostos a contribuir com dinheiro para a proteção de biomas ameaçados, como a Amazônia (38%, em 2006 e 51%, em 2012), Mata Atlântica (18%, em 2006 e 19%, em 2012), Caatinga e Pantanal (BRASIL, 2012).

É válido ressaltar que alguns comportamentos, como a separação do lixo conforme o tipo e a entrega de pilhas usadas nos postos de coleta, não dependem somente dos indivíduos. Os incentivos (ou a ausência deles) influenciam na mudança de padrões de hábitos antigos e, conseqüentemente, na adoção de certas práticas. Assim, a separação do lixo conforme o tipo depende de um sistema adequado de coleta, do mesmo modo que a entrega de pilhas usadas em postos de coleta depende de um sistema de logística reversa para coleta e descarte dos produtos.

Segundo Pato (2005), comportamentos de ativismo/consumo e reciclagem envolvem, além de um esforço maior para sua realização, níveis de informação e consciência mais elevados. Para que possam se manifestar, tais comportamentos dependem de outras pessoas, de estrutura e, muitas vezes, de organizações. Sendo assim, são considerados mais complexos e mais raros de se observar.

A seguir, a Tabela 2 apresenta as médias e desvios padrão das respostas agrupadas segundo os quatro fatores de comportamento ecológico.

11 O termo “consumo sustentável” utilizado na pesquisa de opinião pode ser equiparado, no presente estudo, ao termo “consumo consciente”, pois os resultados apresentados referem-se à mudança de postura do indivíduo como consumidor. O consumo sustentável abrange desde a produção até o descarte dos resíduos.

Fatores	Média	Desvio Padrão
Limpeza urbana	5,5902	,42502
Economia de água e energia	4,6991	,78757
Ativismo/Consumo	3,6451	1,09007
Reciclagem	4,2357	1,58104

Tabela 2 - Estatística descritiva dos fatores (ECE).

Fonte: Dados da pesquisa

O agrupamento por fatores confirma a análise de que os itens relacionados à limpeza urbana e economia de água e energia são mais facilmente assimilados, ao passo que comportamentos voltados para o ativismo/consumo e reciclagem ainda não foram incorporados de forma satisfatória no cotidiano dos indivíduos inseridos na temática ambiental do município de Lavras.

9.3. Análise das crenças ambientais

Na Escala de Crenças Ambientais (ECA), os participantes manifestaram seu grau de concordância, atribuindo notas para afirmações a respeito do meio ambiente. Nesse sentido, as afirmações que apresentaram menor desvio padrão indicam um posicionamento semelhante entre os participantes, ao passo que desvios padrão mais altos indicam posicionamentos divergentes acerca das questões ambientais.

A Tabela 3 apresenta a estatística descritiva das crenças ambientais, com as respectivas médias e desvios padrão.

Afirmativas	Média	Desvio Padrão
Evitar desperdício dos recursos naturais deve ser um compromisso de todos nós brasileiros	5,93	0,409

Tabela 3 - Estatística descritiva das crenças ambientais. (Continua)

Afirmativas	Média	Desvio Padrão
O lixo é responsabilidade apenas do órgão de limpeza urbana	5,82	0,687
Os homens estão abusando do meio ambiente	5,46	0,863
É possível manter o equilíbrio ecológico e ter uma boa qualidade de vida	5,56	0,957
Separar o lixo conforme o tipo ajuda na preservação do meio ambiente	5,60	0,980
A reciclagem contribui para a diminuição dos problemas ambientais gerados pelo uso abusivo de papéis	5,50	1,009
O equilíbrio da natureza é forte o suficiente para se ajustar aos impactos das nações industriais modernas	5,33	1,089
Alimentos produzidos organicamente são melhores para a saúde humana	5,48	1,157

Evitar a compra de produtos poluentes faz com que as empresas se preocupem mais com o meio ambiente	5,02	1,186
As pessoas deveriam boicotar as empresas que poluem o meio ambiente para exigir produtos ecologicamente corretos	5,11	1,186
A luta dos ambientalistas ajuda a melhorar a nossa qualidade de vida	4,95	1,196
O governo deveria se preocupar mais com os problemas sociais do que com os ambientais	4,82	1,229
O consumismo agrava os problemas ambientais	5,34	1,229
Se existissem mais campanhas esclarecendo a população sobre os problemas ambientais, a situação brasileira estaria melhor	4,80	1,271
A interferência dos seres humanos na natureza produz consequências desastrosas	4,72	1,327
Reciclar latas de alumínio é uma fonte de economia para as indústrias	5,17	1,332
O Brasil é um país com muitas riquezas naturais e é impossível que essas riquezas acabem apenas pelas ações humanas	5,41	1,351
Usar muito papel causa problemas sérios, mas eu não posso fazer nada sobre isso	4,65	1,417
O homem é o responsável pelo desequilíbrio na natureza	4,82	1,433
A natureza tem uma capacidade inesgotável de se recuperar dos danos provocados pelas ações humanas	5,06	1,460
Se as coisas continuarem como estão, vivenciaremos em breve uma catástrofe ecológica	4,74	1,514
Os problemas ambientais são consequência da vida moderna	4,02	1,547
A nossa qualidade de vida depende dos bens de consumo que possuímos	4,27	1,548
Os recursos naturais estão aí para servir ao homem	4,09	1,581
Os ecologistas estão preocupados demais com as plantas e os animais e se esquecem das pessoas	4,24	1,584

Tabela 3 - Estatística descritiva das crenças ambientais. (Continuação)

Afirmativas	Média	Desvio Padrão
As pessoas exageram os problemas ambientais provocados pelo uso do automóvel	4,23	1,709

Tabela 3 - Estatística descritiva das crenças ambientais. (Conclusão)

Fonte: Dados da pesquisa

A estatística descritiva das crenças ambientais demonstra que os indivíduos inseridos na temática ambiental do município de Lavras reconhecem, de forma geral, a importância de se proteger, preservar e utilizar de forma sustentável os recursos naturais.

Nesse sentido, foram unânimes em concordar que “evitar desperdícios dos recursos naturais deve ser um compromisso de todos nós brasileiros”. Tal comprovação

assemelha-se aos resultados da pesquisa de opinião “O que o brasileiro pensa do meio ambiente e do consumo sustentável”, que apontam a importância do “cuidado/proteção” do meio ambiente para quase 100% da população, com destaque para a concepção de que este cuidado é necessário à nossa sobrevivência (65%) e a um futuro melhor para a humanidade (15%) (BRASIL, 2012).

Além disso, a pesquisa de opinião destaca que o meio ambiente já é identificado pelos brasileiros como o 6º maior problema do Brasil, ressaltando essa percepção como uma tendência recente, reflexo da crescente conscientização da população no que diz respeito à degradação dos recursos naturais. Nas edições anteriores, o tema não figurava entre os 10 problemas mais citados (BRASIL, 2012).

Por conseguinte, os indivíduos inseridos na temática ambiental de Lavras reconheceram a importância do fator reciclagem para a preservação do meio ambiente, posicionando-se de forma semelhante no que diz respeito à separação do lixo conforme o tipo e à contribuição da reciclagem para a redução dos problemas ambientais gerados pelo uso abusivo de papéis. Ressalta-se que a discordância foi unânime com relação à afirmativa “o lixo é responsabilidade apenas do órgão de limpeza urbana”.

Todavia, o reconhecimento da importância da reciclagem para a preservação do meio ambiente pelos participantes demonstra a contradição entre a sua consciência ambiental e a incorporação desse tipo de comportamento em seu cotidiano (considerada insatisfatória na análise dos comportamentos ecológicos).

A pesquisa de opinião “O que o brasileiro pensa do meio ambiente e do consumo sustentável” aponta que a disposição para separar o lixo vem aumentando significativamente desde 2001, chegando a 86% em 2012. Na prática, os brasileiros ainda apresentam hábitos predatórios ao meio ambiente e à própria qualidade de vida, porém, estão mais conscientes dos problemas e mais dispostos a agir de forma proativa. Políticas como a Nacional de Resíduos Sólidos e campanhas como “Saco é um Saco” já repercutem em seus questionamentos e hábitos (BRASIL, 2012).

Ademais, os resultados do presente estudo apontam que os indivíduos inseridos na temática ambiental de Lavras mostraram-se conscientes com relação à responsabilidade do progresso econômico e das ações humanas na destruição dos recursos naturais. Nesse sentido, a maioria discordou das afirmações “o equilíbrio da natureza é forte o suficiente para se ajustar aos impactos das nações industriais modernas”, “o Brasil é um país com muitas riquezas naturais e é impossível que essas riquezas acabem apenas pelas ações humanas” e “a natureza tem uma capacidade inesgotável de se recuperar dos danos provocados pelas ações humanas”.

A pesquisa de opinião “O que o brasileiro pensa do meio ambiente e do consumo sustentável” aponta, no mesmo sentido, a discordância da maioria da população com as afirmações “o Brasil tem uma natureza tão rica que não precisa controlar a exploração de seus recursos naturais”, “a preocupação com o meio ambiente no Brasil é exagerada” e “o conforto do progresso importa mais que preservar a natureza” (BRASIL, 2012).

Por outro lado, os resultados do presente estudo destacam que as afirmações que apresentaram dispersões altas - ou seja, grande variação nas respostas - estão relacionadas às crenças antropocêntricas, como por exemplo, “a nossa qualidade de vida depende dos bens de consumo que possuímos” e “os recursos naturais estão aí para servir ao homem”. Uma exceção, neste caso, diz respeito à afirmação “os problemas ambientais são consequência da vida moderna” que, relacionada às crenças ecocêntricas, apresentou grande variação nas respostas.

Desse modo, os indivíduos inseridos na temática ambiental de Lavras apresentam, em alguns momentos, comportamentos variados e distintos, que se dividem em manifestações de uma visão mais ampla e de uma visão restrita, em especial, no que diz respeito aos problemas decorrentes da expansão de riquezas, do acúmulo de bens de consumo e, conseqüentemente, do seu descarte, que ocorrem mediante exploração acelerada dos recursos naturais, geração de lixo em grandes quantidades, dentre outros problemas ambientais.

No tocante à percepção dos brasileiros sobre a necessidade de itens de consumo, a pesquisa de opinião “O que o brasileiro pensa do meio ambiente e do consumo sustentável” destaca o grande vínculo material indicado pelos altos percentuais das opções necessário e imprescindível. A soma das duas opções aponta percentuais elevados para televisão (92%), celular/smartphone (86%), rádio/aparelho de som (82%), carro/moto (74%) e computador/notebook/tablet (69%) (BRASIL, 2012).

Na sequência, as afirmações “os ecologistas estão preocupados demais com as plantas e os animais e se esquecem das pessoas” e “as pessoas exageram os problemas ambientais provocados pelo uso do automóvel” destacam-se, dentre as crenças antropocêntricas, como a maior variação nas respostas entre os indivíduos inseridos na temática ambiental de Lavras. Esse posicionamento divergente ressalta que, apesar de estarem inseridos na temática do meio ambiente, os participantes apresentam, em alguns momentos, visão utilitária da natureza e posição contrária aos movimentos ambientalistas.

Conforme a pesquisa de opinião “O que o brasileiro pensa do meio ambiente e do consumo sustentável”, entidades ecológicas são bem avaliadas pela população brasileira quanto à sua atuação em prol do meio ambiente, porém, a simpatia com relação ao trabalho que desenvolvem não cresceu ao longo das pesquisas (1997 a 2012). Com relação às necessidades de deslocamento e intenções de consumo, o brasileiro mostra-se envolvido com o consumo de carros, contudo, a aceitação de opções que adotam o transporte coletivo e o uso de bicicletas é alta (BRASIL, 2012).

Segundo Corral-Verdugo (2001), o fato de se sentir parte integrante da natureza não impede o sujeito de realizar um comportamento contrário a essa tendência, especialmente, se for movido pela dificuldade de ação. Por outro lado, Thompson e Barton (1994) afirmam que ambas as crenças – ecocêntricas e antropocêntricas – demonstram preocupação com o meio ambiente e com a preservação dos recursos naturais, o que as difere são os motivos pelos quais buscam essa preservação. Desse

modo, ambas podem coexistir em um mesmo sujeito.

A Tabela 4 apresenta as médias e desvios padrão das respostas agrupadas segundo os dois fatores de crenças ambientais.

Fatores	Média	Desvio Padrão
Crenças Ecocêntricas	5,1411	,59774
Crenças Antropocêntricas	4,7915	,74522

Tabela 4 - Estatística descritiva dos fatores (ECA).

Fonte: Dados da pesquisa

O agrupamento por fatores destaca o predomínio das crenças ecocêntricas, ressaltando, de forma geral, a disposição dos indivíduos inseridos na temática ambiental do município de Lavras em agir ou se comportar de maneira ecologicamente sustentável.

O fato de pertencer a uma instituição cuja missão é cuidar do meio ambiente parece induzir os participantes a demonstrar maior predisposição para comportamentos pró-ambientais, como, por exemplo, acreditar que a natureza deva ser preservada em detrimento das necessidades do ser humano. Contudo, em algumas situações, o meio ambiente ainda é utilizado como instrumento para se conseguir conforto e qualidade de vida.

9.4. Análise da hierarquia de valores

No Perfil de Valores de Schwartz (PVQ-40), os participantes avaliaram seu grau de similaridade com as pessoas descritas nas frases. Tal avaliação resultou em um conjunto de valores com diferentes graus de importância. Nesse sentido, os valores que apresentaram menor desvio padrão indicam uma maior identificação dos participantes com as descrições, ao passo que desvios padrão mais altos indicam maior variação na identificação com as descrições e, conseqüentemente, nos conjuntos individuais de valores.

A Tabela 5 apresenta a hierarquia dos 10 tipos motivacionais dos participantes, com as respectivas médias e desvios padrão.

Hierarquia (Tipos Motivacionais)	Média	Desvio Padrão
Universalismo	5,3127	0,55071
Benevolência	5,2012	0,61040
Autodeterminação	5,0915	0,71310
Segurança	5,0244	0,74925
Conformidade	4,7256	0,86210
Poder	2,6427	0,92023
Tradição	4,0610	0,92175

Realização	3,1860	0,94511
Estimulação	4,1668	1,14914
Hedonismo	4,1265	1,20444

Tabela 5 - Hierarquia dos tipos motivacionais.

Fonte: Dados da pesquisa

Os indivíduos inseridos na temática ambiental do município de Lavras assumiram, em primeiro lugar, uma orientação valorativa direcionada ao tipo motivacional universalismo, que envolve um conjunto importante de valores para a compreensão dos comportamentos em relação ao meio ambiente (tolerância, justiça social, igualdade, proteção do meio ambiente).

Nesse sentido, o universalismo é compatível tanto com os comportamentos ecológicos quanto com as crenças ecocêntricas, pressupondo preocupação com a preservação do meio ambiente e percepção do ser humano e de outras formas de vida como um todo integrado (PATO, 2004).

Em segundo lugar, assumiram uma orientação voltada para o tipo motivacional benevolência que, juntamente com o universalismo, apresenta em comum a preocupação com o bem-estar do outro. No entanto, a benevolência está mais restrita ao grupo a que o indivíduo faz parte, com o objetivo de preservar e fortalecer o bem-estar daqueles com quem o contato pessoal é mais frequente (SCHWARTZ, 2011).

Nesse sentido, evitar a compra de produtos poluentes pode apresentar uma relação estreita com a preocupação com a saúde da família, assim como boicotar empresas poluentes pode indicar a preocupação com a qualidade de vida da comunidade à qual pertencem essas pessoas (PATO, 2004).

A benevolência - assim como o universalismo - integra o polo de ordem superior autotranscendência, cujos valores enfatizam o bem-estar coletivo e a aceitação do outro como igual. Desse modo, mostra-se também compatível com os comportamentos ecológicos e com as crenças ecocêntricas (PATO, 2004).

Na sequência, o tipo motivacional autodeterminação - cuja definição relaciona-se às pessoas criativas, curiosas e inovadoras - surge como um dos tipos motivacionais com maior identificação entre os participantes. A autodeterminação faz parte do polo de ordem superior abertura à mudança.

Assim sendo, os polos autotranscendência e abertura à mudança compartilham, simultaneamente, metas de interesse individual e coletivo, ao buscarem o bem-estar do próximo e da sociedade como um todo e favorecer a mudança do *status quo* por meio de novidades e desafios (PATO, 2004; SCHWARTZ, 2011).

As metas do tipo motivacional autodeterminação (associadas à autonomia e à independência de pensamento e ação) podem exercer influência sobre o comportamento de ativismo/consumo. Segundo Pato (2004), esse tipo de comportamento pode sofrer influência indireta dos valores que, mediados pelas crenças ambientais, predispõem

os indivíduos a agirem ou não de maneira ecológica.

Os tipos motivacionais segurança e conformidade, que apresentam em comum a proteção da ordem e a harmonia das relações, surgiram, na sequência, na hierarquia dos participantes. Tais tipos fazem parte do polo de ordem superior conservação. Logo, pessoas que valorizam a proteção da estabilidade e a preservação de costumes e tradições tendem a acreditar que é importante preservar a natureza e a manifestar comportamentos ecológicos (PATO, 2004; TEIXEIRA; MONTEIRO, 2008).

Segundo Pato (2004), os valores do polo de ordem superior conservação e do tipo motivacional autodeterminação são opostos e conflitantes entre si. Um expressa a busca de segurança e manutenção dos costumes e tradições, ao passo que o outro expressa criatividade, independência e autonomia.

Por conseguinte, destaca-se o tipo motivacional poder, que abrange valores que enfatizam *status* social e prestígio, controle ou domínio sobre as pessoas e os recursos. Seu foco no interesse pessoal é contraditório com os princípios postulados pelos comportamentos ecológicos e crenças ecocêntricas (PATO, 2004).

Em outras palavras, aqueles que acreditam na exploração da natureza para o benefício do ser humano e na sua capacidade inesgotável de recuperação dificilmente se preocuparão com a limpeza da cidade onde vivem ou buscarão reduzir o consumo de água e energia em seu cotidiano (PATO, 2004).

Isto pode explicar, segundo Pato (2004), o fato de algumas pessoas, na época do racionamento de energia ocorrido no Brasil em 2002, mencionarem não se preocupar com o corte do fornecimento de energia ou com a possibilidade do recebimento de multas pelo excesso de consumo. Tais pessoas alegavam ter dinheiro para pagar ou, até mesmo, que pagavam suas contas e, sendo assim, tinham direito de gastar energia sem se preocupar com a escassez do recurso.

Todavia, ainda que priorize valores de poder, uma pessoa poderá manifestar comportamentos ecológicos. Suas ações poderão representar um impacto menos prejudicial ao meio ambiente quando houver, por exemplo, possibilidade de redução de custos, recebimento de bônus ou recompensa para sua realização ou, até mesmo, se tal ação representar o prestígio de ter sua imagem associada à de alguém que está sintonizado com as demandas de seu tempo ou da sociedade (PATO, 2004).

Na sequência, o tipo motivacional tradição (que integra o polo de ordem superior conservação) surge na hierarquia dos participantes e apresenta como definição o respeito, compromisso, aceitação dos costumes e ideias oferecidos pela cultura tradicional e/ou religião (SCHWARTZ, 2011).

Isto posto, a hierarquia dos indivíduos inseridos na temática ambiental de Lavras parece não fazer sentido, ao mesclar, na sua sequência, interesses individuais e coletivos. No entanto, as especificidades manifestadas pelos comportamentos ecológicos podem explicar as maneiras distintas com que os valores e as crenças ambientais se relacionam com cada um deles.

Nesse sentido, uma pessoa pode manifestar-se ecologicamente em um aspecto

e não necessariamente em outro, pressupondo diversas possibilidades de relação com os valores e as crenças ambientais. Assim, apresentar comportamentos normativos e aceitos socialmente – como os que integram o tipo motivacional tradição –, em especial, os que se manifestam em espaços públicos e de uso coletivo (como jogar o lixo na lixeira quando estiver caminhando na rua, por exemplo) não faz com que uma pessoa apresente comportamentos ecológicos considerados mais difíceis de realizar, como, por exemplo, participar de um mutirão de limpeza no seu bairro (PATO, 2004).

Por fim, os tipos motivacionais realização (inserido no polo de ordem superior autopromoção), estimulação (inserido no polo de ordem superior abertura à mudança) e hedonismo (inserido tanto em autopromoção quanto em abertura à mudança) encerram a hierarquia dos tipos motivacionais dos indivíduos inseridos na temática ambiental de Lavras.

Os três tipos motivacionais atendem primariamente a interesses individuais. Realização e hedonismo centram-se na satisfação pessoal. Hedonismo e estimulação implicam desejo do despertar afetivo (TEIXEIRA; MONTEIRO, 2008).

10 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os tipos de comportamento ecológico apresentam, conforme os argumentos de Pato (2004) ao longo do presente estudo, uma ética que se baseia em princípios de sustentabilidade e qualidade de vida e motivações que pressupõem atitudes não agressivas ou prejudiciais ao meio ambiente.

No entanto, o acesso desigual aos recursos dificulta a informação e educação da comunidade, em especial, das camadas mais simples, sobre a necessidade de preservação do meio ambiente. Aqueles que não possuem um mínimo patrimonial capaz de satisfazer suas necessidades básicas de sobrevivência reagem de modo diferente em relação às questões ambientais.

Nesse sentido, o desenvolvimento sustentável só é real se for capaz de melhorar a qualidade de vida humana, permitindo que as pessoas vivam com dignidade – com acesso a condições básicas de alimentação, saúde e habitação -, acesso à educação e garantia de direitos humanos.

O crescimento econômico e o aumento de riquezas, por si só, não significam desenvolvimento harmonizado. Assim, a ênfase em um novo padrão de desenvolvimento deve fixar-se no crescimento fundado em necessidades reais, respeito ao meio ambiente e inclusão social.

Ainda que, nos dias de hoje, os indivíduos sejam capazes - no papel de sociedade civil, governo ou empresas - de transformar o modelo de desenvolvimento vigente em desenvolvimento sustentável, o alcance da sustentabilidade é uma mudança civilizatória que não acontece sozinha. É um passo global, por definição, que envolve o reexame de valores e a modificação de comportamentos incompatíveis com um

modo de vida sustentável.

Esse esforço começa pela mudança do próprio estilo de vida: entender, ao máximo, como o planeta funciona e se sustenta e usar esse conhecimento para viver de maneira mais simples. Se as ações do cotidiano fossem levadas mais a sério, a percepção e postura dos indivíduos frente aos problemas globais seriam mais harmoniosas.

Assim sendo, o foco nos valores, crenças e comportamentos dos indivíduos inseridos na temática ambiental do município de Lavras reforça a importância de se favorecer e incentivar a sustentabilidade a partir das comunidades locais. O envolvimento de pessoas afetadas diretamente pelos problemas ambientais contribui para que as atitudes necessárias para a adoção de uma vida sustentável sejam compreendidas e realizadas a partir do cotidiano dos cidadãos.

Os participantes assumiram, em primeiro lugar, uma orientação valorativa direcionada ao tipo motivacional universalismo, que envolve um conjunto importante de valores para a compreensão dos comportamentos em relação ao meio ambiente. Por conseguinte, o predomínio das crenças ecocêntricas entre os pesquisados ressaltou, de forma geral, sua disposição em proteger, preservar e utilizar de forma sustentável os recursos naturais.

Do mesmo modo, a identificação de aspectos específicos do comportamento ecológico dos participantes, como a facilidade de assimilar comportamentos relacionados à limpeza urbana e economia de água e energia, assim como a dificuldade de incorporar comportamentos relacionados ao ativismo/consumo e reciclagem, serve também como ponto de partida para a conscientização e sensibilização a respeito das consequências de suas ações para a degradação dos recursos ambientais do planeta e para a saúde e qualidade de vida humanas.

Ressalta-se, nesse sentido, que a inserção na temática ambiental pode favorecer a combinação entre a intenção de se realizar um comportamento e a realização do comportamento propriamente dito. Um cenário propício à expressão de comportamentos pró-ambientais é essencial para estimular intenções pré-existentes e despertar uma identidade ecológica entre os indivíduos.

Muito mais que simpatizantes à causa ambiental, tais indivíduos devem ser capazes de realizar, mesmo em situações adversas, comportamentos ecologicamente corretos e, acima de tudo, mobilizar o envolvimento e participação dos cidadãos em práticas comunitárias que reforcem o sentimento de corresponsabilidade e a constituição de valores consecutivos de cuidado, respeito e responsabilidade com o natural.

Em outras palavras, é importante que os indivíduos inseridos na temática ambiental assumam o compromisso de despertar na população do município de Lavras a disposição para a redução dos comportamentos prejudiciais ao meio ambiente, como, por exemplo, o desperdício de água e energia e o descarte incorreto de vários itens, assim como para o fortalecimento daqueles que contribuem para sua preservação,

como, por exemplo, a limpeza urbana e o engajamento e participação em atividades voltadas para as questões ambientais.

Nesse sentido, acrescenta Milaré (2015, p. 78): “as pessoas que se organizam para trabalhar pela sustentabilidade em suas próprias comunidades podem constituir uma força efetiva, seja a sua comunidade rica ou pobre, urbana, suburbana ou rural”.

Destaca-se, assim, a relevância dos resultados encontrados no presente estudo para a pesquisa e proposição de estratégias que contribuam para a modificação das relações entre o ser humano e o meio ambiente, haja vista a insuficiência na literatura de pesquisas realizadas sobre o tema no âmbito das organizações da sociedade civil inseridas na temática ambiental.

Uma das limitações da pesquisa pode ser atribuída aos métodos de pesquisa quantitativa que, apesar de coletarem os dados dentro de um conjunto de parâmetros e produzirem resultados numéricos exatos, apresentam uma limitação no que diz respeito à compreensão da complexidade social existente por detrás dos resultados da pesquisa. O uso de instrumentos padronizados possibilita apenas o estabelecimento de relações entre as variáveis, por meio de hipóteses estatísticas. Ademais, apesar do rigor estatístico utilizado na análise dos dados, os resultados da pesquisa devem ser analisados com cautela devido à quantidade limitada de participantes.

Como perspectivas para pesquisas futuras, destaca-se a importância em avaliar o nível de comportamento ecológico da sociedade civil em relação aos atores governamentais e empresariais, levando-se em consideração as demandas sociais, ambientais e político-econômicas deste cenário.

O formato de pesquisa empregado no presente estudo pode ser utilizado também para a avaliação de territórios mineradores. Tais territórios são pautados, de forma geral, por uma contradição entre valores corporativistas, na medida em que a mineração causa dependência não somente aos governos municipais e estadual, como também a ONGs, projetos ambientais e até instituições culturais, e valores universalistas, cujo foco na proteção do meio ambiente aponta para as injustiças ambientais, como transformações urbanísticas, mudanças inteiras de comunidades e funcionamento de barragens de rejeito próximas a áreas urbanas.

Ademais, este formato de pesquisa pode ser ampliado para outros municípios e regiões, assim como para populações cujo foco de atuação não esteja diretamente relacionado à temática do meio ambiente.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. **Muito além da economia verde**. São Paulo: Editora Abril, 2012. 248 p.

BARBIERI, J. C. A educação ambiental e a gestão ambiental em cursos de graduação em administração: objetivos, desafios e propostas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 6, p. 919-946, nov./dez. 2004.

BRAITHWAITE, V.; BLAMEY, R. Consenso, estabilidade e significado nos valores sociais abstratos. In:

ROS, M.; GOUVEIA, V. (Org.). **Psicologia social dos valores humanos**: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados. 2. ed. São Paulo: Senac, 2011. p. 181-206.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988. 496 p.

_____. Lei 6.938, de 31 de agosto de 1981. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 02 set. 1981. Seção 1, p. 16509.

_____. Ministério do Meio Ambiente. **Agenda 21**. Brasília: MMA, 2014a. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21/agenda-21-global>>. Acesso em: 12 dez. 2014.

_____. Ministério do Meio Ambiente. **O que o brasileiro pensa do meio ambiente e do consumo sustentável**: pesquisa nacional de opinião: principais resultados. Rio de Janeiro: Secretaria de Articulação Institucional e Cidadania Ambiental, 2012. 82 p.

_____. Secretaria-Geral da Presidência da República. **Participação social no Brasil**: entre conquistas e desafios. Brasília: Secretaria-Geral da Presidência da República, 2014b. 176 p.

BURSZTYN, M. A.; BURSZTYN, M. **Fundamentos de política e gestão ambiental**: caminhos para a sustentabilidade. Rio de Janeiro: Garamond, 2012. 616 p.

CAIXETA, D. M. **Atitudes e comportamentos ambientais**: um estudo comparativo entre servidores de instituições públicas federais. 2010. 77 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) -Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

CÂMARA, J. B. D. Governança ambiental no Brasil: ecos do passado. **Revista de Sociologia e Política**, Curitiba, v. 21, n. 46, p. 125-146, jun. 2013.

CAMPOS, B. A. Estrutura de valores relativos ao trabalho: um estudo em empresas juniores. In: TEIXEIRA, M. L. M. (Org.). **Valores humanos & gestão**: novas perspectivas. São Paulo: Senac, 2008. p. 389-408.

CAMPOS, C. B.; POL, E. As crenças ambientais de trabalhadores provenientes de empresa certificada por SGA podem predizer comportamentos pró-ambientais fora da empresa? **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 15, n. 2, p. 199-206, maio/ago. 2010.

CAVALCANTI, C. Uma tentativa de caracterização da economia ecológica. **Ambiente & Sociedade**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 149-158, jan./jun. 2004.

COELHO, J. A. P. M.; GOUVEIA, V. V.; MILFONT, T. L. Valores humanos como explicadores de atitudes ambientais e intenção de comportamento pró-ambiental. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 11, n. 1, p. 199-207, jan./abr. 2006.

CORRAL-VERDUGO, V. **Comportamiento proambiental**: una introducción al estudio de las conductas protectoras del ambiente. Espanha: Resma, 2001. 268 p.

DIAS, R. **Gestão ambiental**: responsabilidade social e sustentabilidade. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 220 p.

FURRIELA, R. B. **Democracia, cidadania e proteção do meio ambiente**. São Paulo: Annablume, 2002. 194 p.

GOUVÊA, R. Q. Da filosofia dos valores a uma ciência dos valores. In: TEIXEIRA, M. L. M. (Org.). **Valores humanos & gestão**: novas perspectivas. São Paulo: Editora Senac, 2008. p. 17-45.

GRAD, H. A influência da experiência ocupacional: escala de valores e significado do trabalho em quatro grupos ocupacionais. In: TEIXEIRA, M. L. M. (Org.). **Valores humanos & gestão: novas perspectivas**. São Paulo: Senac, 2008. p. 363-388.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/home.php>>. Acesso em: 18 fev. 2015.

LAYRARGUES, P. P. Educação para a gestão ambiental: a cidadania no enfrentamento político dos conflitos socioambientais. In: LOUREIRO, C. F. B.; LAYRARGUES, P. P.; CASTRO, R. S. (Org.). **Sociedade e meio ambiente: a educação ambiental em debate**. São Paulo: Cortez, 2000. p. 87-155.

LÓPEZ, A. G. **La preocupación por la calidad del medio ambiente: um modelo cognitivo sobre la conducta ecológica**. 2002. 234 p. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Complutense de Madrid, Madrid, 2002.

LOUREIRO, C. F. B.; LAYRARGUES, P. P. Ecologia política, justiça e educação ambiental crítica: perspectivas de aliança contra hegemônica. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, p. 53-71, jan./abr. 2013.

MARTÍNEZ-SANCHEZ, E.; ROS, M. Os significados da saúde e a saúde como um valor. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. (Org.). **Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2011. p. 293-324.

MEDINA, S. T. N. **Valores pessoais, crenças ambientais e comportamento ecológico em Órgão Público**. 2008. 85 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

MILARÉ, E. **Direito do ambiente**. 10. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015. 1680 p.

MILLER, G. T. **Ciência ambiental**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 576 p.

OLIVEIRA, N. Meio ambiente, estado e sociedade: algumas reflexões sobre como minimizar o conflito. In: COLOQUIO INTERNACIONAL DE GEOCRÍTICA, 9., 2007, Porto Alegre. **Anais Eletrônicos...** Porto Alegre: UFRGS, 2007. Disponível em: <<http://www.ub.edu/geocrit/9porto/naia.htm>>. Acesso em: 31 mar. 2015.

PATO, C. M. L. Comportamento ecológico: chave para compreensão e resolução da degradação ambiental? **Democracia Viva**, Rio de Janeiro, v. 27, nesp. p. 103-107, jun./jul. 2005.

_____. **Comportamento ecológico: relações com valores pessoais e crenças ambientais**. 2004. 164 p. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

PATO, C. M. L.; TAMAYO, A. A escala de comportamento ecológico: desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 11, n. 3, p. 289-296, 2006.

_____. Os valores como preditores de atitudes e comportamentos: contribuições para um debate. **Linhas Críticas**, Brasília, v. 8, n. 14, p. 103-117, jan./jun. 2002.

PEREIRA, D. B.; MUNGAI, M. F.; CRUZ, P. A. Práticas ambientais urbanas: o papel dos conselhos de desenvolvimento ambiental – CODEMAS, em municípios da região metropolitana de Belo Horizonte. **Caderno de Geografia**, Belo Horizonte, v. 17, n. 28, p. 9-30, jan./jun. 2007.

PEREIRA, J. R.; CABRAL, E. H. S.; PEREIRA, J. R. Gestão social e *governing the commons*: a cooperação como elo de convergência. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 17, n. 43, p. 112-122, dez. 2015.

PORTO, J. B. Valores do trabalho e seu impacto sobre atitudes e comportamento no trabalho. In: TEIXEIRA, M. L. M. (Org.). **Valores humanos & gestão: novas perspectivas**. São Paulo: Senac,

2008. p. 173-196.

RODRIGUES, M. S. B. **Crenças ambientais e comportamentos ecológicos de usuários do Restaurante Universitário da Universidade de Brasília**. 2011. 115 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

ROKEACH, M. **Crenças, atitudes e valores**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981. 230 p.

ROSA, P. M. V. **Pegada ecológica, valores, crenças ambientais e consideração de consequências futuras em biólogos universitários, biólogos e não biólogos**. 2013. 91 p. Monografia (Bacharelado em Ciências Biológicas) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

SACHS, I.; LOPES, C.; DOWBOR, L. Crises e oportunidades em tempos de mudança. In: FÓRUM SOCIAL MUNDIAL TEMÁTICO DA BAHIA, 2010, Salvador. **Anais Eletrônicos...** Salvador: Editora da FSMT, 2010. Disponível em: <<https://criseoportunidade.wordpress.com/2010/01/20/crises-e-oportunidades-em-tempos-de-mudanca-coordenacao-cientifica-crise-e-oportunidade/>>. Acesso em: 21 jan. 2016.

SCHWARTZ, S. H. Há aspectos universais na estrutura e no conteúdo dos valores humanos? In: ROS, M.; GOUVEIA, V. (Org.). **Psicologia social dos valores humanos: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados**. 2. ed. São Paulo: Senac, 2011. p. 55-86.

_____. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In: ZANNA, M. (Org.). **Advances in experimental social psychology: volume 25**. New York: Academic Press, 1992. p. 01-65.

_____. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 21-55.

SEIFFERT, M. E. B. **Gestão ambiental: instrumentos, esferas de ação e educação ambiental**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 328 p.

TAMAYO, A. Hierarquia de valores transculturais e brasileiros. **Psicologia: teoria e pesquisa**, Brasília, v. 23, nesp., p. 7-15, 2007.

_____. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comportamento organizacional. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 160-186.

TAMAYO, A.; PORTO, J. B. Teoria e medidas de valores. In: _____. (Org.). **Valores e comportamento nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 16-20.

_____. Validação do questionário de perfis de valores (QPV) no Brasil. **Psicologia: teoria e pesquisa**, Brasília, v. 25, n. 3, p. 369-376, jul./set. 2009.

TAMAYO, A.; SCHWARTZ, S. H. Estrutura motivacional dos valores humanos. **Psicologia: teoria e pesquisa**, Brasília, v. 9, n. 2, p. 329-348, maio/ago. 1993.

TEIXEIRA, M. L. M. et al. Peculiaridades da estrutura de valores básicos dos brasileiros. **Revista Psicologia: organização e trabalho**, Brasília, v. 14, n. 2, p. 139-152, abr./jun. 2014.

TEIXEIRA, M. L. M.; MONTEIRO, R. S. Valores pessoais no ambiente de negócios. In: TEIXEIRA, M. L. M. (Org.). **Valores humanos & gestão: novas perspectivas**. São Paulo: Senac, 2008. p. 197-211.

TEIXEIRA, M. L. M.; PEREIRA, E. L. Compatibilidade entre indivíduos e organização: uma proposta com base na teoria de valores de Schwartz. In: TEIXEIRA, M. L. M. (Org.). **Valores humanos &**

gestão: novas perspectivas. São Paulo: Senac, 2008. p. 339-362.

THOMPSON, S. C. G.; BARTON, M. A. Ecocentric and anthropocentric attitudes toward the environment. **Journal of Environmental Psychology**, Toronto, v. 14, n. 2, p. 149-157, June 1994

(Footnotes)

1 Emerge quando as pessoas entram em contato com os que estão fora do grupo primário ampliado, reconhecendo a interdependência grupal e conscientizando-se a respeito da escassez dos recursos naturais (SCHWARTZ, 2011).

ESTRATÉGIA, DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE: ENSAIANDO IDEIAS A PARTIR DE ALBERTO GUERREIRO RAMOS

Fabiana Pinto de Almeida Bizarria
Mônica Mota Tassigny
Flávia Lorene Sampaio Barbosa

Uma vez que tenhamos tomado plena consciência de nossa tradição intelectual, com sua profunda ruptura entre a mente e o coração e com suas consequências nem todas benéficas, já teremos dado um primeiro passo para superar essa tradição e para sanar essa ruptura. (HIRSCHMAN, 1986, p. 133).

RESUMO: O artigo objetiva constituir um encontro entre estratégia, desenvolvimento e sustentabilidade em Ramos (1983, 1989), na perspectiva do impasse do desenvolvimento sustentável, no caso, a relação (in) compatível entre desenvolvimento capitalista e sustentabilidade. A organização-síntese de elaborações conceituais foi seguido do exercício ensaístico no que tange à sugerir que o encontro tem na ideia de boa sociedade sua finalidade intrínseca. O desenvolvimento sustentável em respeito à diretrizes paraeconômicas, a sociedade multicêntrica e a consideração de suas dimensões suscitam que formulações estratégicas no campo das políticas públicas devem buscar a gestão participativa com base em um consenso distinto da adesão a um projeto centralista. Nesse escopo, a ecologia de saberes traria novo sentido à participação social, quando a tradução de práticas, saberes e valores condicionaria novo parâmetro à dinâmica

estratégica anunciada por Ramos (1983) e conformaria novo *status* à alocação substantiva de recursos. Em um campo democrático descentralizado estaria em jogo os sentidos de uma boa sociedade, sendo esta, também, valorada de acordo com a multiplicidade de culturas, sujeitos e experiências, participe de um projeto social emancipatório, diante de valores coletivos.

PALAVRAS-CHAVE: Sociedade multicêntrica. Paradigma paraeconômico. Ecologia de saberes. Desenvolvimento sustentável.

ABSTRACT: The article aims to constitute a meeting between strategy, development and sustainability in Ramos (1983, 1989), in the perspective of the impasse of sustainable development, in this case, the (in) compatible relation between capitalist development and sustainability. The organization-synthesis of conceptual elaborations was followed by the essayist exercise in what concerns to suggest that the encounter has in the idea of good society its intrinsic purpose. Sustainable development with respect to economic guidelines, multicentric society and the consideration of its dimensions, provoke that strategic formulations in the field of public policies should seek participatory management based on a distinct consensus of adherence to a centralist project. In this scope, the ecology of knowledge would bring new

meaning to social participation, when the translation of practices, knowledge and values would condition a new parameter to the strategic dynamics announced by Ramos (1983) and would conform new status to the substantive allocation of resources. In a decentralized democratic field, the meanings of a good society would be at stake, and it would also be valued according to the multiplicity of cultures, subjects and experiences, which would participate in an emancipatory social project in the face of collective values.

KEYWORDS: Multicentric society. Paraeconomic paradigm. Ecology of knowledge. Sustainable development.

1 | INTRODUÇÃO

A construção teórica de Alberto Guerreiro Ramos suscitou análise do tema desenvolvimento sustentável em linhas argumentativas presentes nos livros *Administração e Contexto Brasileiro-esboço de uma teoria geral da administração*¹ e *A Nova Ciência das Organizações-uma reconceituação da riqueza das nações*², editados, pela primeira vez, em 1966 e 1981, respectivamente. A distância temporal das produções revelam peculiaridades e implicações do autor em relação ao contexto social e histórico vivido, ao passo que permite transcorrer seus enunciados com suporte em respostas aos problemas contextuais das obras.

Administração e Contexto Brasileiro enfatiza a perspectiva do desenvolvimento como elementar à transformação social, reflexo do movimento nacional-desenvolvimentista brasileiro das décadas de 1950 e 1960 (HEADY, 1970). Nesse momento, Ramos (1983) recorre à problematização do desenvolvimento econômico na perspectiva de sustentar o protagonismo econômico, social e político do Brasil em relação às nações cêntricas.

A Nova ciência é produto de 30 anos de pesquisa e reflexão (AZEVEDO, 2008). Neste, o autor imprime análises da degradação social e ambiental, derivadas do viés estritamente econômico de políticas de desenvolvimento capitalista aprofundadas desde a década de 1960. É o momento de profundas mobilizações sociais, políticas e acadêmicas sobre sustentabilidade, cuja amplitude se deu com o protagonismo da Organização das Nações Unidas em importantes eventos, a exemplo da Conferência de Estocolmo em 1972 (GUIMARÃES; FONTOURA, 2012; MELO; SALLEN BELLEN, 2012).

O cenário de trabalho da *Nova ciência* refletiu questionamentos acerca do avanço do capital sobre a natureza (MISOCZKY; BÖHM, 2012). Em resposta, Ramos (1989) extenua o tema desenvolvimentista e apoia-se na crítica à centralidade do mercado na perspectiva de uma sociedade multicêntrica. Na lógica desta, define que o sistema social econômico precisa ser limitado, ao passo que outros sistemas configuram-se necessários às necessidades humanas, quando estas envolvem suas existências material e simbólica.

1 A edição utilizada nesta pesquisa é a de 1983.

2 A edição utilizada nesta pesquisa é a de 1989.

De uma leitura desenvolvimentista à perspectiva multicêntrica, coloca-se em questão a impossibilidade de equação entre desenvolvimento suportada pela lógica de mercado e pela sustentabilidade (MISOCZKY; BÖHM, 2012). De um lado, afirma-se o fundamentalismo ecológico, cuja crítica impõe freio ao capital; do outro, o economicismo arrogante, que, ao assumir a relação natural entre crescimento econômico e desenvolvimento, não problematiza as limitações socioambientais (SACHS, 2002).

Tal discussão repercute em confusões conceituais sobre o tema (REDCLIFT, 2006), que, em análise paradigmática, repercute em críticas a própria ciência moderna (SANTOS, 1989), constituída em função da separação entre conhecimento e fé, entre fato e valor (DIEHL; TATIM, 2004), entre ciência e senso comum (RAMOS, 1989; SANTOS, 1989), entre racionalidade instrumental e racionalidade substantiva (RAMOS, 1989). Dessa crítica emerge a problematização da crise de valores, visto como causa e consequência dos dramas social e ambiental evidenciados com a expansão da sociedade capitalista (MANNHEIM, 1967).

Nesse contexto, desenvolvimento capitalista, progresso e qualidade de vida colocam-se em situação de entrincheiramento (MARCONATTO et al., 2013; SINAY et al., 2013; VIZEU; MENEGHETTI; SEIFERT, 2012), no sentido da unilateralidade econômica de um projeto acionado no *interior* de um padrão de sociedade centrada no mercado, cuja racionalidade instrumental adentra à vida humana e instala um *modus operandi* destrutivo à ideia de futuro (RAMOS, 1989). Esta, na leitura de Hirschman (1986, p. 121) se dá pelo divórcio da ciência com os valores, ao mesmo tempo que o mercado *engendra* valores instrumentais como agente moralizador de condutas “suaves” (HIRSCHMAN, 1986).

Reconsiderar o homem, suas paixões e os interesses ao longo da história são elucidativos de que esse divórcio pode revestir-se de uma nova imposição valorativa, no sentido de que o interesse, como uma paixão calma, refletia a preocupação com a força destrutiva das paixões humanas (HIRSCHMAN, 1979). Assim,

em todas as explícitas ou implícitas críticas ao capitalismo existe pouco reconhecimento do fato de que, para uma época anterior, o mundo da “personalidade integral”, repleto de paixões diversas, se apresentava como uma ameaça que necessitava ser exorcizada a qualquer custo. (HIRSCHMAN, 1979, p. 125).

Quando o amor e a caridade são substituídos pelo interesse como fundamento de uma sociedade bem regulada, têm-se um sistema destrutivo, haja vista que mina-se, pelo mercado, valores coletivos como honestidade, boa-fé e confiança (HIRSCHMAN, 1986). Nesse sentido, o reencontro da ciência social com os valores seria desafio intelectual na condução de um novo conceito sobre economia, desenvolvimento e sustentabilidade na perspectiva de dar tratamento mais satisfatório aos povos, à sociedade e a natureza (HIRSCHMAN, 1979, 1986, 1979; MANNHEIM, 1967). Uma

ciência afirmadora de valores e mais comprometida socialmente, em resposta à crise do paradigma moderno (SANTOS, 1989).

A problemática tem no argumento de Ramos (1983, 1989) o ensaio de um abordagem sobre o impasse da *práxis* do desenvolvimento sustentável. Alternativas surgem do debate de uma nova razão subjacente à sustentabilidade, o que permite resgatar a multidimensionalidade humana, no sentido das dimensões econômica, social, política, territorial e ambiental (SACHS, 2007). O projeto multicêntrico de sociedade, nesse escopo, convoca o significado da existência e da sobrevivência biológica em aderência à ideia de futuro, que, perceptível pela ação ética, centra esforços sustentáveis, em bases solidárias e participativa (MISOCZKY; BÖHM, 2012; RAMOS, 1989; SANTOS, 2002, 2007a-b). Um ciência partícipe de um projeto social emancipatório, diante de valores coletivos.

Alternativa ao debate do desenvolvimento sustentável é levantada nesta pesquisa com base na estratégia de desenvolvimento (RAMOS, 1983) em uma sociedade multicêntrica, com base na delimitação dos sistemas sociais, em um novo paradigma econômico (paraeconomia) (RAMOS, 1989). A crítica-propositiva considera a dualidade da razão instrumental e substantiva em favor desta na condução de uma vida baseada no paradigma da boa sociedade (RAMOS, 1989), quando estas sustentam uma transformação mais profunda nas relações humanas e destas com o ambiente (GUIMARÃES; FONTOURA, 2012; HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005).

A pesquisa objetiva exercício criativo no que tange à organizar elementos teóricos em modelo que demonstre uma *práxis* prudente (JUSTEN; MORETTO NETO, 2012), que se contraponha ao “estilo de desenvolvimento ecologicamente depredador [...] socialmente perverso [...] politicamente injusto [...], eticamente reprovável [...] e culturalmente alienado” (GUIMARÃES; FONTOURA, 2012, p. 509), e, assim, faça uso do “processo de aprender a desaprender”, que caminha de um conhecimento universal, hegemônico, eurocêntrico e colonialista a um saber valorado pela experiência local, regional e plural (MISOCZKY, 2011), de inclusão, igualdade, autonomia, bem comum e bem viver (JUSTEN; MORETTO NETO, 2012), ou seja, que comungue ciência e sociedade, numa perspectiva valorativa e de engajamento (RAMOS, 1996).

2 | ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO

Só se pode encontrar uma solução quando se sabe exatamente quais são os pontos estratégicos da estrutura econômico social onde está se manifestando a deterioração e onde estão surgindo novas oportunidades para iniciativas e responsabilidade pessoal. (MANNHEIM, 1967, p. 177).

O tema desenvolvimento, como sinônimo de modernização, é o ensejo de Ramos (1983) em *Administração e o Contexto Brasileiro*. Dois argumentos serão analisados neste artigo: um modelo estratégico para sustentar ações no âmbito de

uma modernização *atinente à condições sociais e históricas de nações periféricas*; o desenvolvimento concebido como modernização no caminho de uma *mudança social*.

Concepções anteriores ao texto em análise compreende o contexto de afirmação do *cientista social* como *protagonista* de mudanças em sociedades emergentes. Momento em que o mundo depara-se com países em processo de ruptura de situações coloniais, a exemplo de nações da África, da Ásia, da América Latina e do Oriente Médio (HEADY, 1970). Todos, então, nas décadas de 1930 a 1970, “passando por processos de mudanças sociais, não apenas a mudança contínua por que qualquer sociedade passa, mas *mudança crítica e descontínua* (HEADY, 1970, p. 100, grifo nosso).

O mesmo *homem parentético* (RAMOS, 1963), cuja *atitude redutora* (RAMOS, 1996) é pré-requisito de *mudança social*, é concebido como o administrador-estrategista-político (RAMOS, 1983). Todos estes atores são requeridos à agentes sociais, cuja atitude implica deliberação, liberdade de atuação, regida por uma conduta consciente de suas finalidades intrínsecas (SANTOS; SANTOS; BRAGA, 2015), e, por isso sua prática é gerida por *ação ética* e substantiva diante das circunstâncias sociais (RAMOS, 1963). Com isso, busca-se ator social que protagonize o rompimento com círculos de reprodução do sistema, determinando, em termos precisos, na sociedade em que vivem, que fatores ou condições são imprescindíveis à industrialização ou modernização (RAMOS, 1983).

Pela centralidade da reforma pela qual deveria passar sociedades em desenvolvimento, particularmente o Brasil, compreende Ramos (1983, p. 107) que imperativo uma “teoria de fatos e processos que sofrem permanentemente a sistemática *interferência controladora do homem*”, numa “elaboração conceitual estreitamente unida à *prática*.” (RAMOS, 1983, p. 126, grifo nosso), ao passo que convoca o administrador a ser um observador participante. (RAMOS, 1983, p. 153, grifo nosso). Para tanto, defende um esquema estratégico que seja, ao mesmo tempo útil as reformas demandas e ancoradas por agentes de mudança “revolucionários”. Esse ponto torna-se ainda mais compreensível diante da atenção de Ramos (1963, 1996) em torno do fenômeno da revolução.

Nesse momento, a análise de Ramos (1983) referiu Albert Hischaman, que depurou nova compreensão sobre estratégia de desenvolvimento de países em desenvolvimento, particularmente da América Latina, a partir de experiência como economista na Colômbia. Hischaman (1986) assenta o debate sobre a necessidade de ativar as potencialidades de cada realidade social a fim de engendrar o desenvolvimento, com soluções derivadas do processo, no “local e durante o percurso” (HISCHAMAN, 1986, p. 100), mais “sequenciais do que simultâneas” (HISCHAMAN, 1986, p. 95).

É perceptível que há um projeto de ciência social que reclama mobilização, questionamento, engajamento e adesão crítica à realidade (RAMOS, 1963, 1983, 1996). A ação estratégica, nesse projeto, enfatiza a construção da nação e o progresso socioeconômico, coerente com a agenda ideológica do nacional-desenvolvimento em

curso nas décadas de 1950 e 1960, priorizando a formação de identidades nacionais para escapar à lógica colonial (HEADY, 1970). Nesse curso, questiona concepções cêntricas de desenvolvimento, evidenciando contraposição à perspectiva epistêmica hegemônica do conhecimento (LANDER, 2005; MIGNOLO, 2004), na visão pronta e importada, ou transportada, do eurocentrismo, do norte (RAMOS, 1963; SANTOS, 2002).

É representativo dessa postura adesão à lei da redução sociológica do *Caráter subsidiário da produção científica estrangeira* (RAMOS, 1996), assumindo que filtro crítico-assimilativo deve prevalecer em relação à conteúdos importados (RAMOS, 1996), compreensível à afirmativa de que “nas sociedades coloniais aparecem hoje quadros novos, empenhados num esforço de repensar a cultura universal na perspectiva da *autoafirmação dos seus respectivos povos*” (RAMOS, 1996, p. 49, grifo nosso).

Ação estratégica qualificada diante de um projeto de nação, então, é requerida em função de problemas concretos e de múltiplas possibilidades de efetivação (RAMOS, 1983), haja vista perspectivas de sucesso incertas e fragmentadas (HEADY, 1970). Essa concretude é tomada como uma práxis, ao passo que modernização não estaria o campo da análise abstrata, mas derivar-se-ia da “experiência concreta em que pensar e agir são inseparáveis [...]” (RAMOS, 1983, p. 174).

Para tanto, Ramos (1983) aposta na centralidade de ações, na força de atores-chaves-estrategistas e na análise objetiva das possibilidades de sucesso, quando estágios/fases anteriores de desenvolvimento possuem apenas utilidade heurística (RAMOS, 1983). Aqui, evidencia-se à lei das *Fases*, definida na *Redução Sociológica* (1996), ou, a impossibilidade de “compreender os fatos sem referi-los à realidade em que se acham integrados, ao mundo histórico ou à vida”. (RAMOS, 1996, p. 129).

Ainda, em atenção à estratégias qualificadas, em análise de possibilidades objetivas de cada fase/estágio sócio-histórico, têm-se uma ciência amparada em requisitos, sendo estes aspectos que se apresentam na realidade concreta. Ramos (1983, p. 144) enfatiza que pensar desenvolvimento apoiado por modelos estranhos à realidade dos países, ou seja, em pré-requisitos “corresponde a adotar desnaturada concepção determinista, proclamar uma sequência de acontecimentos e fenômenos com o caráter de “inevitabilidade” (RAMOS, 1983, p. 144). Assim, observar pré-requisitos, de forma subsidiária, e os requisitos, em busca de estratégias adequadas, são centrais ao conceito de ação e de desenvolvimento em Ramos (1983).

Desenvolvimento, apoiado em soluções adequadas, também é função do acordo dos que dela participam, à proporção que “o caráter democrático de um desempenho estratégico, [...] não é a sua obediência a critérios uniformes, mas a escala de consenso em que se apoia” (RAMOS, 1983, p. 130), na perspectiva da “capacidade de criar e preservar um consenso em torno de interesses públicos e de legitimar as *normas operacionais* que regulam o conflito e a competição social” (RAMOS, 1983, p. 131, grifo nosso). O consenso, em termos estratégicos, é leitura da interseção entre

administração e política, predominante em Ramos (1983), sendo a intervenção estatal na normatização social via estratégia, estrapolação recorrente em sua obra Ramos (1963,1983, 1989, 1996).

Esses elementos, em conjunto, suscitam o *Modelo Analítico de Estratégia Administrativa* (Quadro 1), concebido como configurativo no processo de decisão administrativa.

Elementos	Definição
O propósito	Toda administração está referida a um propósito ou finalidade [...] Não há, no domínio da ação administrativa , fatos dotados de significação própria, independente, imutável (RAMOS, 1983, p. 156).
Agente Ativo	O propósito, por si mesmo, não tem eficácia. A vontade do agente , orientada por um propósito sistemático, é, em última análise, a causa dos acontecimentos (RAMOS, 1983, p. 157)
O fator Estratégico	O fator estratégico é aquele que, presente ou ausente ao campo de probabilidades, uma vez controlado , propicia a eficácia de uma decisão ou satisfação de um propósito (RAMOS, 1983, p. 159).
Possibilidade Objetiva	Incumbe ao agente ativo descobri-las, avalia-las em função de seu propósito , e procurar efetivar aquela ou aquelas possibilidades que melhor propiciam os resultados que deseja (RAMOS, 1983, p. 165).
Consenso	A efetivação de qualquer estratégia depende de um mínimo de consenso (RAMOS, 1983, p. 167).

Quadro 1 – Modelo analítico de estratégia administrativa
 Fonte: Adaptado pelos autores (2018) a partir de Ramos (1983).

O *propósito* é elemento estratégico que impõe seletividade às decisões, considerando análise dos objetivos que pretende alcançar. Ciente do propósito, o agente ativo “pode, dentro de limites, é certo, regular o papel do elemento causa” (RAMOS, 1983, p. 158). Esses limites definem que “sua ação não é arbitrária, mas condicionada pelos *fatores objetivos*” (RAMOS, 1983, p. 157), e tem que ser adequada aos “elementos analíticos da *experiência imediata*” (RAMOS, 1983, p. 160). A *possibilidade objetiva* é função da capacidade limitada de leitura de mundo do agente, pois “os limites concretos de uma situação imediata são também limites da consciência” (RAMOS, 1983, p. 163).

Nesse escopo, o propósito e as possibilidades objetivas estão no horizonte exclusivo do agente social, ao mesmo tempo que variáveis do campo das possibilidades podem, também, ser transformadas pelo estrategista, quando, pela ação, mobiliza condições desfavoráveis e neutras em favoráveis ao propósito (RAMOS, 1983).

O trabalho estratégico, ainda, exige do administrador empenho no processo de adesão. Nesse ponto reporta-se ao elemento consenso, quando a estratégia depara-se com diferentes demanda de diversos segmentos e sujeitos. O exercício do consenso reflete as polaridades da conformidade e da inconformidade e, assim, formulações amparadas em pressupostos éticos que visem “efetivação de reformas adequadas aos pressupostos, supondo-se que existem, para tanto, virtualidades ou

possibilidades dentro do sistema” (RAMOS, 1983, p. 169).

Em síntese, o tema desenvolvimento e modernização implicam um projeto de desenvolvimento adequado que incorpore “simultaneamente uma crítica do presente e um analítico *projeto ético* de superação desse presente (RAMOS, 1983, p. 162). O projeto, ainda, se dá mediante estratégia capaz de fazer avançar o curso da modernização, sendo esta compatível com “um conceito normativo de *boa sociedade* (RAMOS, 1983, p. 162, grifo nosso). Nesse espaço, a modernização se afirma como um modelo de possibilidades, Teoria *P*, em contraposição à condicionalidade de uma lei história, paradigmática, que delibera em torno de pré-requisitos (RAMOS, 2009).

Uma observação em relação ao modelo estratégico: a necessidade de afirmação de nações em desenvolvimento, diante de incertezas e fragmentação, pode ser um cenário propício à emergência de um agente-social/estrategista/homem-parentético/salvador, que, amparado pela sua intensa capacidade analítica, de ação e de reflexão crítica consegue direcionar o curso do desenvolvimento (problema da sociedade de sua época). O consenso, em termos de adesão, reforça o teor centralizador desse projeto. No lugar de um homem “como ele realmente é”, consta-se um homem “como ele deve ser” (HISCHMANN, 1979).

Considerando peculiaridades sociais e históricas em torno de uma ciência protagonista de mudança social, a estratégia e o papel de diretrizes normativas, especialmente no campo do intervencionismo estatal, é regular em suas apreciações (RAMOS, 1983, 1989), inclusive é questão central em Mannheim (1967, p. 28) quando, problematizando a crise de valores, indica necessidade de uma política que privilegia o planejamento para a liberdade, ao passo que os valores deveriam passar por um processo de reforma e acordo democrático. Tal planejamento seria possível diante da renúncia “a seu completo desinteresse pelas valorações”. Dois aspectos são essenciais nesse estudo: “o *método de tradução* que faz o sistema de valores funcionar” (MANNHEIM, 1967, p. 32, grifo nosso) e a ideia de que o “consenso é bem mais do que um mero acordo teórico acerca de terminadas questões – *o consenso é vida em comum*. Preparar o terreno para alcançar esse consenso é, em última análise, preparar o terreno para a vida em comum” (MANNHEIM, 1967, p. 43, grifo nosso). Tradução em sintonia com o consenso serão retomados nesse artigo.

Ramos (1983), em adesão ao problema nacional, anuncia modelo estratégico de cunho estrutural-normativo, o que parece necessário em contexto de mudanças críticas (HEADY, 1970). Definir que há inclinação centralista é uma crítica à postura diretiva das soluções dos problemas sociais, porém, em resposta ao que, concretamente, parecia ser necessário à dinâmica nacional. É a dinâmica do modelo estratégico, mas especificamente a dinâmica da possibilidade objetiva e do consenso, que parece merecer nova apreciação em busca de avanços.

3 | A TRANSIÇÃO PARA A NOVA CIÊNCIA

A elucidação da experiência imediata é a única justificativa de qualquer pensamento; e o ponto de partida para o pensamento é a observação analítica desta experiência (HIRSCHMAN; 1961, p. 9).

Após a década de 1960 o mundo depara-se, mais intensamente, com a problemática ambiental e social, quando uma crise é anunciada em função dos desequilíbrios entre capital, acumulação e consumo (PEREIRA, 2012). Nesse período, fica evidenciada a transformação do planeta e da vida humana em função do crescimento econômico mundial, traduzidos nas disparidades entre riqueza e miséria, com suporte na industrialização e na globalização (GOHN, 2011; MEBRATU, 1998; NUNES; 2014). É esse também o momento de se anunciar uma crise de valores, como anteriores e posteriores aos problemas em questão (MANNHEIM, 1967).

A questão ambiental assume agenda de discussões no âmbito mundial com a criação, em 1968, do clube de Roma, cujo produto, relatório intitulado “Os Limites do Crescimento” foi debatido na Conferência sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento de Estocolmo, em 1972. Nesse primeira fase, os debates transitam entre *crenças religiosas* e *sabedoria tradicional* no que tange à necessidade de equacionar harmonia entre o homem, a natureza e a sociedade, em resposta à degradação derivada do avanço do capitalismo (MEBRATU, 1998).

No âmbito social, movimentos assumem reivindicações por igualdade e acesso à direitos sociais e políticos, quando amplia-se o desemprego, a desigualdade social e consciência da exclusão e da discriminação social (GUIRALDELLI, 2014; NUNES, 2014). No cenário brasileiro, e em países da América Latina, movimentos “altermundistas” ou “transnacionais”, rurais e urbanos, assumem lutas democráticas na perspectiva de frear o avanço da globalização cuja ampliação colocava em perigo a destruição das culturas locais (GOHN, 2011).

Diante desse contexto, anterior ao lançamento da *Nova Ciência*, em 1981, percebe-se, já em 1968, mobilização em torno da preocupação com o desenvolvimento amparado estritamente pelo viés econômico, o que também configura mudança de postura do seu autor. Guerreiro Ramos, na década de 1970 e meados da década de 1980 inclina-se para edificação de uma ciência amparada pelos limites da centralidade do mercado, ao passo que a discussão sobre desenvolvimento encontra nova constelação, animada, inclusive, pelo retorno aos clássicos, o que não se distancia do debate típico da primeira fase definida por Mebratu (1998).

Pelo Quadro 2, trechos de artigos publicados no *Jornal do Brasil*, do Rio de Janeiro, entre os anos de 1978 e 1981, reunidos por Luiz Antônio Alves Soares, em 2005, ilustram a transição e revelam conteúdo antecipatório da *Nova ciência*.

Artigos	Segmentos de texto dos artigos
<p>O milagre e a Sociedade (13.05.1979)</p>	<p>O modelo modernizante é promocional no sentido de que pode servir para melhorar as condições de vida de uma população [...] porém é limitada. A economia de mercado organiza o processo de produção exclusivamente do ponto de vista de transferências bilaterais de recursos e, assim perde de vista aspectos normativos sem os quais uma sociedade destituiu-se de condições de viabilidade. A instauração e preservação de tais condições largamente dependem de transferências unilaterais de recursos [...] (p. 42).</p> <p>A ciência econômica convencional não ignora a existência de transferências unilaterais, mas subordina a sua utilização aos objetivos específicos da economia de mercado (p. 44)</p>
<p>As confusões em torno do industrialismo (27.12.1981)</p>	<p>O industrialismo é um modo de produção tão velho como a espécie humana [...] é concomitante com a história humana (p. 74).</p> <p>Em seu uso corrente, as palavras industrialismo e industrialização referem-se exclusivamente à forma peculiar de industrialismo moldada pela sociedade centrada no mercado.</p> <p>Industrialismo convencional e industrialismo orgânico – [...] designar como convencional [...] equivale a sugerir a sua incompatibilidade com circunstâncias e pontos-de-vista característicos de emergente período histórico. Embora [...] tenha contribuído com inovações sem precedentes de significativos efeitos civilizatórios, há que preservar os ganhos e incorporá-los num tipo de industrialismo menos pernicioso ao ser humano. [...] O industrialismo orgânico objetivou o incremento da produtividade de bens e serviços, respeitando os limites impostos pela vida humana associada e pela natureza [...] se efetivou pela prática de deliberadas políticas reguladoras da produção do consumo em geral e, especialmente, do mercado, como agência alocadora de recursos. O industrialismo orgânico é [...] constituída e reproduzida essencialmente pela utilização de recursos renováveis, e, assim, escassamente perniciosa aos processos restaurativos da natureza (p. 75).</p> <p>As consequências da breve história do industrialismo convencional se concretiza na presente situação alarmante da civilização, dotada de carga de fatores patogênicos sem precedentes, que afetam a condição humana e a capacidade auto-regente ativa do ecossistema, em escala planetária (p. 75-76)</p>
<p>Limites da modernização (20.5.1979)</p>	<p>Não é suficiente que os seres humanos simplesmente vivam, é imperativo viver bem. Diz Guerreiro Ramos: Este segundo tipo de vida só é possível no plano cívico. Assim, a vida cívica é um fim em si mesma, no qual subordina-se a produção de bens e serviços. Se, portanto, a produção torna-se um fim em si mesma, a vida humana torna-se socialmente inviável [...] (p. 45)</p> <p>As sociedades industriais de hoje dispõem de capacidade técnica adequada para prover todos os seus membros de bens e serviços necessários ao pleno exercício da vida cívica. No entanto, a vida cívica é marginal em tais sociedades, porque a produção de riqueza material é ilimitada, e tornou-se um fim em si mesma. Em tais sociedades, o objetivo de civilizar foi substituído pelo objetivo de consumir, disfarçado sob o imperativo de modernizar. (p. 45)</p>

Quadro 2 – Os limites do mercado

Fonte: Adaptado pelos autores (2018) a partir de Soares (2005, grifo nosso).

A seleção dos trechos do Quadro 2 demonstram a transição de uma ciência de afirmação nacional-desenvolvimentista para uma teoria em resposta à problemática ambiental e social. Nesse caminho, o modelo de desenvolvimento-modernizante

é colocado em “parêntese”, haja vista que a limitação do mercado *deveria*, agora, buscar novas saída à sociedade que, fragilizada pelo impacto do modelo capitalista de desenvolvimento, não sinaliza alternativas de superação. Constata-se a preocupação de Ramos (1989, p. 190, grifo nosso) quando cita que,

em consequência dos *padrões de produção e consumo* que prevalecem, o mundo contemporâneo vê-se diante de uma taxa sem precedentes de absoluta escassez ecológica, cujo aumento exponencial poderá acelerar o *colapso termodinâmico* do planeta, que, efetivamente, é afinal inevitável, num determinado ponto do tempo.

Além da crítica à centralidade do mercado, é marca da transição um modelo de desenvolvimento menos revolucionário, à luz da lógica nacional-desenvolvimentista. Quando assume a ideia de Industrialismo orgânico adere a problemática ambiental e, ao defender o imperativo do “bem viver” no “plano cívico” recorre à defesa de que, no plano político, regulações da produção e do consumo possam trazer luz às reivindicações sociais mobilizadas. Na intercepção entre industrialismo orgânico e bem viver, o desenvolvimento caminha no sentido do paradigma da boa sociedade. Esse projeto ganha novas explicitações.

4 | A NOVA CIÊNCIA E A SOCIEDADE MULTICÊNTRICA

Nem a tolerância democrática, nem a objetividade científica significa que devemos abster-nos de assumir a defesa daquilo que julgamos ser verdadeiro ou que devemos evitar debates acerca dos *valores e objetivos últimos da vida*. (MANNHEIM, 1967, p. 20, grifo nosso).

A *Nova* ciência organiza três conjuntos de argumentos centrais: modelo de racionalidade (que inclui ideia de homem); modelo de sociedade (definido em termos da delimitação dos sistemas sociais) e modelo de alocação de recursos (centrado no paradigma paraeconômico). Dois pressupostos parecem subjacentes aos argumentos: a ideia de existência humana material e simbólica, que, em termos de pleno desenvolvimento social, fazem parte de prescrições políticas; e o paradigma da boa sociedade, tomado de Eric Voegelin, presente, inclusive, em *Administração e Contexto Brasileiro*.

A concepção sobre desenvolvimento, no âmbito da mudança social, vai do progresso econômico-social, pela ideia do industrialismo orgânico, à formação de espaços sociais onde o “orgânico” seja o centro ordenativo de suas configurações. Nesse caso, com a crítica a centralidade econômica, a delimitação do mercado prevê exigência de distinguir a racionalidade instrumental da substantiva, ao passo que a melhor compreensão de seus enunciados é sustentáculo do projeto multicêntrico.

Ao associar a racionalidade instrumental ao funcionamento de mercado, Ramos (1989) recorre à administração científica, haja vista que seria esta a ciência

“responsável” pela propagação do modelo social centrado no mercado, ao dar ensejo ao modo capitalista de produção. A crítica a esse ponto indica que o homem não pode ser reduzido a um ser econômico, “levando à conversão do concreto no abstrato, do bom no funcional, e mesmo do ético no não-ético” (RAMOS, 1989, p. 3). Seria, então, a difusão da razão instrumental um problema de deformação do homem e de sua história, pelas vias da colocação inapropriada de conceitos e política cognitiva, assumidas como formas de legitimação de uma sociedade centrada no mercado (RAMOS, 1989).

No outro extremo, estaria a parte negligenciada/deformada do homem pelo viés moderno, a razão substantiva. Esta, definida com base nas leituras de Max Weber, Karl Mannheim, Jürgen Habermas e Eric Voegelin, bem como na teoria substantiva de Kaplan e Cook, caracteriza-se como aquela capaz de subsidiar o *resgate* de um homem racional, capaz de transcender às determinações históricas e sociais. Esta habilidade é representada pela reflexão crítica de um homem agente social, um homem parentético capaz de atitude redutora (RAMOS, 1963, 1996).

A coexistência dos dois tipos de razão é explícito em Administração e Contexto Brasileiro, ao passo que se torna implícito na *Nova* ciência. Nesta, a acusação de ser a racionalidade instrumental gênese de parcela importante dos problemas ditos “modernos”, faz dela uma associação à sociedade capitalista. Este fato faz com que a razão substantiva seja o centro das atenções, inclusive, como *modus operandi* de um modelo de sociedade multicêntrico. Nesse caminho, a sociedade multicêntrica, mediada pela razão substantiva, incorpora “um *padrão objetivo de valores* postos acima de quaisquer imperativos econômicos (RAMOS, 1989, p. 122, grifo nosso). Esses valores-guia são os elementos estratégicos, ao passo que habilita o homem a viver com base em imperativos éticos, como um ator político. Portanto, a racionalizada substantiva fornece sustentação para uma ciência alternativa à moderna.

Do modelo de racionalidade, ao molde econômico, Ramos (1989) retoma a ideia de estratégia adequada (RAMOS, 1983), também defendida por Hirschman (1961), quando a ênfase de análise era o contexto de desenvolvimento de países periféricos. Quando se define que uma ação estratégica deve ser adequada aos requisitos de situações sociais específicas (RAMOS, 1983), evidencia-se que a lei dos requisitos adequados é, na verdade, sua continuação. Nesta, se “estabelece que a variedade de sistemas sociais é qualificação essencial de qualquer sociedade sensível às *necessidades básicas de atualização de seus membros*, e que cada um desses sistemas sociais determina seus próprios *requisitos de planejamento*” (RAMOS, 1981, p. 156, grifo nosso).

Antes de avançar no segundo tópico (modelo de alocação), recorre-se, novamente, à transição. No Quadro 2 foram selecionados novo conjunto de segmentos de artigos noticiados no Jornal do Brasil.

<p>Um modelo corretivo do impasse econômico (8.09.1979)</p>	<p>[...] o processo de produção é indissociável da fruição do convívio entre seres humanos, e da convivência entre estes e a natureza (p. 52)</p> <p>O paradigma paraeconômico [...] é um modelo alocativo que objetiva simultaneamente a criação e a distribuição da riqueza nacional (p. 54).</p> <p>A delimitação do mercado, uma das inovações do modelo paraeconômico, não se efetiva fisicamente, mas sim através de diretrizes e políticas programáticas [...] seria deliberativo, levando em conta a complementariedade do setor formal do mercado e do setor informal [...] (p. 54)</p> <p>O paradigma paraeconômico equivale a uma nova ciência das organizações, porque focaliza a alocação de recursos do ponto de vista sistemático de uma sociedade reticular ou multicêntrica (p. 55)</p> <p>Uma alocação de recursos pode ser empreendida [...] atendendo os requisitos de eficiência econômica, sem sacrifício dos requisitos de igualdade e equidade [...] o mercado, a livre empresa, a intervenção estatal são variáveis decisivas e permanentes de nossa equação pragmática de recursos. O que importa é concretamente especificar os seus limites. (p. 56)</p>
<p>Notícia sobre a nova teoria econômica (28.7.1981)</p>	<p>Com base na teoria econômica substantiva, que se contrapõe a teoria econômica formal, Guerreiro Ramos lembra Karl Polanyi que identifica nas sociedades pré-capitalistas a alocação de recursos regulada por critérios institucionais, aos quais o mercado se subordina (p. 59)</p>
<p>Economia política reconsiderada (11.10.1981)</p>	<p>Antes do advento da economia política sempre existiu uma teoria alocativa que predicava o primado das deliberações políticas sobre o processo de criação da riqueza (p. 71)</p>

Quadro 3 – Paradigma Paraeconômico

Fonte: Adaptado pelos autores (2018) a partir de Soares (2005, grifo nosso).

Trechos grifados no Quadro 2 são elucidativos dos dois argumentos da *Nova ciência* analisados em seguida.

O modelo multidimensional, ou multicêntrico, reconhece que o homem possui diferentes necessidades de ordem biológica-material e existencial-simbólico e, portanto, os sistemas sociais também partilham da diversidade das necessidades humanas. Esse argumento faz com que o sistema econômico não seja recusado, mas restrito, especificamente para não adentrar os demais sistemas sociais (RAMOS, 1981). Nesse sentido, “a administração de freios ao funcionamento do sistema de mercado visa a preservação, tanto da *sanidade ecológica do planeta*, quanto da *saúde psicológica da humanidade*” (RAMOS, 1981, p. 196, grifo nosso).

Então, planejamento, adequabilidade de requisitos e, necessidades humanas, parecem configurativos da *Nova ciência*. Desenvolvimento, nesse ponto, parece implícito à ideia de ordenação (planejamento) para uma vida em sintonia com as necessidades de uma boa sociedade, sendo esta inerente à fruição das necessidades humanas. Diante desse direcionamento, Ramos (1989) explora modelo de alocação

de recursos capaz de fomentar a delimitação social, no sentido de atender a multidimensionalidade humana e social.

O paradigma paraeconômico (Figura 1) conjectura alocação de recursos em atenção aos requisitos adequados a cada sistema social. Neste, prescreve-se “análise e *planejamento* de sistemas sociais em que as economias são consideradas apenas como uma parte do conjunto da tessitura social” (RAMOS, 1989, p. 177, grifo nosso), ao mesmo tempo que atua como “proporcionadora da estrutura de uma *teoria política substantiva* de alocação de recursos e de relacionamentos funcionais entre enclaves sociais, necessários à estimulação *qualitativa da vida social dos cidadãos*” (RAMOS, 1989, p. 177, grifo nosso). Define, ainda, que “o Paradigma paraeconômico leva em consideração não apenas a termodinâmica da produção, mas também seus *aspectos externos sociais e ecológicos*” (RAMOS, 1989, p. 190).

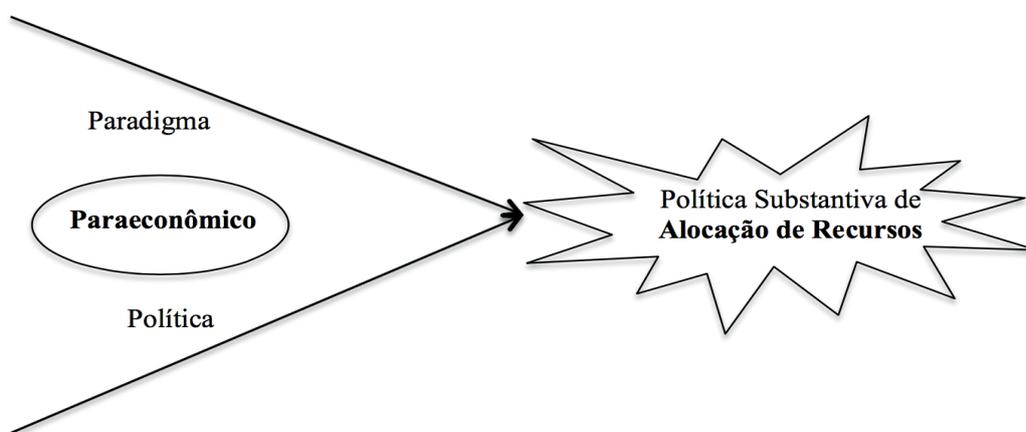


Figura 1 – Elementos do Paradigma Paraeconômico

Fonte: Adaptado pelos autores (2018) a partir de de Ramos (1989).

O paradigma em apressa revela compromisso da *Nova* ciência com os problemas sociais e ambientais, situando-os como problemática da sistema social capitalista, mas, busca, pela via criativa-pragmática, formular conjunto de conceitos-prescrições no sentido de habilitar o cientista social no exercício de superação de tais questões. Leitura importante para essa última é a de Karl Polanyi, de onde subtraiu a teoria política substantiva e a associou a necessidade de alocação de recurso com inspiração no paradigma paraeconômico.

Em referência ao Quadro 2, observa-se que, na transição, têm-se definição de produção e de riqueza. Infere-se que estas recorrem a ideia finalística de um tipo específico de desenvolvimento, ao passo que reconhecem a estrutura socioeconômica de produção capitalista, mas atrela sua finalidade à uma vida em plenitude, no que tange à convivência e a fruição de uma boa vida. Essa posição é conduzida à *Nova* ciência, na definição da limitação do sistema econômico. Nesse ponto, a atuação política-institucional-diretiva no que tange à delimitação dos sistemas sociais e a ideia de riqueza de uma nação são atreladas à qualidade de vida social-comunitária, haja

vista que “a qualidade da vida social de uma nação resulta das atividades produtivas que elevam o *sentido de comunidade* de seus cidadãos” (RAMOS, 1989, p. 184, grifo nosso).

Orienta, portanto, que se deve “[...] pôr em prática *diretrizes* distributivas de apoio não apenas de objetivos orientados para o mercado, mas também de cenários sociais adequados à atualização pessoal, a relacionamentos de convivência e a *atividades comunitárias dos cidadãos*” (RAMOS, 1989, p. 155). Mais contundente afirma que “é preciso que venha a ser desenvolvida uma *perícia especializada-expertise*-destinada à *formulação de políticas pública, ao planejamento econômico e à elaboração orçamentária*, que seja adequada à delimitação dos sistemas sociais” (RAMOS, 1989, p. 184, grifo nosso).

4.1 Dimensões dos sistemas sociais

“Mas há também os céus e as matas que se enchem de cantos de sabiás... Lá as redes dos cientistas ficam sempre vazias” (ALVES, 1999, p. 86).

A lei dos requisitos adequados em anelo à delimitação dos sistemas sociais recebem apreciação em termos de dimensões sociais. Esta proposição estabelece parâmetros para a política substantiva de alocação de recursos, de acordo com o paradigma paraeconômico. São dimensões: Tecnologia, Tamanho, Espaço, Cognição e Tempo.

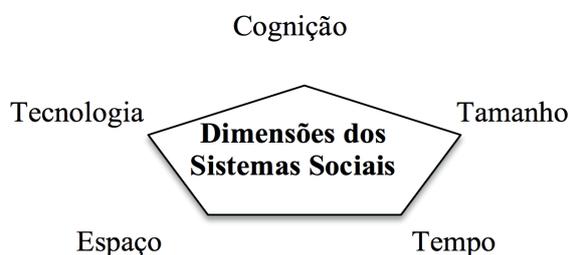


Figura 2 – Dimensões dos sistemas sociais

Fonte:

A dimensão *tecnológica* representa nos sistemas sociais papel estruturante, na compreensão de que tanto igreja, escola, fábrica, como uma família possuem tecnologia em apoio a sua estruturação (RAMOS, 1989). Sua definição aparece ainda em Administração e Desenvolvimento, quando a define como um

conjunto de instrumentos, utensílios, meios e objetos materiais, mediante os quais o homem se *assenhoreia das forças naturais* e as utiliza, bem com *modifica as circunstâncias e cria um ambiente mais propício à satisfação de suas necessidades e objetivos*. (RAMOS, 1983, p. 74, 5, grifo nosso).

Na concepção assinalada, tecnologia não possui objetivo imanente. O sistema

social quem define seu uso e sua finalidade. A *direção* da tecnologia é ponto acentuado por Ramos (1989), haja vista que em associação à racionalidade instrumental, acionada no sistema econômico, critérios de compreensão social e da própria tecnologia podem ser avessos à finalidades outras que não a funcional. Nesse sentido, o avanço da inovação tecnológica em associação a um “processo cego” (RAMOS, 1983, p. 40) traria “os perigos da massificação e da robotização da conduta humana” (RAMOS, 1983, p. 40). Esta impõe crítica no sentido de [...] sob que condições pode o saber torna-se um modo de preservação da liberdade?”. (RAMOS, 1983, p. 40), e, ainda, se, “tecnologia pode ser entendida como todo saber sistematicamente referido à ação (RAMOS, 1983, p. 75), que tipo de ação a tecnologia propicia via paradigma paraeconômico? Essas são questões sob as quais tecnologias sociais parecem se debruçar.

A dimensão *tamanho* traz luz sobre a perspectiva da “eficácia de um cenário social na consecução de suas metas e na ótima utilização de seus recursos” (RAMOS, 1989, p. 158). Recorre a considerações de clássicos como Aristóteles, Platão, Montesquieu e Rousseau, na afirmação de que existe relação entre tamanho, limites e uma boa comunidade. Nesse caminho indica que “a intensidade das relações diretas entre os membros de um cenário social tende a declinar na proporção direta do aumento de seu tamanho” (RAMOS, 1989, p. 159). Seria o que se observa na intensidade das relações em cidades pequenas e em grandes centros urbanos

Fugindo, porém, de uma leitura determinística, informa que, “nenhuma norma geral pode ser formulada para determinar, com precisão, antecipadamente, o limite de tamanho de um cenário social; a questão do tamanho constitui sempre um *problema concreto*, a ser resolvido mediante *investigação ad hoc*, no próprio contexto” (RAMOS, 1989, p. 159, grifo nosso).

A questão *cognitiva* sintetiza leituras sobre Georges Gurvitch e Jürgen Habermas sobre a prevalência de sistemas cognitivos dominantes em determinados sistemas sociais. Assim,

um sistema cognitivo é essencialmente funcional (economias), quando seu interesse dominante é a *produção ou o controle do ambiente*; é essencialmente político (nas isonomias), quando seu interesse dominante é o estímulo dos *padrões de bem-estar social*, em seu conjunto; é essencialmente personalístico (fenonomias), quando o interesse dominante é o *desenvolvimento do conhecimento pessoal*. Um sistema cognitivo deformado (anômico) é aquele *desprovido de um único interesse central*. (RAMOS, 1989, p. 161, grifo nosso).

Sem que os tipos de sistemas (economia, isonomia, fenonomia e anomia) seja explicitado nesse artigo, importa destacar que a dimensão cognitiva impõe reflexão sob a ideia de interesse dominante. Quando Ramos (1989, p. 161, grifo nosso) cita que “no planejamento de tais sistemas e de suas formas mistas, deveria ser feito um esforço para proporcionar aos indivíduos *condições adequadas a seus específicos e dominantes interesses cognitivos*”, parece que o problema cognitivo não exemplificou

como o atendimento de interesses dominantes pode sinalizar a finalidade da boa sociedade. Tal ponto pode ser uma limitação dessa pesquisa.

O *espaço*, como dimensão, emerge da análise de Ramos (1989, p. 161) em relação à arquitetura das cidades contemporâneas, quando percebe que estas atendem “[...] *par excellence*, às exigências do mercado” (RAMOS, 1989, p. 161). Na busca de um espaço que comungue com a sociedade multicêntrica, ressalta que “a *recuperação de espaços para a vida pessoal e comunitária* deveria constituir, agora, *meta prioritária de cidadãos e de governos*, pela exigência de adequada delimitação do sistema de mercado” (RAMOS, 1989, p. 162 grifo nosso).

Avança na dimensão espacial ao considera-lo como importante aspecto do desenvolvimento psíquico. Carl Gustav Jung e Fred I. Stelle e Edward T. Hall são lembrados, em sintonia com a ideia de que “exigências específicas de dimensões espaciais são inerentes a cada tipo de cenário social” (RAMOS, 1989, 163) e, por isso, “adequada consideração do espaço é uma condição essencial para o bem-sucedido funcionamento desses sistemas” (RAMOS, 1989, p. 165).

A dimensão temporal é reconhecida por Guerreiro Ramos desde da Redução Sociológica, quando explora a lei das fases (RAMOS, 1996). Na *Nova ciência*, tempo e espaço estão correlacionados e o primeiro é apreciado pela variedade de experiência de tempos, a exemplo da tipologia de Georges Gurvitch, do tempo serial, linear ou sequencial (economias); tempo convival; tempo de salto; tempo errante. Da afirmação experiencial do tempo, resume que “a *plenitude da existência humana* é perdida, se a pessoa não encara os tópicos substantivos que constituem sua condição consoante as variedades de tempo que a mesma envolve” (RAMOS, 1989, p. 172, grifo nosso).

As dimensões tecnológica, espacial, cognitiva, temporal e de tempo, na acepção de Ramos (1989) indicam aspectos da experiência social a serem analisadas em diretrizes alocativas mediante política públicas. No apoio à sociedade multicêntricas, essas diretrizes possuem finalidades específicas: atender as necessidades humanas, alinhadas às exigências de boa sociedade.

5 | O ENCONTRO ENTRE ESTRATÉGIA, DESENVOLVIMENTO, SUSTENTABILIDADE

“Além da ciência, é preciso a sapiência, ciência saborosa, sabedoria, que tem a ver com a arte de viver. [...] Assim, cada um poderá se descobrir como artesão que planta, nas oficinas da ciência, as sementes do mundo de amanhã” (ALVEZ, 2001, p. 15-16).

Os tópicos anteriores assumem a versão de sínteses teóricas, com pequenos apontamentos críticos. Boa parte do que está escrito está compartilhado em importantes análises sobre vida e obra de Guerreiro Ramos, bem como investigações empíricas de seus enunciados. Sabe-se o quão audaciosa é a *Nova ciência* e, da mesma forma, o

desafio de acompanhar o percurso construtivo a fim de avançar em algum ponto.

Assumindo a liberdade do ensaio teórico, intenta-se realizar um encontro entre estratégia, desenvolvimento e sustentabilidade à luz de seus principais enunciados. Para tanto, recorre-se, inicialmente, ao impasse levantado na introdução deste trabalho, qual seja, a relação (compatível/incompatível) entre ciência moderna-sociedade capitalista e sustentabilidade, diante de uma reconsideração valorativa da ciência (HIRSCHMAN, 1986, 1979; MANNHEIM, 1967; RAMOS, 1989).

Assim como Ramos (1989), mais enfaticamente na *Nova ciência*, questiona a degradação da natureza pelo avanço do capital, teóricos críticos atuais acentuam essa relação como essencialmente problemática para o campo dos estudos organizacionais (VIZEU; MENEGHETTI; SELFERT, 2012). Nesse intervalo, da década de 1980 aos dias atuais, avolumam-se pesquisas, teorias, críticas e ensaios de solução, a exemplo da difusão de tecnologias sociais e novos campos disciplinares, economia ecológica, verde, solidária etc (LEANDRO et al., 2015; SOUZA; RIBEIRO, 2013).

Além da questão valorativa, reclama-se a institucionalidade dessa relação (ciência, desenvolvimento, sustentabilidade), ao passo que “inscrever-se a um código de direitos humanos pode facilmente tornar-se um substituto para acabar com as violações dos direitos humanos sem questionar as dinâmicas de poder que criam o espaço para violações” (BANERJEE, 2008, p. 87). Requisito, porém, de difícil alcance, haja vista que,

Dada a importância do papel da política macroeconômica no funcionamento do sistema, os responsáveis por essa política devem ser motivados mais pelo interesse geral do que por seu interesse pessoal. Ora, o sistema – fundado no interesse pessoal – não dispõe de nenhum recursos próprio capaz de engendrar a motivação desejada; na medida em que essa existe, trata-se de um resíduo do sistema de valores anterior, sujeito à erosão. (HIRSCHMAN, 1986, p. 18).

Especificamente em relação à sustentabilidade, Brandon (1999, p. 391) define que um ambiente construído nessa lógica deve observar as questões “*mais básicas do homem* em termos de alojamento, conforto e organização social [...] e os impactos sobre a *qualidade do ambiente natural*, a quantidade de recursos não renováveis e os serviços necessários para suportar *encontros humanos* em qualquer forma” (BRANDON, 1999, p. 391, grifo nosso). A noção de ambiente construído ganha relevo nessa discussão.

Diz, ainda, Brandon (1999) que gerir esse desenvolvimento exige *posições mais claras* sobre: a *filosofia* que sustenta as relações entre os diferentes fatores deve ser compartilhada em um consenso público; um *sistema* abrangente de tal forma que as inter-relações complexas possam *favorecer a comunicação, o entendimento e o crescimento do conhecimento*; um conjunto de medidas que *permite o progresso* relacionadas com os aspectos acima também deve ser desenvolvido; a *estrutura de*

gerenciamento deve ser desenvolvida, permitindo planejamento, projeto, construção, monitoramento e feedback sobre sustentabilidade como parte integrante do ciclo de desenvolvimento; um protocolo para a tomada de decisão deve ser estabelecidos; deve envolver, eventualmente, os órgãos reguladores e do judiciário para fazer valer o *consenso público*.

Aproximando-se de Ramos (1983), Brandon (1999) fala de filosofia em termos de propósito estratégico, ao mesmo tempo de consenso, como mediador de um processo decisório. Advertem, ambos, que o progresso e o desenvolvimento estão em sintonia com um *sistema* e um *conjunto de medidas* que favoreçam interações entre pessoas. Estas, dirigem o encontro entre estratégia, desenvolvimento e sustentabilidade ao nível das intervenções estatais, por meio de políticas públicas regulatórias.

Têm-se, então, um sistema social multicêntrico, cujas diretrizes são elaboradas em função do paradigma paraeconômico. Mas, isso não é suficiente sem que os valores dessas diretrizes sejam problematizados, sem que a ciência dessas diretrizes forneça campo fértil para consideração dos valores, para que estes possam fazer o caminho inverso, da destruição à construção, com base em restauração de um *modus operandi* coletivo, ativados pela convivência e pelas experiências simbólicas.



Figura 3 –Encontro entre estratégia, desenvolvimento e sustentabilidade à luz de guerreiro ramos

Fonte: Adaptada pelos autores (2018) a partir de Ramos (1983, 1989).

O esquema da Figura 3 representa síntese do encontro projetado neste artigo. Neste, desenvolvimento sustentável seria meio e não fim, quando se analisa a perspectiva de futuro. Sua orientação estaria na concepção alocativa de recursos com base no fator estratégico e na possibilidade objetiva que se configura em cada sistema social, em sintonia com seus requisitos dimensionais.

De outra forma, como elemento de sustentação de um projeto de boa sociedade estaria o respeito às culturas, valores, histórias de cada realidade social. Estaria, também, consideração sobre as possibilidades, as potências a vontade de agir em prol de uma mudança ancorada por uma base de valores coletivistas. Tal projeto estaria apoiado em políticas públicas pautadas pelo exercício da cidadania, da participação, quando o consenso é requerido à tomadas de decisão.

Dizer que desenvolvimento sustentável caminha ao lado e uma sociedade multicêntrica indica consideração à saúde-ambiental sustentável, justiça social e progresso econômico (HOPKINS, 2012), haja vista que a condição delimitativa da economia e o valor finalístico da boa sociedade convocaria políticas alocativas recursos em bases mais sustentáveis à existência do homem em harmonia com a natureza e com a vida comunitária.

Volta-se, então, à centrar o aspecto valorativo da ciência, ao passo que a apreciação de uma boa sociedade possa advir de uma ética universal, em acepção à Ramos (1989), também mereça uma exploração local, regional, nacional. Ao remeter a ideia valorativa da ciência, abre-se campo para apreciação particularistas em processo de ecologia de saberes e práticas na configuração de ações mais justas e equânimes.

Além do encontro entre estratégia, desenvolvimento e sustentabilidade, considera-se oportuna sugerir um campo de análise do projeto multicêntrico: a dinâmica estratégica sob o aspecto da tradução valorativa de seu projeto, por acreditar-se ser este ponto estreitos à lógica da gestão participativa. Esta, analisada sob a perspectiva de inovações institucionais participativas, “como conselhos, Orçamento Participativo, audiências públicas, fóruns e conferências [...] cresceu de tal modo que [...] foram incorporadas como política governamental (PAES DE PAULA; KEINERT, 2016, p. 748). O avanço, no entanto, não alinham-se a um tratamento teórico mais sistematizado sobre participação social (PAES DE PAULA; KEINERT, 2016).

Recorre-se, portanto, a tentativa de aproximar a ecologia de saberes e de práticas à dinâmica estratégica e consensual de Ramos (1983), no que tange à políticas públicas em prol de uma boa sociedade (RAMOS, 1989). Nesse caminho, conhecimento baseado em uma ecologia reforça que os saberes, considerados em sua multiplicidade, comungam para a solidariedade e a emancipação, quando o reconhecimento do outro como sujeito de práticas sociais relevantes, rompendo a lógica de um saber hegemônico, que “cria consenso baseado da ideia de que o que ela produz é bom para todos”. (SANTOS, 2007a, p. 55).

A ecologia de saberes, ainda, potencializa interações sustentáveis e dinâmicas entre os saberes sem comprometer a autonomia de cada um deles (SANTOS, 2007a). Emancipação, então, que reside no encontro, reconhecimento e transformação desses saberes (e não numa teoria comum a todos eles), explorados em práticas sociais emergentes. Nestas, estariam múltiplas possibilidades de futuro.

Uma *Teoria de Tradução*, portanto, enfatiza “que as diferentes lutas mutuamente inteligíveis e permita aos atores coletivos conversarem sobre as opressões a que resistem e as aspirações que os animam”. (SANTOS, 1999a, p. 203) e “[...] que sirva de suporte epistemológico às práticas emancipatórias [...]” (SANTOS, 2002, p. 206). Um projeto emancipatório a partir de uma nova relação entre o respeito a igualdade e o princípio do reconhecimento da diferença (SANTOS, 2007b).

Nesse curso de ideias, estratégia de desenvolvimento, sustentabilidade, sociedade multicêntrica podem ser exploradas à luz de uma nova dinâmica, quando

diretrizes ordenativas, reconsideração valorativa e delimitação de sistemas sociais tenham na gestão participação o lócus da ecologia de saberes. Esta, em sintonia com uma prática que questiona a lógica colonial, excludente e opressiva, produz via descentralizada a um projeto multicêntrico.

6 | CONCLUSÃO

“Mas quero que os pescadores sejam capazes também de ouvir o canto do sabiá que nenhuma rede pode pegar. Por vezes, o canto do sabiá é mais importante que um peixe que se pesca” (ALVES, 1999, p. 98).

O artigo objetivou constituir um encontro entre estratégia, desenvolvimento e sustentabilidade em Guerreiro Ramos, na perspectiva do impasse do desenvolvimento sustentável, no caso, a relação (in)compatível entre desenvolvimento capitalista e sustentabilidade. A organização-síntese de elaborações conceituais foi seguido do exercício ensaístico no que tange à sugerir que o encontro tem na ideia de boa sociedade sua finalidade intrínseca.

Nessa construção, o desenvolvimento sustentável em respeito à diretrizes paraeconômicas, a sociedade multicêntrica e a consideração de suas dimensões suscitam que formulações estratégicas no campo das políticas públicas devem buscar a gestão participativa com base em um consenso distinto da adesão a um projeto centralista. Nesse escopo, a ecologia de saberes traria novo sentido à participação social, quando a tradução de práticas, saberes e valores condicionariam novo parâmetro à dinâmica estratégica anunciada por Ramos (1983) e conformaria novo status à alocação substantiva de recursos. Em um campo democrático descentralizado estaria em jogo os sentidos de uma boa sociedade, sendo esta, também, valorada de acordo com a multiplicidade de culturas, sujeitos e experiências.

O artigo explora um percurso crítico-proposito ao passo que defende o encontro da ecologia de saberes ao projeto multicêntrico defendido por Ramos (1989). Mesmo que as posições centralista/descentralista possam anunciar bases epistemológicas distintas, a de *regulação social* (estrutural-funcionalista) e a de emancipação (SANTOS, 1999a, 2007b), compreende-se oportuno explorar o caminho do planejamento para a liberdade (MANNHEIM, 1967).

A crítica-propositiva, pela liberdade criativa que a envolve, compreende importantes limitações. O reconhecimento destas informa que outras muitas leituras são possíveis e de que diferentes pontos de vistas podem ampliar, suplantam ou gerar novos argumentos em torno do avanço teórico de Guerreiro Ramos. Nesse caminho, recomenda-se continuação desse estudo, particularmente em relação à reconsideração valorativa da ciência e de sua institucionalização via educação.

REFERÊNCIAS

- ALVES, R. Ciência, coisa boa... In.: MARCELINO, N. C. (Org.). **Introdução às ciências sociais**. 10. ed. Campinas: Papirus, 2001.
- ALVES, R. **Entre a Ciência e a Sapiência: o dilema da educação**. 11. ed. São Paulo: Loyola, 1999.
- AZEVEDO, A. Trajetória Intelectual de Guerreiro Ramos. **Revista de Administração do Cesusc**, n. 3, jan./jun. 2008.
- BANERJEE, S. B. Corporate social responsibility: the good, the bad and the ugly. **Critical Sociology**, v. 34, n. 1, 2008.
- BRANDON, P. S. Sustainability in management and organization: the key issues? **Building Research e Information**, v. 27, n. 6, 1999.
- DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- GOHN, M. da G. Movimentos na Contemporaneidade. **Revista Brasileira de Educação**, v.16, maio/ago. 2011.
- GUIMARÃES, R. P.; FONTOURA, Y. S. dos R. da. Rio+20 ou Rio-20? Crônica de um Fracasso Anunciado. **Ambiente & Sociedade**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 19-39, set./dez. 2012.
- GUIRALDELLI, R. Trabalho, trabalhadores e questão social na sociabilidade capitalista. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 17, n. 1, 2014.
- HEADY, F. **Administração Pública: Uma perspectiva Comparada**. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 1970.
- HIRSCHMAN, A. O. **Estratégia do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.
- _____. **As paixões e os interesses: argumentos políticos a favor do capitalismo antes de seu triunfo**. Trad. Lucia Campello. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.
- _____. **A economia como ciência moral e política**. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- HOPKINS, C. Twenty years of education for sustainable development. **Journal of Education for Sustainable Development**, v. 6, n. 1, 2012.
- HOPWOOD, B.; MELLOR, M.; O'BRIEN, G. Sustainable Development: Mapping Different Approaches. **Sustainable Development**, v. 13, n. 1, 2005.
- JUSTEN, C. E.; MORETTO NETO, L. Do economicismo à dialogicidade: as contribuições do paradigma da ecologia profunda e da noção de gestão social para a temática da sustentabilidade empresarial. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 3, 2012.
- LANDER, E. Ciências Sociais: saberes coloniais e eurocêntricos. In: LANDER, E. (Org.). **A colonialidade do saber: eurocentrismo e ciências sociais – Perspectivas latino-americanas**. Buenos Aires: Clacso, 2005.
- LEANDRO, L. A.; GOMES, C. M.; CASTRO, K. N. V. de; CASTRO, E. M. N. V. O Futuro Da Gestão Socioambiental: Uma Análise Crítica Sobre A Crise Ambiental Brasileira. **GeAS - Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 4, n. 2, 2015.

- MANNHEIM, K. **Diagnóstico de nosso tempo**. Trad. Octávio Alves Velho. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1967.
- MARCONATTO, D. A. B. et al. Saindo da trincheira do desenvolvimento sustentável: uma nova perspectiva para a análise e a decisão em sustentabilidade. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 1, 2013.
- MEBRATU, D. Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review. **Environ Impact Assessment Review**, v. 18, n. 6, 1998.
- MELO, P. T. N. B. de; SALLES, H. K. de; BELLEN, H. M. V. Quadro institucional para o desenvolvimento sustentável: o papel dos países em desenvolvimento com base na análise crítica do discurso da Rio+20. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 3, set. 2012.
- MIGNOLO, W. D. Os esplendores e as misérias da “ciência”: colonialidade, geopolítica do conhecimento e pluri-versatilidade epistêmica. In: SANTOS, B. de S. **Conhecimento Prudente para uma Vida Decente**: um discurso sobre as ciências revisitado. São Paulo: Cortez, 2004.
- MISOCZKY, M. C. World visions in dispute in contemporary Latin America: development x harmonic life. **Organization**, v. 18, n. 3, 2011.
- MISOCZKY, M. C.; BÖHM, S. Do desenvolvimento sustentável à economia verde: a constante e acelerada investida do capital sobre a natureza. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 3, 2012.
- NUNES, C. O conceito de movimento social em debate: dos anos 60 até à atualidade. **Sociologia, Problemas e Práticas**, Lisboa, n. 75, p. 131-147, maio 2014.
- PAULA, A. P. P.; KEINERT, T. M. M. Inovações institucionais participativas: uma abordagem exploratória da produção brasileira em Administração Pública na RAP e no EnAPG (1990-2014). **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, n. 3, 2016.
- PEREIRA, P. A. P. Utopias desenvolvimentistas e política social no Brasil. **Serv. Soc. Soc.**, n. 12, dez. 2012.
- RAMOS, A. G. A Modernização em nova perspectiva: em busca de um modelo de possibilidades. In.: HEIDEMANN, F. G.; SALM, J. F. **Políticas Públicas e Desenvolvimento**: bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília: Ed. da Universidade de Brasília, 2009.
- RAMOS, A. G. **Mito e realidade da revolução brasileira**. Rio de Janeiro: Zahar, 1963.
- RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro**: elementos de uma sociologia especial da administração. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 1983 [1966]. (Título da primeira edição: Administração e a estratégia do desenvolvimento. Elementos de uma sociologia especial da administração).
- _____. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da Riqueza das Nações. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 1989 [1981].
- _____. **A redução sociológica**: introdução ao estudo da razão sociológica. 3. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996 [1958].
- REDCLIFT, M. R. Sustainable development (1987-2005) – an oxymoron comes of age. **Horizontes Antropológicos**, ano 12, n. 25, 2006.
- SACHS, I. **Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável**. 4. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.
- SANTOS, B. S. **Introdução a uma ciência pós-moderna**. 4. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1989.

_____. Porque é tão difícil construir uma teoria crítica? **Revista Crítica de Ciências Sociais**, v. 54, 1999.

_____. Para uma sociologia das ausências e uma sociologia das emergências. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 63, out. 2002.

_____. Para além do Pensamento Abissal: das linhas globais a uma ecologia de saberes. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, v. 78, p. 3-46, 2007a.

_____. **Renovar a teoria crítica e reinventar a emancipação social**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2007b.

SANTOS, E. L.; SANTOS, R. S. BRAGA, V. Administração do Desenvolvimento na perspectiva Guerreirista: conceitos, contribuições e implicações. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 3, jul./set. 2015.

SINAY, M. C. F. et al. Ensino e pesquisa em gestão ambiental nos programas brasileiros de pós-graduação em administração. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 3, p. 55-82, 2013.

SOARES, L. A. A. **Guerreiro ramos**: considerações críticas a respeito da sociedade centrada no mercado. Rio de Janeiro: CRA-RJ, 2005.

SOUZA, M. T. S. de; RIBEIRO, H. C. M. Sustentabilidade ambiental: uma meta-análise da produção brasileira em periódicos de administração. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 17, n. 3, June 2013.

VIZEU, F.; MENEGHETTI, F. K.; SEIFERT, R. E. Por uma crítica ao conceito de desenvolvimento sustentável. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 3, 2012.

COMPETENCES FOR SUSTAINABILITY AND ITS INSTITUTIONALIZATION LEVEL IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Nadiessa Cappellari

Master's in Business Administration at Unicentro (Mid-West State University, PR, Brazil), São José dos Pinhais-PR.

Silvio Roberto Stefano

Post-Doctorate Degree in Business Administration from Univali (University of Itajaí Valley) and Doctor in Business Administration from the University of São Paulo, Guarapuava-PR.

Marcos Roberto Kuhl

Post-Doctorate Degree in Accounting Sciences and Doctor in Business Administration from The Federal University of Paraná, Guarapuava-PR.

Luiz Fernando Lara

Doctor in Social Sciences - Sociology from the Pontifical Catholic University of São Paulo, PUC/SP, Ponta Grossa-PR.

ABSTRACT: This paper aims to identify the competences for sustainability and its level of institutionalization from the perspective of the professors of the Department of Applied Social Sciences (SESA) of a State University of the Center-South region of Paraná, Brazil. The research can be characterized by the quantitative approach and survey method. For data collection, an already tested and validated instrument proposed by Stefano and Alberton (2015) was used to identify the 5 (five) competencies for sustainability (focus on systemic thinking; preventive; normative;

interpersonal strategics), as well as issues related to their level of institutionalization (habitualization, objectification and sedimentation), based on the model of Tolbert and Zucker (1999). Exploratory Factor Analysis (EFA), Cronbach's Alpha test and Cluster Analysis were performed. The results show that approximately 70% of the respondents consider the existence of competencies for sustainability at the university, however, the institutionalization of the sustainability theme is at the habitualization level. It is important to identify the competencies that favor sustainability practices in the organizational environment, as well as the institutionalization of these new values, especially in public universities, which, besides their social duty, are educating future generations to make decisions, thus being able to promote a more sustainable future.

KEYWORDS: Organizational Sustainability, Competencies for Sustainability, Institutional Theory.

1 | INTRODUCTION

Nowadays, there are social pressures on current management models so that organizations take on more ethical and responsible behavior in social, environmental and economic issues. Such a movement goes

beyond the business environment and reaches the political, public and academic institutions, being considered a trend of the 21st century (GARRIDO; SALTORATO, 2015). Higher education institutions stand out because, according to the Brazilian Constitution of 1988, Chapter VI, Art. 255, paragraph 1, it is their responsibility “[...] to promote environmental education at all levels of education and public awareness for the preservation of the environment”. This pressure on Sustainable Development (SD) demands that organizations align their actions to fairer socio-environmental values so that they can satisfy “[...] the needs of the present world without compromising the ability of future generations to have their needs met “(BLOWFIELD, 2013, p.7). Organizational Sustainability (OS), in turn, has the role of encouraging corporations to contribute to the SD, and challenges them to constantly innovate, shifting the emphasis from economic growth to pursue the balance and effectiveness in the three dimensions of sustainability known as Triple Bottom Line (TBL) (ELKINGTON, 2011).

As a result, organizations began to compete for legitimacy regarding the change of posture, making sustainability a new institutional demand (GARRIDO, SALTORATO, 2015). It is believed that with its institutionalization, it is possible to standardize norms and behaviors in order to disseminate the organizational identity among its members, besides creating a stable and favorable social environment for the TBL balance (CARVALHO, VIEIRA, 2003).

As a way to make such a process possible, organizations can develop the necessary skills for this purpose. Directing the competencies for sustainable practices can foster economic, social and environmental harmonization within and outside organizations. Fleury and Fleury (2005, p. 30), states that competencies are “[...] a responsible and recognized acting knowledge, which involves mobilizing, integrating, transferring knowledge, resources, skills, which add economic value to the organization and social value to the individual”. Thus, it will depend on the organizations to make efficient use of them to pursue their goals.

Within this context, universities are encouraged to meet these new demands, reevaluating their management strategies (BELTRAME, 2015). Thus, there is a growing search for the institutionalization of sustainability as well as a direction to develop competencies that subsidize its accomplishment.

Therefore, this study has as a **research problem**: what is the level of institutionalization of sustainability and of sustainability competencies in a public institution of higher education in the countryside of Paraná? Thus, the **main objective** is to identify the competencies for sustainability and its level of institutionalization from the perspective of the Faculty of the Department of Applied Social Sciences (SESA) of a State University of Paraná.

The research is limited to the perception of SESA professors from the Santa Cruz campus of the Public University of Paraná, located in the Center-South region of Paraná. The organization was chosen for being the most expressive in number of students and professors in the region, as well as for positive evaluations in the Ministry

of Education and Culture (MEC) rankings, Folha de São Paulo (a Brazilian newspaper), among others.

2 | THEORETICAL FRAMEWORK

2.1 An Institutional Theory

The institutional theory was developed as criticism to structuralism-functionalism and has its origins in the studies of Robert Merton and his disciples, such as Philip Selznick, in the late 1940s (PEREIRA, 2012). This perspective has evolved in the field of organizational studies and among its main contemporary authors are Meyer and Rowan (1977), DiMaggio and Powell (1991) and Machado-Da-Silva et al. (2003).

Among the most renowned concepts about this issue is Selznick's (1971, p.14) that proposes institutionalization as "[...] a process, something that happens to an organization over time. Reflecting on their private history, the people who work there, the groups with several interests and the way they have adapted to the environment." Meyer and Rowan (1977, p. 341) add that institutionalization is "[...] the process by which social processes, obligations or circumstances assume the status of norm in the social thoughts and actions." Berger and Luckmann (2009, p. 77) present that "[...] institutionalization occurs whenever there is a reciprocal typification of habitual actions by types of actors".

It can be understood that the institutional perspective is related to sociocultural elements and is characterized by the need of organizations to standardize their behaviors and disseminate the organizational identity among employees in order to create a stable social environment besides guaranteeing the legitimacy and survival in the environment (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

For Tolbert and Zucker (1999) institutionalization is also a procedural change formed by sequential phenomena - habitualization, objectification and sedimentation - with variability at different levels.

The first phase is known as habitualization or pre-institutionalization stage and occurs from environmental stimuli, such as legislation, technological changes, market forces, leading to the development of standardized behavior for the solution of specific problems, thus creating new structural arrangements (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Organizations with the same or similar problems may also adopt similar policies and procedures in order to meet context expectations, leading to isomorphism (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

The second phase is called objectification or semi-institutionalization and stands out by the social consensus and recognition of the benefits observed by the proposed practices and models. Thus, the broader the agreement regarding the value of the structure, the lower the resistance among the members, and the greater is its

institutionalization. This also recognizes the cognitive and normative legitimacy of the organization (BELTRAME, 2015). Finally, there is the stage of sedimentation or total institutionalization. It is characterized by the perpetuation of the structure over a long period of time throughout the organization, the low resistance of opposition groups and the support of the members for the positive results achieved (MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2003).

According to Tolbert and Zucker (1999), it is observed that as levels progress, organizational actors establish stronger social relations, norms and procedures are better understood and organizational identity is spread among the members with more fluidity. This article seeks to identify at what level the process of institutionalization of sustainability competences in the University because of the relevance of the theme.

This article seeks to identify the level at which the process of institutionalization of sustainability competences in the University is, due to the relevance of the theme.

2.2 Competences for Sustainability

The concept of competence was first proposed in 1973 by David McClelland with the article *Testing for competence rather than intelligence*, in which the author defines it as an individual characteristic that can provide superior performance in accomplishing a task or in specific situations (MCCLELLAND, 1973). Since then, there has been an expansion of the research on the subject, proliferating and diversifying its theme with the contributions of Zarifian (1999) and Fleury and Fleury (2005), among others.

Skills can be discussed in different levels of comprehension: the personal (competence of the individual), the organizations (core competences) and the countries (educational systems and developing the competences system) (FLEURY; FLEURY, 2005). In this research the first two stages will be discussed. Individual competences are understood as “[...] a responsible and recognized action knowledge that involves mobilizing, integrating, transferring knowledge, resources and skills, which add economic value to the organization and social value to the individual.” Organizational competencies, in turn, are developed through human competences allied to the conditions of the context (resources and business processes). They serve as guidelines for employees to develop the skills needed to perform tasks or functions more efficiently and effectively (ZARIFIAN, 1999).

Recent studies show that the link between competences and sustainability (WIEK; WITHYCOMBE, REDMAN, 2011; MUNCK, BORIM-DE-SOUZA, 2012; STEFANO, ALBERTON, 2015) enables the creation of a more coherent scenario to establish sustainable policies that add value to the organization, the individual, the society and the environment.

Thus, the management of the organizations is responsible for maintaining and developing the competences necessary to achieve sustainable assumptions. Because with the support and knowledge of the employees’ business vision, a culture focused on sustainability is strengthened and new values and attitudes are internalized,

minimizing the negative socio-environmental impacts generated by work and life routines (CARVALHO; STEFANO; MUNCK, 2014).

The five main competencies that favor organizational sustainability are: focus on systemic thinking (includes values and social systems), preventive (ability to create scenarios and develop shared visions), normative (ethics and justice as presuppositions of actions), strategic (related to the viability of ideas and the efficiency of their application) and interpersonal (leadership and cooperation in team activities) (WIEK; WITHYCOMBE; REDMAN, 2011). These competences are presented in Table 2.

Competence for Sustainability	Characteristics/Definition
Focus on the systemic thinking	It is the ability to collectively analyze complex systems in different domains and scales, related to sustainability issues and sustainable problem solving. It is based on the systemic knowledge acquired and includes understanding, empirically verifying, and articulating its structure, the main components and dynamics. They comprise concepts such as structure, function, cause and effect relationships, perceptions, motivations, decisions and regulations.
Preventive	It is the ability to collectively analyze and evaluate the future scenarios related to issues of sustainability and problem solving. It includes the ability to understand and articulate its structure, the main components and dynamics; creative, constructive and comparative skills that relate to the 'state of the art'.
Normative	It is the ability to specify, apply, reconcile and negotiate sustainability values, principles, objectives and goals. It allows the collective assessment of sustainability of current and/or future states of organizational systems besides collectively building the visions of sustainability for these systems. It is based on normative acquired knowledge including concepts of justice, equity, socio-ecological integrity and ethics.
Strategic	The ability to implement interventions, transitions and governance strategies of transformation towards sustainability. It requires a deep understanding of strategic concepts such as intentionality, systemic inertia, path dependencies, barriers, carriers, alliances etc.; knowledge about the feasibility, effectiveness, efficiency of systemic interventions, as well as the potential for unintended consequences, etc.
Interpersonal	The ability to motivate, enable and facilitate collaboration for research on participatory sustainability and problem solving. It requires advanced communication skills, decision making and negotiation, collaboration, leadership, pluralism and cultural thinking, and empathy. It also seeks to understand, accept and foster diversity among cultures, social groups, communities and individuals.

Table 2 – Competences for Sustainability and their Characteristics

Source: Adapted from Stefano and Alberton (2015, p. 3-4).

It can be observed from Table 2 that interpersonal competence serves as support for the other competences and that through managers prepared with specific deliverables for sustainability it is possible to reach the balance of economic, social and environmental pillars (BRUNSTEIN; RODRIGUES, 2014, STEFANO; ALBERTON, 2015).

In view of the above, it can be concluded that the management by competences is a means of making organizational sustainability feasible and tends to result in beneficial

procedures for society, economy and the environment, and whenever possible, must be linked to the organizational strategy, through its Mission, Vision and Values (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2012). Thus, organizations that are able to identify sustainability competences and perform the assessment of these deliverables will be better able to promote sustainability in their internal and external environment, allowing today's actions not to limit the range of economic, social and environmental options for future generations (ELKINGTON, 2011).

2.3 Sustainability and Institutionalization of Public Universities

Nowadays there are social pressures on current management models for the organizations to take on a more ethical and responsible behavior on social, environmental and economic issues. In this scenario, Higher Education Institutions (HEI) stand out because, according to Madeira (2008, p. 19), “[...] they are privileged institutions of propagation of knowledge through education and research [...]”, and also participate in the training of the main professionals of society.

In this perspective, Kraemer (2000) anticipates this line of reasoning in arguing that it is the responsibility of higher education to prepare the new generations to promote sustainability in society, as well as solve related challenges. Thus, HEIs should adopt a management model aligned with these new assumptions besides reviewing their teaching programs and encouraging projects that embrace the TBL criteria (MADEIRA, 2008).

Discussions on sustainability in higher education gained international prominence with the United Nations Conference in Stockholm in 1972. The principle 19 of the Declaration drafted at the conference emphasizes environmental education from primary school to adulthood in order to contribute to the behaviors and competences related to the protection of the environment. Its popularization at the global level happened with the creation of the Talloires Declaration in October 1990 at the University of Tufts (Talloires - France), by the deans of American universities and other continents, as well as presidents of more than 40 countries. This declaration proposed planning the construction of a sustainable university, highlighting items such as: the role of the professor in environmental awareness; the universities' initiatives in research on development and the environment; resource conservation and waste reduction policies and establishment of partnerships with external organizations (KRAEMER, 2000; VIEGAS; CABRAL, 2015).

It is observed that the Brazilian universities are adapting to this new scenario and through institutionalization they seek to connect sustainable development to their context through innovative management practices, conducting training and development of their professors and employees, besides including sustainability in their curriculum components (JACOBI; RAUFFLET; ARRUDA, 2011).

According to Franco, Oliveira and Sokulski (2016) the pressures of the institutional environment encourage organizations to change their behaviors and positions to obtain

the support and legitimacy of society. Thus, legitimacy emphasizes the importance of exercising sustainability in organizations, improving their image and relationship with the various actors involved. When acquired, conformity is also able to protect them from questioning their posture and provide security and survival in the environment (MEYER; ROWAN, 1977).

This movement towards the institutionalization of sustainability will only happen if it relies on human competences to promote this new business performance. It depends on the individuals through their knowledge, skills and attitudes, to carry out practices that consider a tripartite balance of social, environmental and economic issues, improving the credibility and symbolic reputation of the organization (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2012).

Next, the methodology of the research, the data analysis and the results and final considerations are presented.

3 | METHODOLOGY

In this research the professors of the Sector of Applied Social Sciences (SESA) of a State University of the Center-South region of Paraná were investigated. This department is composed of the courses Business Administration, Accounting Sciences, Economic Sciences, Executive Secretariat and Social Service. This university was chosen because it provides easy access and contacts for field research, besides being the most expressive in number of students and professors in the region, as well as for positive evaluations in the MEC (Education Ministry) rankings, Folha de São Paulo, among others.

The population was represented by 112 qualified professors and staff (temporary). The data was collected through field survey with a sample of 65 professors, however, three questionnaires were disregarded due to inconsistency and lack of information, totaling 62 valid respondents. The final sample represented 55.36% of the total population.

This is a quantitative approach study (CRESWELL, 2007). The research strategy used was a cross-sectional survey, according to Babbie (2005, p. 113), “[...] survey methods are used to study a segment or part - a sample - of a population, to estimate about the nature of the total population from which the sample was selected”.

In this study, self-filling and structured questionnaires were used, adapted from the Stefano and Alberton (2015) model (already tested and validated), with 33 (thirty-three) questions about the 05 (five) competences for sustainability: Competence with focus on systemic thinking; Preventive competence; Normative Competence; Strategic Competence and Interpersonal Competence. In addition, there were other 10 (ten) questions about the level of institutionalization of sustainability (habitualization, objectification and sedimentation) from the model of Tolbert and Zucker (1999).

The response alternatives presented options based on a Likert scale of 06

points (1- Totally Disagree until 6-Totally Agree), with the field unknown for when the respondents do not have knowledge about the item. The social profile of the sample was also investigated with 06 (six) questions about gender, age, working time in the university, department, education level and marital status.

The data was collected in December 2015 and was characterized as a cross-sectional data collection, in which they are collected at a single point in time (HAIR JR et al., 2005). The questionnaires were printed and delivered at the reception of each department where a person was responsible for their distribution, collection and control of the respondents. For professors who did not participate in the first attempt of research, the research instrument was sent to the other professors by e-mail. The second step consisted of analyzing the data and information collected using IBM® SPSS® Statistics, as presented in the next section.

4 | DATA ANALYSIS AND RESULTS

4.1 Characterization of the object of study and the respondents

The University emerged from the joint of the College of Philosophy, Sciences and Languages of Guarapuava, PR, Brazil with the College of Education, Sciences and Languages of Irati, PR, Brazil in 1968. In 1997 it began its expansion process, implementing new courses in several fields of knowledge. Currently, it has more than 65 courses, with 8,689 students and in 2015 it ranked the 98th university in the ranking prepared by Folha de São Paulo that ranks 192 Brazilian universities based on research, innovation, internationalization, education and market indicators (RUF, 2015; UNICENTRO, 2016).

Of the 62 professors surveyed, it is observed that the majority of respondents are male (59.68%). The average age is 42 years old, with an average working time of 10 years; predominant education level is Master's degree (53.23%) followed by Doctorate degree (20.97%); married or in a common-law marriage (74.20%) for the most part. Regarding the department they work for, the highest concentration of respondents is from Business Administration (46.78%), followed by Accounting Sciences (24.19%), Executive Secretariat (12.9%), Economic Sciences (6.8%) and Social Work (6.45%).

4.2 Data analysis and information collected

Data analysis was begun by assessing the reliability, or internal consistency of the instrument, of the scale that measures each of the three TBL dimensions of the highlighted competencies, as well as the level of institutionalization of sustainability. Field (2009, p.594) states that Cronbach's Alpha is "[...] the most common measure of reliability [...]", also that "[...] a value of 0,7- 0.8 is acceptable for Cronbach's α and substantially lower values indicate an unreliable scale." For the composition of sustainability dimensions, from the respective competencies, the same groupings of variables proposed by Stefano and Alberton (2015) were used, already tested and

validated. Regarding the 10 (ten) questions about the institutionalization level of sustainability (habitualization, objectification and sedimentation), based on the model of Tolbert and Zucker (1999), these were the subjects of the Exploratory Factor Analysis (EFA), aiming to identify if the variables are grouped into factors as indicated in the levels of institutionalization (habitualization, objectification and sedimentation).

As for Cronbach's alpha values which indicate internal consistency or reliability of the scale, for Malhotra (2006) the expected reliability value is at least 0.6, and lower values may indicate an unsatisfactory internal consistency. However, Hair Jr. et al. (2005, p.200) indicate that Cronbach's alpha can be assessed from this rule, however, depending on the purpose of the study values below this reference may be acceptable, and the association of intensity 0.3 to 0.6 can be considered depending on the purpose of the study.

Table 1 presents the results of Cronbach's Alpha which identify the reliability, or internal consistency, of the scale as well as the values of the average and the standard deviation for each of the constructs.

Competence	Dimension		Average	Standard Deviation	Cronbach's alpha
Focus on systemic thinking	Environmental	CFEST	4,15	1,491	0,867
	Social	CFSST	4,16	1,393	0,565
	Economic	CFEST	3,94	1,567	0,434
Preventive	Environmental	CPA	3,87	1,361	0,738
	Social	EPC	4,16	1,130	0,651
	Economic	EPC	3,81	1,239	0,803
Normative	Environmental	ENC	4,18	1,612	0,801
	Social	SNC	4,07	1,586	0,752
	Economic	ENS	4,10	1,622	0,797
Strategic	Environmental	ESC	4,10	1,340	-
	Social	SSC	4,18	1,218	-
	Economic	ESC	4,18	1,400	-
Interpersonal	Environmental	EIC	4,55	1,676	0,820
	Social	SIC	4,47	1,479	0,816
	Economic	EIC	4,31	1,704	0,708
Habitualization			3,65	1,508	0,904
Objectification			3,78	1,679	0,947
Sedimentation			3,77	1,595	0,914

Table 1 – Average, standard deviation and result of the reliability test of the scale

Source: created by the authors.

CFEST	Competence Focus on Environmental Systemic Thinking
CFSST	Competence Focus on Social Systemic Thinking
CFEST	Competence Focus on Economic Systemic Thinking

EPC	Environmental Preventive Competence
SPC	Social Preventive Competence
EPC	Economic Preventive Competence
ENC	Environmental Normative Competence
SNC	Social Normative Competence
ENC	Economic Normative Competence
ESC	Environmental Strategic Competence
SSC	Social Strategic Competence
ESC	Economic Strategic Competence
EIC	Environmental Interpersonal Competence
SIC	Social Interpersonal Competence
EIC	Economic Interpersonal Competence

Legend:

Thus, regarding the Cronbach's alpha values in Table 1, it is important to highlight that in the case of the social and economic dimensions, of the competence focused on systemic thinking with values below 0.6, these are maintained in the analysis because of the proposed objective and also because they are formed by only two variables each, which significantly impacts on the result of the text. In addition, Cronbach's alpha values have not been presented in the three dimensions of strategy competence since each of these dimensions is composed of only one variable.

Wiek, Withycombe and Redman (2011) state that sustainability-related competence must add value to the organization, the individual, the society and the environment. In this sense, Stefano and Alberton (2015) agree that the necessary competences for the effective implementation of sustainability aim to help in the development of organizational sustainability, and are essential for the achievement of actions that promote the development of each of the three dimensions of TBL of the competences highlighted in Table 1.

Another relevant aspect indicated in Table 1 is the composition of the three factors of institutionalization. These factors were reached from the EFA, but the composition differs a little from that initially proposed. Habitualization consisted initially of questions Q31 to Q36, but EFA included only Q31, Q32, Q34 and Q46 in this factor. Objectification is present in questions Q31 through Q40, but EFA also includes Q35 in this factor besides these variables. The sedimentation is initially constituted by questions Q41 to Q43, but the EFA also included the variable Q33.

These findings demonstrate in practice the institutionalization as a process because its theme should not be treated as binary, that is, it is institutionalized or not. So much so that Zucker (1977) argues that institutionalization is not simply present or absent, and Owen-Smith (2011, p. 5) adds that "[...] practices, structures, rules and

conventions can be institutionalized in greater or lower degree”. It can be observed that the path to sustainability is long and its institutionalization requires that organizations make a daily commitment to social, environmental and economic issues until they are finally consolidated and legitimized.

For the continuity of the analysis, it was verified how the respondents behave in relation to the competencies for sustainability. For this, Cluster Analysis was carried out, which “[...] is an exploratory multivariate analysis technique that allows the link of subjects or variables into homogeneous or compact groups in relation to one or more common characteristics” (MAROCO, 2003, p. 295). Hair Jr. et al. (2005, p.401) point out that “[...] cluster analysis attempts to identify natural groups using several variables.” Thus Cluster Analysis using the Ward method for clustering and the use of the square Euclidean distance to measure the interval indicated the existence of two clusters, as shown in Chart 1.

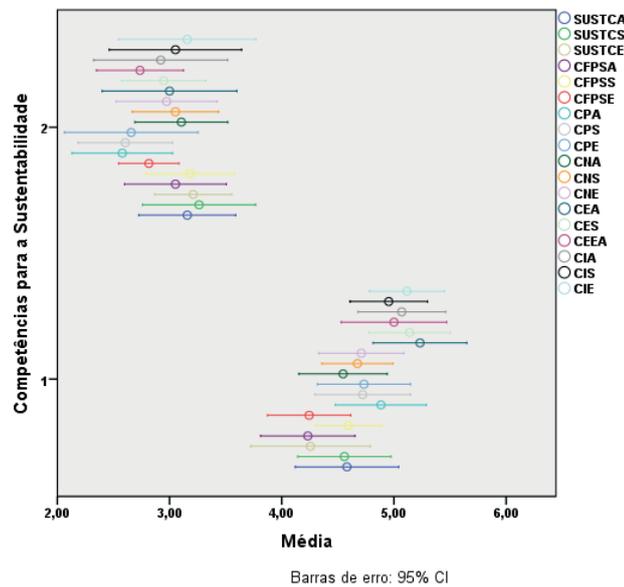


Chart 1 – Characterization of respondents regarding the competences.

Source: created by the authors.

Legend: Competences for Sustainability. Average (média). Error Bars.

The first group consists of 43 individuals who indicated a higher average in all competences, with a tendency to the agreement part of the scale. The second grouping is composed of 19 individuals and these indicated a lower average than the other group, with a tendency to the disagreement part of the scale.

It can be observed that approximately 70% of professors have the five competences for sustainability well developed while other professionals still need to improve them. This result shows that most professors are aware of new institutional demands, taking a more ethical and responsible position in their actions, aiming at the development that meets the needs of the present world without compromising the ability of future generations to have their needs met.

According to Munck and Borim-de-Souza (2012) professionals engaged on sustainable premises will be aware and better prepared to play their role in society. As observed in Graph 1, the researched professors already think of sustainability as a balance between the environmental, social and economic pillars, which is a positive result since Brunstein and Rodrigues (2014) argue that competences must be defined and developed by organizations for the purpose of business sustainability.

The next step is to identify the level of institutionalization of sustainability in the University. For that, Cluster Analysis was used for the factors related to institutionalization (habitualization, objectification and sedimentation). The result is shown in Chart 2.

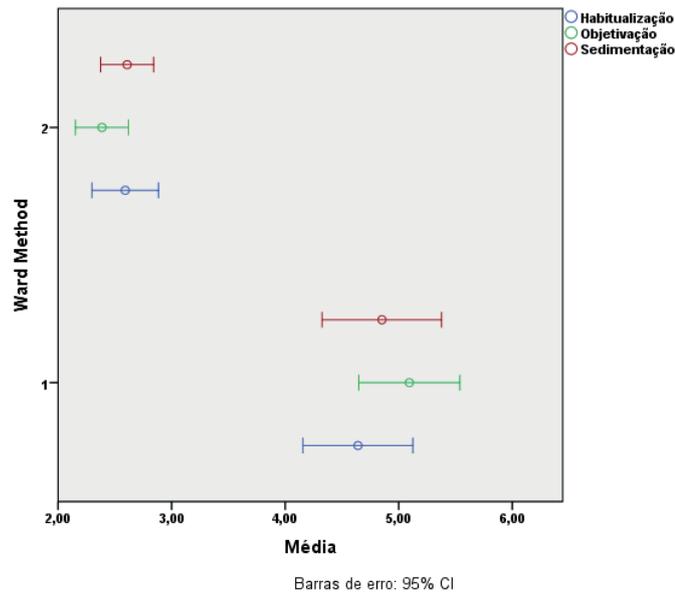


Chart 2 – Characterization of respondents regarding institutionalization.

Source: Created by the authors.

Legend: Competences for Sustainability. Average (média). Error Bars.

The first group consists of 32 individuals who presented a higher average in the three factors of institutionalization, with a tendency to the agreement part of the scale. The second group consists of 30 individuals who presented a lower average than the other group, with a tendency to the disagreement part of the scale.

Regarding the level of institutionalization, considering the researched sample and sector, Chart 2 indicates that sustainability is considered and institutionalized by just over half of the respondents. This shows that the level of institutionalization is still low considering the studied environment.

This result shows that a greater number of respondents consider the existence of competences for sustainability in the University, but a smaller number considers the institutionalization of sustainability, which puts it in a stage of habitualization. This shows that sustainability needs to be better developed at the University so that the total institutionalization can be achieved. Tolbert and Zucker (1999) argue that as organizational actors build stronger social relationships, norms and procedures are

better understood, organizational identity is spread among members with fluidity and the tendency is for levels that advance to institutionalization levels.

It can then be inferred that the competences for sustainability indicated in Chart 1 should be better explored so that they can contribute effectively to the institutionalization of sustainability in the University, demonstrating the importance of aligning the organization's strategic objectives aiming at minimizing the social and environmental negative impact generated by routine work and life.

5 | FINAL CONSIDERATIONS

Based on the Institutional Theory, the Sustainability and the Competences for Sustainability, this study aimed to identify the competences for sustainability and their level of institutionalization in the perspective of the SESA faculty of the University studied. Therefore, a survey was carried out in this educational institution, which is the most significant in number of students and professors in the region, as well as positive evaluations in the MEC (Ministry of Education) rankings, Folha de São Paulo (a Brazilian newspaper), among others.

In the analyzes it was possible to observe that approximately 70% of the professors agree that they have the five competences for sustainability proposed by Wiek, Withycombe and Redman (2011) well-developed: Competence with a focus on systemic thinking; Preventive competence; Normative Competence; Strategic Competence and Interpersonal Competence. Other professionals, however, agree that they need to improve these competences so that they can contribute more effectively to sustainable assumptions.

This is justified by the fact that most professors are aware of the new institutional and social demands, taking a more ethical and responsible attitude in their actions. Elkington (2011) points out that organizations that develop sustainability-aimed competences will be better able to promote sustainability in their internal and external environment, allowing today's actions not to be limited to the range of economic, social and environmental options for future generations.

The study also evaluated the level of institutionalization of sustainability in the University, which is formed by the sequential phenomena of habitualization, objectification and sedimentation proposed by Tolbert and Zucker (1999). Of the teachers surveyed, 52% had higher agreement average in the three institutionalization factors, and the remaining 48% indicated an average of disagreement with the same factors. Considering the researched sample and the sector surveyed, this result shows that institutionalization is still low, presenting a level of habitualization. It is possible to highlight that although a greater number of respondents consider the existence of competences for sustainability in the University, the university is still at a pre-institutionalization level. These results contradict the contributions of Munck and Borim-

de-Souza (2012), who assert that the management by competences is a means of making organizational sustainability feasible, tending to lead to its institutionalization. However, the same authors add that competency management must be consistent with the organization's objectives in order to promote organizational sustainability.

It is believed that the institutionalization of sustainability practices is essential for organizations that aim to remain aligned with their institutional field. Therefore, the social recognition of organizations requires their adaptation to environmental, social and economic standards accepted as legitimate, being able to benefit their relationship throughout history, reduce risks in hard times, favoring their survival (MEYER, ROWAN 1977, MACHADO- SILVA and FONSECA, 1993).

Thus, this research can contribute to the understanding of the competences for sustainability, as well as the institutionalization of sustainability, advancing in the studies of the existing theory, that still has gaps in the literature. It is also important to highlight their limitations, which relate to the difficulty of generalizing their results, because it is a quantitative, occasional and unique research.

Finally, this study is expected to stimulate further research on the issues raised, allowing society to rethink its actions and seek attitudes that preserve the planet and provide improvements in quality of life standards. A qualitative analysis is suggested to be carried out by means of interviews with professors and staff of the Institution to verify if the results are similar, besides the application in a longitudinal research to verify if this situation changes over time. It is also recommended to expand it in other departments of the University, of other public and private universities, as in other fields or work, observing the similarities and differences among economic activity sectors.

REFERENCES

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. 3. ed. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2005.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2009.

BLOWFIELD, M. **Business and Sustainability**. Oxford: UK, 2013.

BELTRAME, I. **A institucionalização da sustentabilidade no curso de graduação em administração**. 2015. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Estudos Sociais Aplicados) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2015.

BRUNSTEIN, J.; RODRIGUES, A. L. Gestores e sustentabilidade: a difícil tradução do significado para a ação competente. **Revista Alcance**. 2014, 21, p.5-24. Disponível em: <http://www6.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/4457/pdf_10> . Acesso em: 05 Jan. 2016.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife: EDUFEPE, 2003. Cap. 1, p. 23-40.

CARVALHO, A. C. V.; STEFANO, S. R.; MUNCK, L. Competências voltadas à Sustentabilidade Organizacional: um estudo de caso em uma indústria exportadora. **Gestão; Regionalidade (Online)**.

2014, p. 33-48.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: Dimaggio, P. J.; Powell, W. W. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991, p. 63-82.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron, 2011.

FIELD, A. **Descobrimos a estatística usando o SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. In search of competence: aligning strategy and competences in the telecommunications industry. **The International Journal of Human Resource Management**. v. 16, n. 9, pp. 1640-1655, 2005.

FRANCO, C. K.; OLIVEIRA, A. R.; SOKULSKI, C. C. Does the adoption of sustainable practices legitimise an organization? **Revista Brasileira de Estratégia - REBRAE**, v.9, n.2, 2016.

GARRIDO, G.; SALTORATO, P. Isomorfismo, eficiência simbólica e legitimidade social na institucionalização da sustentabilidade socioambiental nas organizações contemporâneas. **Perspectivas em Gestão; Conhecimento**. João Pessoa, 2015, v. 5, n. 2, p. 69-82, jul./dez.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JACOBI, P. R.; RAUFFLET, R.; ARRUDA, M. P. Educação para a sustentabilidade no curso de administração: reflexão sobre paradigmas e práticas. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, 2011, v. 12, n. 3, p. 21-50, jun.

KRAEMER, M. E. Responsabilidade Social – uma alavanca para a sustentabilidade. **Revista Pensar Contábil – Responsabilidade Social e Ambiental**. Conselho Regional de Contabilidade do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Ano III, 2000, n. 9.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GUARIDO FILHO, E. R.; NASCIMENTO, M. R.; OLIVEIRA, P. T. (2003). Institucionalização da mudança na sociedade brasileira: o papel do formalismo. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Org.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003, p. 179-202.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar. **Organizações; Sociedade**, 1993, v. 1, n. 1, p. 42-71.

MADEIRA, A. C. F. D. **Indicadores de Sustentabilidade para Instituições de Ensino Superior**. 2008, 201p. Dissertação (Mestrado em Engenharia do Ambiente) – Universidade do Porto. Porto, 2008.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. 4ª ed. Trad. Laula Bocco. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MAROCO, J. **Análise estatística – com utilização do SPSS**. 2 ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, 1973, p.1-14, January. Disponível em: <[http://mohandasmohandas.com/african1/ap7301001\(1\).pdf](http://mohandasmohandas.com/african1/ap7301001(1).pdf)>. Acesso em: 06 Jan. 2016.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, 1977, v. 83, n. 2, p. 340-363.

MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R. Sustainability and competencies in organizational contexts: a proposal of a model of interaction. **International Journal of Environment and Sustainable Development**, 11, 43. DOI: 10.1504/IJESD.2012.050830, 2012.

OWEN-SMITH, J. The institutionalization of expertise in university licensing. **Theory and Society**, Dordrecht, 2011, v. 40, p. 63-94.

RUF. (2015). UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE (UNICENTRO). Disponível em: <<http://ruf.folha.uol.com.br/2015/perfil/universidade-estadual-do-centro-oeste-unicentro-1126.shtml>>. Acesso em: 01 Fev. 2016.

SELZNICK, P. **Liderança em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

STEFANO, S. R.; ALBERTON, A. Competências para sustentabilidade e governança nas cooperativas agroindustriais: uma proposta de análise. In: **Anais... XXXIX EnANPAD**, 2015, Belo Horizonte, 2015, v. 1, p. 1-16.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: Clegg, S.; Hardy, C.; Nord, W. R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999, v. 1.

UNICENTRO. **História da Unicentro**. Disponível em: <<http://www2.unicentro.br/historia/>>. Acesso em: 01 Fev. 2016.

VIEGAS, S. F.S.; CABRAL, E. R. Práticas de Sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior: Evidências de mudanças na gestão organizacional. **Revista GUAL**. Florianópolis, 2015, v. 8, n. 1, p. 236-259, jan.

WIEK, A.; WITHYCOMBE, L.; REDMAN, C. Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development. **Sustainability science**. 2011, v. 6, 203-218. DOI 10.1007/s11625-011-0132-6.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.

ZUCKER, L. G. The role of institutionalization in cultural persistence. **American Sociological Review**, Aliso Viejo, 1977, v. 42, n. 5, p. 726-743.

EDUCAÇÃO CORPORATIVA E SUSTENTABILIDADE NA PERSPECTIVA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Jacqueline Rios Fonteles Albuquerque
Artur Gomes de Oliveira
Mônica Mota Tassigny
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria

RESUMO: Com a pesquisa objetiva-se demonstrar as contribuições do Sistema de Educação Corporativa como estratégia de Desenvolvimento Organizacional. Com uma abordagem qualitativa, a pesquisa usou a técnica da entrevista de grupo focal, complementada com a pesquisa documental. Com a análise de conteúdo percebeu-se que a *valorização das competências humanas* está presente em sua cultura organizacional, contudo o paradigma dos treinamentos e desenvolvimentos tradicionais ainda é forte; há contribuição da Universidade Corporativa (UC) para a *eficiência operacional*, principalmente quando se trata da ampliação do relacionamento com os clientes; a *excelência no atendimento-foco no cliente* volta-se especificamente para a sua liderança em microfinança e agricultura familiar; o *desenvolvimento sustentável* é perceptível pela própria missão institucional, reforçada pela ideia da geração de empregos e do papel de capitalizar oportunidades de desenvolvimento, de acordo com as melhores práticas do mercado; com o pequeno alinhamento entre *resultados financeiros competitivos*, e a Educação Corporativa fez emergir como o Banco consegue traduzir resultados satisfatórios, se não por intermédio de pessoas

Elementos de Administração 5

competentes? A função da UC no Banco não está sendo devidamente compreendida? O que fazer para que ela possa ser mais lucrativa? Como fazer para ela progredir? Acredita-se que sejam assuntos para pesquisas futuras.

PALAVRAS-CHAVE: Desenvolvimento organizacional. Gestão do conhecimento. Educação corporativa.

ABSTRACT: The research aims to demonstrate the contributions of the Corporate Education System as an Organizational Development strategy. With a qualitative approach, the research used the focal group interview technique, complemented with documentary research. With the analysis of content it was noticed that the valorization of human competences is present in its organizational culture, yet the paradigm of traditional training and development is still strong; there is a contribution of the Corporate University (UC) to the operational efficiency, especially when it comes to expanding the relationship with clients; customer service excellence focuses specifically on its leadership in microfinance and family agriculture; sustainable development is noticeable by the institutional mission itself, reinforced by the idea of job creation and the role of capitalizing on development opportunities in line with best market practice; with the small alignment between competitive financial results,

and Corporate Education has emerged how the Bank can translate satisfactory results, if not through competent people? Is the role of UC in the Bank not being properly understood? What can be done to make it more profitable? How do you make it progress? They are believed to be subjects for future research.

KEYWORDS: Organizational development. Knowledge management. Corporate education.

1 | INTRODUÇÃO

As organizações funcionam como propulsoras do progresso por meio da inovação e da gestão estratégica. Para tanto, faz-se necessário aprendizado contínuo e adaptação às novas rotinas, processos, técnicas e modelos mentais, de forma a acompanhar essas transformações (MOURA; CAMPANHOLO, 2011).

Por intermédio da informação, as organizações planejam suas ações e comparam os avanços previstos com os reais, montando seus planos de ação estratégica para obter qualidade em seus produtos e serviços (EBOLI, 1999). Com isso, demanda-se revisão das relações entre os colaboradores, as instituições e a comunidade onde a mesma está inserida, de forma que as empresas possam se manter competitivas (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

Pode-se atribuir ao cenário de mudanças, animado pela competição que eleva, conseqüentemente, a “agressividade” pela qual as organizações passam a atuar no mercado, demandas por perfis profissionais diferenciados, em sintonia com as inovações das estruturas físicas, os potenciais investimentos em marketing institucional e em relacionamento como formas de diferenciação, atraindo e mantendo clientes (LOPES, 2015). É nesse sentido que não é suficiente modernizar somente a estrutura, as organizações, para cumprir as exigências do mundo globalizado, é preciso investimento em formação, com a promoção de um ambiente institucional onde impere a cultura de aprendizado contínuo, assumindo que as organizações aprendem (MOTA, 2012; SENGE, 2010).

Esse contexto exige das organizações a capacidade de se transformar “em uma sociedade capaz de diagnosticar, analisar e resolver seus problemas, ou seja, ser uma sociedade capaz de aprender” (CARVALHO, 1999, p. 36). Nesse caso, o capital humano e intelectual, o capital estrutural e relacional, aliados ao conhecimento empresarial, são elementos fundamentais para sobrevivência das organizações (EDVINSSON; MALONE, 1998; BONTIS, 1998; FERNÁNDEZ; GISBERT; SALAZAR, 2013).

Portanto, o novo cenário traz consigo uma demanda emergente para as organizações: a capacitação de colaboradores, de forma que a criação do conhecimento possa transformar as práticas cotidianas em bons resultados, não tendo mais espaço para amadorismo e estruturas empresariais ineficazes (NOGUEIRA; ODELIUS,

2015). Em vista disso, a Educação Corporativa constitui-se excelente opção para viabilizar esse processo, pelo alinhamento, acompanhamento dos impactos gerados, pelos resultados, pela apropriação cultural, pois torna colaboradores cientes da importância do conhecimento diante da arena de atuação, objetivando a manutenção de empregados com elevado potencial, a agregação de valores e a potencialização de vantagens competitivas organizacionais (EBOLI, 2012; WAISMAN, 2012).

Ante do exposto, e em decorrência dos desafios impostos pelas mudanças a organização (KRAEMER, 2004), o conhecimento passa a ser a base principal de valorização nas organizações, considerando que as mudanças desafiam as organizações. Pensar e agir estrategicamente na era da gestão do conhecimento é potencializar o conhecimento mediante sua captura, desenvolvimento e dissiminação, sendo o novo ativo gerador de riquezas nas organizações do século XXI (SANTOS, 2012; STEWART, 1998).

A Educação Corporativa (EC) torna-se, nesse contexto, uma estratégia de alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos com as estratégias empresariais (ULRICH, 1998), e as organizações reconhecem nela um fator de estímulo à produtividade e à inovação. Além disso, por ser visto como uma fonte de vantagem competitiva sustentável frente aos concorrentes, já que tem caráter motivador com efeitos à longo prazo.

Assim, o grande desafio dos Sistemas de Educação Corporativa (SEC), em bancos de desenvolvimento, objeto desse estudo, consiste em conciliar as visões social e econômico-financeira, procurando formar pessoas dentro de uma perspectiva crítica, comprometidas com as orientações estratégicas e missão institucional, tendo como consequência o crescimento econômico e financeiro e o desenvolvimento sustentável (MARINELLI, 2013).

As teorias e os conhecimentos que descrevem o fenômeno da EC e que explicam os processos que envolvem a geração, manipulação e a troca entre as organizações e as pessoas, são considerados, no contexto das estratégias de negócios, um arcabouço de base tríplice que envolve estratégia, pessoas e geração de valor (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

O estudo versa sobre a seguinte questão-problema: o SEC de um Banco situado no Nordeste Brasileiro contribui como estratégia para o seu Desenvolvimento Organizacional (DO)? Com isso, objetiva-se demonstrar as contribuições do Sistema de Educação Corporativa como estratégia de Desenvolvimento Organizacional, traduzido nas perspectivas: valorização das competências humanas; eficiência operacional; excelência no atendimento-foco no cliente; desenvolvimento regional sustentável; resultados financeiros competitivos.

Tais tendências, também, apontam para um novo aspecto na criação de uma vantagem competitiva sustentável das organizações, baseadas no comprometimento da empresa com a educação e com o desenvolvimento das pessoas como centro do desempenho organizacional e em atenção à preservação do ambiente.

2 | EDUCAÇÃO CORPORATIVA (EC), UNIVERSIDADE CORPORATIVA (UC) E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

A EC é um sistema de desenvolvimento de pessoas que tem como objetivo principal a gestão de pessoas por competência, desempenhando, desta forma, papel estratégico no alinhamento das competências humanas às competências empresariais (EBOLI, 2014). Representa ações voltadas à capacitação dos colaboradores de uma organização, incorporadas nas estratégias de negócios das empresas, para responder às novas demandas organizacionais.

A EC também assume a prerrogativa de disseminar uma cultura de aprendizagem contínua, visto que os modelos tradicionais de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) não atendem mais às novas demandas educacionais na esfera organizacional. Com isso as empresas se apropriam do processo educativo, trazendo a escola para dentro da empresa (MEISTER, 1999; QUARTIERO; CERNY, 2005).

Para Meister (1999), a importância da EC como elemento-chave de transformações culturais, é decorrente da emergência de organizações flexíveis, o advento da era do conhecimento, a rápida obsolescência desse saber, a contínua ênfase na empregabilidade e a percepção da educação como estratégia no âmbito global, inserida na lógica dos negócios. Assim, a SEC assume o desenvolvimento de competências empresariais e humanas, na perspectiva da exequibilidade das estratégias de negócios (EBOLI, 2004).

As questões-chave da EC são, portanto: reconhecer que é necessário implementar a EC, o que fazer para conseguir potencializar a inteligência empresarial e como fazer para que a atitude de aprendizagem contínua seja disseminada em todos os níveis organizacionais e gerenciadas, mediante de uma nova concepção de liderança educadora que é a promoção da aprendizagem, por meio da motivação, inspiração, sensibilização e comunicação (EBOLI, 2012).

Os princípios norteadores de um SEC são entendidos como alicerces culturais e filosóficos que orientam as ações de todos os colaboradores para à elaboração e execução de um plano estratégico sólido e sustentável. Para que a estratégia seja concretizada, é necessário que sejam feitas “escolhas organizacionais integradas”, no que se refere aos aspectos culturais, estruturais, tecnológicos, processuais e, especialmente, na escolha de modelo de gestão empresarial que tenha como foco o gerenciamento de pessoas por competências, de forma que “favoreçam escolhas pessoais que transformem estes princípios em ações, práticas e hábitos, que gerem um comportamento cotidiano nos colaboradores, coerente com a estratégia definida” (EBOLI, 2004, p. 7).

A gestão, desse modo, pode ser entendida como uma filosofia empresarial que procura criar uma visão ampla e sistêmica da organização, focada nos objetivos, e por meio deles, garantir a coordenação de todos os esforços para o alcance dos resultados almejados pela organização. O desafio dos gestores, é encontrar uma forma de fazer

com que todos os colaboradores alcancem conjuntamente as metas organizacionais. Para tanto, é necessário planejar, organizar, dirigir e controlar recursos e pessoas. Assim, as escolhas organizacionais transformam escolhas estratégicas (competências empresariais) em escolhas pessoais (competências humanas) (EBOLI, 2004).

Os SECs, afirma Almeida, Marques e Abreu (2012, p. 120), têm como proposta: “[...] além de desenvolver a capacidade de gerar resultados econômicos, oferecer uma educação transformadora, capaz de despertar a consciência coletiva dos indivíduos, reacender seu senso de participação, e, sobretudo, ensinar o homem a criar e perdurar sua existência, com o material que a vida lhe oferece”.

É, pois, fundamental para a implantação de uma cultura voltada ao desenvolvimento de competências que o líder seja um educador, desempenhando os seguintes papéis: ser um agente dos negócios, ser um articulador de todos os sistemas, visando à máxima integração, fortalecedor de parcerias e motivador da aprendizagem contínua (MEISTER, 1999). Além de ser um meio de promover a gestão do conhecimento, a EC pode ser considerada potencial aliada organizacional, pois, além de capacitar a pessoa para atender às estratégias do negócio, atua como extensão do processo educacional e social (EBOLI, 2004; MEISTER, 1999; MINTZBERG, 2003; VON KROGH, 2000).

Por meio de processos de EC, ainda, as empresas fornecem aos seus *stakeholders* conhecimento, habilidade e atitudes que são aplicáveis em duas dimensões: a interna, atuando no próprio ambiente de trabalho; e a externa, cujo indivíduo tem oportunidade de enriquecer a si, no que tange à cultura e ao desenvolvimento pessoal. O principal objetivo da Universidade Corporativa, nesse contexto, é elaborar um sistema que possibilite o desenvolvimento das pessoas, tendo como base a gestão por competências, tendo como agente principal a gestão da mudança, com objetivo de atingir as estratégias do negócio (TEIXEIRA, 2001). Visto que capacitar, dentro de um novo modelo globalizado, não significa apenas fornecer mais informação e desenvolver habilidades, é uma condição *sine qua non* para o desenvolvimento (MEISTER, 1999).

É nesse contexto que se insere a Universidade Corporativa (UC), fortalecida na década de 1990, nos EUA e cada vez mais vem ganhando espaço no Brasil (EBOLI, 2004). A iniciativa pioneira de EC no Brasil aconteceu em 1987, com a criação da Escola Amil, seguidas por Grupo Accor do Brasil e a universidade Brahma, em 1995 (MARTINS, 2006).

O modelo é traduzido como um sistema educacional implementado no campo de atuação das empresas, com objetivo de desenvolver competências sistemáticas voltada para a prática e incorporação de valores organizacionais que possam contribuir para identidade e a cultura da organização (MEISTER, 1999). Seu surgimento tem como alicerce a sociedade do conhecimento que exige, entre outros, a capacidade de pensar de forma sistêmica, saber atuar em sistemas conectados e assumir responsabilidades em conjunto (MARKET, 2000).

A UC emerge, portanto, como um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e a educação de colaboradores, clientes e fornecedores, buscando

otimizar as estratégias organizacionais (MEISTER, 1999), possibilitando sinergia da cadeia de produção, com objetivo de atingir as estratégias do negócio (TEIXEIRA, 2001; OTRANTO, 2008).

Portanto, para verificar se as UCs estão cumprindo seu papel, é necessário certificar se ela está desenvolvendo as competências não somente no âmbito de T&D, como também na esfera organizacional, bem como em todos os subsistemas da gestão de pessoas (EBOLI, 1999; PRINCE; BEAVER, 2001).

Nessa concepção, a UC pode ser usada como forma de concentrar as práticas de treinamento, minimizando custos e viabilizando o máximo possível, uma perfeita sinergia entre o desenvolvimento humano e os objetivos estratégicos do negócio, por meio da difusão e aplicação do conhecimento organizacional (SANTOS, 2012).

Torna-se, portanto, um novo modelo de negócio, de novos valores e novas práticas empresariais. Desta forma, a UC rompe com os conceitos tradicionais de T&D e evidencia-se como um sistema de aprendizagem contínua que busca incorporar novos processos, novas soluções, novos comportamentos que por intermédio da geração, assimilação, difusão e aplicação do conhecimento organizacional e de um processo ativo, viabilizam as estratégias de negócio e, conseqüentemente, gerando diferenciais e vantagens competitivas (EBOLI, 2004).

Dessa maneira, é crescente os esforços e investimentos em capacitação, transformando o processo em uma atividade economicamente viável e rentável, cuja efetividade poderá ser mantida pelos resultados que serão alcançados (BOOG, 1999). Portanto, para verificar se as UCs estão cumprindo seu papel, é necessário certificar se ela está desenvolvendo as competências não somente no âmbito de T&D, como também na esfera organizacional, bem como em todos os subsistemas da gestão de pessoas (EBOLI, 1999; PRINCE; BEAVER, 2001).

Nessa concepção, a UC pode ser usada como forma de concentrar as práticas de treinamento, minimizando custos e viabilizando o máximo possível, uma perfeita sinergia entre o desenvolvimento humano e os objetivos estratégicos do negócio, por meio da difusão e aplicação do conhecimento organizacional (SANTOS, 2012).

Torna-se, portanto, um novo modelo de negócio, de novos valores e novas práticas empresariais. Desta forma, a UC rompe com os conceitos tradicionais de T&D e evidencia-se como um sistema de aprendizagem contínua que busca incorporar novos processos, novas soluções, novos comportamentos que por intermédio da geração, assimilação, difusão e aplicação do conhecimento organizacional e de um processo ativo, viabilizam as estratégias de negócio e, conseqüentemente, gerando diferenciais e vantagens competitivas (EBOLI, 2004).

É nesse contexto que se insere a ânsia por sobrevivência em um mercado dinâmico e altamente competitivo, as organizações procuram gerar valores que sejam percebidos pelos clientes. Assim, o Desenvolvimento Organizacional (DO), conforme afirmam Fogari e Teixeira (2012), deve promover orientação sistêmica, aprendizagem voltada para experiência, constantes *feedbacks* e inovação e, principalmente,

processos eficientes de desenvolvimento de equipes de desempenho superior, capazes de responder rapidamente às mudanças.

O DO visa ampliar a percepção dos novos cenários da organização, devendo ser alinhadas às necessidades humanas às necessidades, aos objetivos e às metas organizacionais (HESSE, 2003; MARIOTTI, 2011). Portanto, o DO exige a participação ativa, aberta e democrática de todos os atores do processo e, por isso, é necessário que sejam revistos valores e procedimentos para que a mudança ocorra (HESSE, 2003).

O DO, no contexto contemporâneo, precisa trocar as “previsões” por “potenciais”, afirma Traesel (2014), que é o que pode ser obtido em situações e conjunturas imprevisíveis. Logo, as estratégias elaboradas pelas empresas em busca do DO devem basear-se em planos e cenários, com intuito de minimizar as incertezas. Revela-se, portanto, uma estratégia que visa desenvolver novas visões, novas crenças e valores, de forma que as organizações possam adaptar-se, rapidamente, aos novos desafios do mercado por meio da potencialização do capital humano que, para tanto, é necessário reaprender (ZALTMAN; DUNCAN, 1977).

3 | METODOLOGIA

O estudo de caso (YIN, 2010), possui natureza qualitativa na perspectiva de revelar processos sociais ainda pouco explorados, bem como construir novos enfoques, conceitos e categorias durante a investigação (MINAYO, 2010).

A pesquisa tem como objeto de estudo um Banco localizado no Nordeste brasileiro, uma organização estatal, constituída na forma de sociedade de economia mista, de capital aberto, controlada pelo Governo Federal Brasileiro. O Banco objetiva promover o desenvolvimento sustentável da região Nordeste do Brasil, por meio do apoio financeiro aos agentes produtivos regionais, no sentido de verificar confluências e sua interação dinâmica, com vistas a buscar responder a questão norteadora.

Na presente pesquisa, trabalhou-se com a triangulação de pesquisa documental, grupo focal e entrevista com questionário semiestruturado. Inicialmente, foi elaborado o planejamento da pesquisa (BARBOUR; KITZINGER, 1999). Questões relacionadas aos **Recursos necessários** (sala e material para a escrita), equipamentos (gravadores, *nortebook*) **Perfil dos participantes** (dois grupos, gestores educacionais e gestores estratégicos); **Número de participantes, quantidade de grupos e duração** (dez participantes, seis gestores educacionais e quatro gestores estratégicos, com a duração de 100 minutos para o grupo de gestores organizacionais e 90 minutos para o grupo de gestores educacionais); **Mediador e observador externo** (O pesquisador assumiu a função de mediador) foram observadas. Todos participantes assinaram previamente o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Os dados foram analisados com suporte na análise de conteúdo, na perspectiva

de Bardin (2011). Chizzotti (2006, p. 98) afirma que “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”. Logo, a análise de conteúdo é uma leitura aprofundada, “determinada pelas condições oferecidas pelo sistema linguístico e objetiva a descoberta das relações existentes entre o conteúdo do discurso e os aspectos exteriores” (BARDIN, 2011, p. 5).

4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO

Do instrumento aplicado aos gestores estratégicos e educacionais, extraíram-se os núcleos temáticos: Valorização das Competências Humanas; Eficiência Operacional; Excelência no Atendimento – Foco no Cliente; Desenvolvimento Regional Sustentável; Resultados Financeiros Competitivos.

Pelo quadro 1, observa-se que a valorização das competências humanas reúne três aspectos discutidos: 1) Colaborações trazidas para ampliação, produção e difusão de estudos socioeconômicos sobre o Nordeste; 2) Aprimoramentos no processo de geração, administração e difusão de informações estratégicas; 3) Manutenção de um ambiente favorável à inovação e ao alinhamento organizacional; 4) Educação continuada e no desenvolvimento de pessoas e Consolidação do modelo de gestão por competências.

Faz parte da responsabilidade básica do Banco elaborar, promover e difundir estudos, pesquisas e informações socioeconômicas e avaliar políticas e programas que possam subsidiar as ações do Banco e da sociedade, na busca do desenvolvimento regional sustentável. Para o **entrevistado 1**: A implantação da Universidade Corporativa no Banco, apesar de contribuir para ampliação, produção e difusão de estudos socioeconômicos sobre o Nordeste, o impacto é baixo. Entretanto, os conhecimentos aprendidos permeiam em todos os negócios do banco. Abordando o tema, o **entrevistado 3** esclarece: (...) embora a universidade corporativa não venha a agir na especificidade, mas ela em parceria com as outras áreas é de fundamental ajuda.

O banco possui órgão responsável pela realização de estudos socioeconômicos na Região, que, até 2016, apoiou 2.452 projetos, comprometendo cerca de R\$ 313,3 milhões em toda a Região. Com o órgão, e recursos orientada por avisos, houve melhor divulgação junto à comunidade científica regional, contribuindo favoravelmente para o aumento da demanda por esses recursos e melhor distribuição espacial dos mesmos. A **entrevista 3** adiciona que em 2014, o banco realizou revisões em sua estrutura organizacional com a proposta de elevar a capacidade operacional e gerencial frente às demandas, com a possibilidade de construção de *agenda para o desenvolvimento e a capacitação dos recursos humanos e contou com a ajuda da Universidade Corporativa*. Contudo, hoje, estamos bem distante do que foi implantado nesse momento, certo? Assim, se a UC for entendida como competitividade, perpetuidade, o modelo deverá ser revisto.

Portanto, parece ser compreendido que as estratégias negociais da organização para serem alcançadas precisam que o objetivo principal da UC tenha como foco o desenvolvimento das competências de seus profissionais, consideradas fundamentais para o sucesso das estratégias de negócio. Assuntos como desenvolvimento regional e fórum anual de economia fazem parte de uma das trilhas de aprendizado – é essa a percepção evidenciada pelo **entrevistado 4**: Na realidade, duas partes, a trilha de desenvolvimento gerencial do banco; para ser gestor você precisa ter esses dois cursos. Assim, no banco as coisas são completamente diferentes, nós estamos separados, da Universidade Corporativa em si, ela trabalha somente com a capacitação. Em seguida o entrevistado 2 informa que (...) quem faz esse alinhamento é o um órgão, que é responsável pelo desenvolvimento nessa difusão e ele pesquisa e dissemina o que o Nordeste está precisando.

<p>Aprimoramentos no processo de geração, administração e difusão de informações estratégicas;</p>	<p>Ouvindo os gestores estratégicos acerca dessa categoria, o entrevistado 2 afirma que:</p> <p>As UC têm desempenhado um papel relevante como meio para aprimorar o processo de geração, administração e difusão de informações estratégicas mediante os treinamentos e desenvolvimentos realizados pelo Banco. Os entrevistados 3 e 4 se complementaram em seus depoimentos da seguinte maneira: A Universidade Corporativa tem um alto impacto na difusão das informações, visto que trabalha a visão estratégica já na formação de gestores organizacionais. No tocante a esse mesmo tema, a entrevistada 1 divergiu quando afirma que: Não consigo verificar a preocupação da difusão de informações nos treinamentos.</p> <p>É evidente, ainda, a importância de se trabalhar capacitações e captações externas. Nesse sentido, observa-se a seguinte afirmativa, entrevista 4: O Banco tanto patrocina capacitações externas (pós-graduação e mestrado e doutorado) como também, em áreas específicas, inclusive com a realização de fórum anual. [...] se o banco precisa difundir alguma informação estratégica “então vai ao mercado e contrata um curso, abre “X” vagas e coloca para todos os analistas serem capacitados que pode ser realizado na própria instituição ou por meio de cursos externos.</p> <p>Ainda, a UC somente pode atingir objetivos, fazendo com que todos os colaboradores da empresa sigam o caminho orientado pelo foco organizacional. Isso ficou constatado em relação ao banco na seguinte assertiva, entrevista 1: É importante lembrar que o treinamento que damos aqui é toda uma simulação do comercial, que faz a formação, que antes se chamava de formação bancária Mas, pra mim, é uma formação em que todos trabalhamos juntos e dentro da área que a gente foca e de acordo com as estratégias do banco. O entrevistado 2 complementa: (...) a gente oferta para a gestão treinamentos sobre estratégias e isso eu entendo que é importante para que eles possam gerar disseminar essas informações.</p> <p>Compreende-se, por síntese, que os respondentes afirmaram que a UC do Banco estava voltada tanto para o desenvolvimento de competências quanto para o desenvolvimento do negócio, por meio de ações direcionadas para a gestão de mudanças, promovendo oportunidades de aprendizado que possa suportar os objetivos estratégicos do Banco e disseminar a cultura deste.</p>
--	---

<p>Manutenção de um ambiente favorável à inovação e ao alinhamento organizacional</p>	<p>Possuir um planejamento de competências a serem desenvolvidas e ajustá-las de acordo com as inovações propostas faz com que a instituição possa se reposicionar, fator chave para a sobrevivência no futuro (HAMMER, 1990). Nesse sentido, entende-se haver consonância no discurso da entrevistada 1: Tem um projeto de inovação que tem uma relação direta com a universidade corporativa e o alinhamento organizacional. O projeto é do Banco, mas com a proposta de desenvolver competências profissionais por meio da Universidade da Corporativa. Então, o treinamento iniciou com cartões, treinamento na área de <i>desing fining</i>, mega tendências. Portanto, todos os treinamentos para esse projeto de inovação tem como parceira a Universidade Corporativa (UC).</p> <p>O Banco patrocina, em modo geral, treinamentos voltados para novas tecnologias, como energias fotovoltaicas, eólica etc., complementa o entrevistado 2, atestando que os colaboradores do BNB estão sempre em treinamento visto que, quando o banco investe em novas tecnologias, ele precisa que pessoas estejam treinadas nessas áreas, sendo da responsabilidade da UC os devidos alinhamentos.</p> <p>Para a entrevistada 3: É esse o grande desafio da universidade, porque se nós temos várias competências e mais na frente você vai perguntar como que a gente utiliza isso em modelo de competência do Banco essas competências começam a ser digeridas em outros processos como concorrência interna como movimentação... a trilha, a mobilidade e aí vamos incrementando esse modelo aos demais processos a própria avaliação de performance visa alinhar os critérios comportamentais e técnicos e então a exigência (...) nós começamos a ter essa “pressão”.</p> <p>Abordando o tema inovação, a entrevistada 4 reforça esse viés de unir “inovação” com recursos tecnológico, quando afirma que: sim, o banco mantém um ambiente que favoreça a inovação. A universidade sempre esta investindo em novas tecnologias.</p> <p>Apesar de afirmarem que existem evidências da importância da UC para manter um ambiente que favoreça o alinhamento organizacional apenas os respondentes não possuem uma visão clara (ou completa) do que seja exatamente isso. Assim, entende-se ser necessário desenvolver processos orgânicos e completos de alinhamento estratégico, de forma a integrar, por meio de uma visão objetiva e compartilhada, vetores estratégicos, que envolvam todos os segmentos de competência, integrando RHs, de tecnologia, clientes, fornecedores e parceiros, de forma objetiva e responsável</p>
---	---

Educação continuada e no desenvolvimento de pessoas e Consolidação do modelo de gestão por competências	<p>Em atenção ao tema, o entrevistado 4 afirma: No Banco, a educação continuada inicia com o treinamento de integração. Além dos treinamentos específicos e do tipo DCG (Desenvolvimento de Competências Gerenciais) que montamos de acordo com as necessidades, então, eu acho que a Universidade Corporativa nesse ponto, contribui para a difusão das informações estratégicas.</p> <p>O Banco, portanto, possui estrutura voltada para a educação continuada e a UC desempenha papel fundamental para cumprimento das estratégias de desenvolvimento, de acordo com a opinião dos respondentes. O entrevistado 3 acrescenta: se no setor x, precisa desenvolver cinco competências técnicas ele começa a demandar a oferta de cursos que possa desenvolver essa competência. Desta forma, o banco disponibiliza um calendário na intranet, com os cursos solicitados, tanto de interesse comum quanto os de natureza específica.</p> <p>Se o treinamento tradicional não mais atende a essas exigências, é necessário buscar novas táticas, aproveitando-se das tecnologias que estão disponíveis, a fim de propiciar treinamento integrado. Para o entrevistado 2, a estratégia se dá da seguinte maneira no Banco: (...) um exemplo, tínhamos um curso antigo de planejamento estratégico, hoje temos o novo modelo de planejamento empresarial que vem com essa nova política do Banco então, a gente desenvolve as pessoas para mantê-las, atualizadas, assim, aprimoramos o modelo de educação continuada. Portanto, o modelo é muito forte no Banco, pois, estamos sempre em desenvolvimento.</p> <p>Uma nova realidade se apresenta com a EC, e o Banco a entende como uma solução de aprendizagem proposta nos âmbitos institucional, específico e operacional.</p> <p>O modelo de gestão de pessoas baseado em competências tem como proposta fazer o alinhamento das competências individuais com a estratégia organizacional. De acordo com a entrevista 1, o banco precisa das competências, mas acabam não sabendo exatamente o porquê. Talvez, por ainda não entender claramente qual o real significado de competência, expressou o entrevistado: (...) se alguém perguntar quais são suas competências para exercer sua função, alguns têm dificuldades de identificá-las.</p>
---	---

Quadro 1 - Valorização das Competências Humanas

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Na percepção geral dos entrevistados, o desempenho geral da empresa melhorou depois da implantação da UC. Contudo, no que se refere à colaboração para ampliação, produção e difusão de estudos socioeconômicos sobre o Nordeste o impacto percebido, pelos respondentes foi baixo, talvez, por não existir ferramenta que mensure os resultados efetivos do SEC para cada perspectiva estratégica.

A importância das competências humanas para o DO é proveniente das

expertises adquiridas. Desta forma, a competência pode ser verificada por meio de duas perspectivas: competência organizacional, ligada à estratégia de negócios; e a competência humana, ligada aos indivíduos que trabalham nas empresas. Portanto, o conceito de competência humana envolve o indivíduo inserido em sua equipe de trabalho mediante atividade prática, uma vez que sua rotina diária implica um saber aprender constante (UBEDA, 2003).

Em relação à gestão das informações estratégicas, compreende-se, que os respondentes afirmaram que a UC do Banco estava voltada tanto para o desenvolvimento de competências quanto para o desenvolvimento do negócio, por meio de ações direcionadas para a gestão de mudanças, promovendo oportunidades de aprendizado que possa suportar os objetivos estratégicos do Banco e disseminar a cultura deste. Em relação à consolidação da Gestão por Competências, de acordo com os respondentes, apesar de concordarem que a UC colabora com a consolidação do modelo de gestão por competência, apontaram para a fragilidade que é a dificuldade de os colaboradores identificarem as competências a serem desenvolvidas para atingir os objetivos estratégicos da organização.

Nessa lógica, recomenda-se a integração entre a gestão de competências com o planejamento estratégico, podendo fazer uso de várias ferramentas, dentre elas, o BSC, que possibilita a empresa medir o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

Na esfera de interação entre pessoas e objetivos organizacionais, a estratégia organizacional deve procurar fortalecer as competências humanas por meio de um sistema refinado de reformulação dos processos de aprendizagem, em uma dinâmica entre estratégias e competências (FLEURY; FLEURY, 2004).

O quadro 2, observa-se que a eficiência operacional reúne dois aspectos discutidos: 1) A UC dota o banco de tecnologia da informação-comunicação, processos e produtos competitivos com enfoque na área comercial; 2) Otimização dos riscos corporativos e elevação da eficiência da recuperação de créditos.

<p>A UC dota o banco de tecnologia da informação-comunicação, processos e produtos competitivos com enfoque na área comercial</p>	<p>Acerca do tema, extraíram-se discursos que representam o grupo de entrevistados. Para o entrevistado 2: A universidade corporativa entra para garantir que a comunicação seja disseminada e que os processos e produtos sejam amplamente conhecidos. Para tanto, o Banco exige que os colaboradores participem dos eventos corporativos, visando respectivo alinhamento. O entrevistado 1 acrescenta que: O banco carrega em sua essência os princípios da tecnologia da informação, uma mudança de visão (...) esse ano por exemplo nos estávamos lançando (...), imediatamente foi solicitado à universidade corporativa que a gente recebesse a equipe e eles estão apresentando um novo curso, então a gente vai diagramar esse curso,</p> <p>Em relação à vantagem competitiva, na perspectiva da entrevistada 4, o banco cria vantagem competitiva quando: Elabora trilhas de aprendizado bancária. Assim, ele lança cursos específicos para cada área, de acordo com a trilha que tem o seu respectivo público-alvo. Outro ponto a ser considerado é que os resultados dos treinamentos são monitorados por meio de indicadores.</p> <p>Um dos objetivos dos indicadores, portanto, é tentar elevar o percentual de funcionários que tenham essa trilha de aprendizado bancário, então, o banco desenvolve várias campanhas, durante todo o ano, para incentivar os funcionários a fazerem esses treinamento. Assim, conseguem se diferenciar e gerar vantagem competitiva.</p>
---	--

	<p>Em relação à gestão de riscos, observa-se a fala do entrevistado 2: Assim, minimiza os riscos algumas vem do mercado e outras são criadas aqui mesmo como o programa x e y que financia pequenos empreendedores. Começou no banco trazido de uma estrutura e de uma visão mundial onde financiaria pequenas empresas aquele que não tem acesso ao crédito normalmente e hoje, é sucesso, o banco é modelo de empresa que as outras empresas mundiais vêm se espelhando.</p> <p>Acredita-se que o nível de eficiência na gestão de riscos do BNB tem relação direta com as boas práticas de desenvolvimento humano e organizacional; e que, conseqüentemente, a UC tenha participação direta na redução dos riscos. Afirma a entrevistada 1: (...) Inclusive, existe uma área específica para fazer a análise de risco, que direciona demandas estratégias de capacitação. Quanto mais eficientes forem essas práticas, menores serão os riscos corporativos, aumentando sua eficiência. A adoção de uma estrutura formal de UC deixa claro o compromisso da instituição com o alinhamento de todas as unidades de negócios nas perspectivas operacionais e estratégicas. Em defesa dessa inferência, evoca-se o depoimento do entrevistado 4: Dentro da estrutura de gestão de risco, existe a figura de uma estrutura que se chama comitê de gestão de riscos que tem os gestores gente da auditoria, então, têm pessoas de várias áreas, talvez, o envolvimento ficasse mais evidenciado se existisse um comitê de educação corporativa, em que tivesse profissionais da educação corporativa gente da auditoria, diretor etc., onde todos estivessem dispostos a contribuir com suas opiniões e gerar um plano de ação, por meio desse comitê, no meu ver, o envolvimento seria mais evidenciado e a universidade corporativa teria mais abrangência. O comitê da área de gestão de risco de mercado se reúne periodicamente, obrigando, assim, a diretoria a se manifestar e levar a uma tomada de decisão.</p>
--	--

Quadro 2 - Eficiência Operacional

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Em relação à Tecnologia da Informação, conclui-se que a UC dota o banco de processos e produtos competitivos com enfoque na área comercial, visto que toda mudança exige novos desafios e, conseqüentemente, novas competências a serem adquiridas e a UC funciona como provedora dos recursos necessários para cumprir esse papel. Faz parte da missão dos bancos dotarem a instituição de tecnologia da informação para o desenvolvimento e a sustentabilidade, assim, alinhar a UC com essa missão é essencial.

Tal aspecto reforça que a informação no ambiente empresarial tem evoluído muito

nas últimos anos, mediante contribuições da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), que sofrem constantes inovações ao longo do tempo. Porém, para que haja real vantagem competitiva, é fundamental que os parceiros de negócio consigam aprimorar as trocas de informações estratégicas para efetividade da gestão do conhecimento. Assim, o apoio da TIC é essencial (SILVA; NEVES, 2003).

Em relação aos riscos, identifica-se que A UC participa ativamente com treinamentos, de acordo com as demandas das áreas, para melhorar a eficiência na recuperação de créditos, afirmaram todos os entrevistados. É fácil entender que a complexidade de uma operação de recuperação de crédito e o aumento de sua eficiência se devem a fatores estratégicos. Nos últimos anos, houve grandes avanços tecnológicos que contribuíram para melhorar a eficiência operacional. Contudo, mais do que recuperar crédito, é necessário evitar o risco. Assim, competência, planejamento, processos e controle aumentam significativamente a recuperação de crédito em qualquer contexto organizacional.

Nesse quesito destaca-se que a gestão de risco corporativo ou *Enterprise Risk Management* (ERM) – tem como objetivo auxiliar as organizações por meio de um conjunto de informações integradas e alinhadas às avaliações de risco, de acordo com os objetivos do negócio, promovendo o pensamento sobre risco na perspectiva operacional e estratégica e não em uma situação defensiva e, assim, contribuir para boas práticas do mercado para eficiência de risco corporativo (CHING, 2011).

No que tange Excelência no Atendimento – Foco, quadro 3, são discutidos três aspectos: 1) Agricultura familiar e contratações com as MPE – foco na liderança e nos empreendedorismo; 2) Níveis de satisfação e relacionamento com os clientes; 3) Negócios na área comercial e ampliação dos canais de atendimento.

<p>Agricultura familiar e contratações com as MPE – foco na liderança e nos empreendedorismo</p>	<p>Sobre o tema, a entrevistada 1 declarou: Para manter o padrão de excelência, de forma a elevar a participação nas contratações com as MPE, o banco tem uma proposta de capacitação para as MPE.</p> <p>Assim, o Banco, consegue minimizar os riscos, recuperar com mais facilidade o crédito e melhorar processos, sistemas e pessoas, consolidando a relevância da UC na elevação da participação nas contratações com as MPE. Ainda, o Banco tem como proposta organizacional fomentar o desenvolvimento das empresas de pequeno, médio e grande porte, bem como Microempreendedores Individuais (MEI), de vários ramos de atividades, com o financiamento para implantação, expansão, modernização, reforma e realocização de empreendimentos.</p> <p>Acredita-se que a formação do capital humano possibilita realizar a convergência desses fatores, capazes de criar ambiente sinérgico e favorável ao cumprimento da missão de atuar na promoção do desenvolvimento do Nordeste, contribuindo, desta forma para metamorfosear o cenário econômico atual, por meio da minimização das disparidades econômicas e sociais.</p>
<p>Níveis de satisfação e relacionamento com os clientes</p>	<p>O Banco possui vários canais para se relacionar com os clientes potenciais, de forma a orientá-los sobre assuntos relativos aos mais diversos serviços e ramos de negócio. Dentre eles, o Serviço de Apoio ao Cliente (SAC), Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), Atendimento Transacional e Reativo, Atendimento Eletrônico, Atendimento Ativo, Atendimento Web. O Banco também conta com atendimento nas agências e ouvidoria, que atua proativamente no atendimento das mais variadas situações (sugestões, denúncias, reclamações), sendo a última instância utilizada pelo cliente junto ao Banco.</p> <p>Todavia, aa perspectiva do entrevistado 1, para elevar o nível de satisfação dos clientes, não basta possuir canais de relacionamento: Será necessário que os colaboradores sejam capazes de atuar eficazmente em quaisquer que sejam os serviços oferecidos. Para tanto, é necessário que produtos, processos e pessoas sejam continuamente aperfeiçoados para que o atendimento e relacionamento do Banco com seus clientes e a comunidade em geral sejam cada vez melhores, afirma a entrevistada 1 com a concordância dos demais.</p> <p>Na perspectiva do entrevistado 1: A UC tem participação ativa na ampliação do relacionamento com os clientes, pois planeja, executa e avalia os programas de capacitação do Banco para melhorar as relações. Complementarmente, o entrevistado 3 esclareceu que:</p> <p>(...) as capacitações envolvem não somente os colaboradores, mas também o empreendedor que deseja desenvolver seu negócio.</p>

Negócios na área comercial e ampliação dos canais de atendimento	<p>Estratégia para ampliar negócios com enfoque na área comercial está sempre na agenda oficial do Banco, visto que se aproximar do cotidiano das empresas é papel de um banco de desenvolvimento, portanto, muitos investimentos são destinados à área comercial com expansão acelerada no número crescente de agências e criação do crédito comercial.</p> <p>Acerca desse assunto, obteve-se do entrevistado 4 o seguinte depoimento em relação ao Banco: A UC favorece o crescimento e o desenvolvimento do Banco e o impacto é muito alto, considerando que não estamos falando apenas de Fortaleza, mas do Nordeste.</p>
---	---

Quadro 3 - Excelência no Atendimento – Foco no Cliente

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Em relação ao empreendedorismo, observa-se que Manter a liderança em microfinança e agricultura familiar e ser o principal banco das MPE da região Nordeste são dois dos objetivos estratégicos. Todavia, para se manter líder nesses quesitos, é necessário eficiência operacional, incrementada mediante gestão de processos, tecnologia e pessoas e a UC tem papel de capitalizar as oportunidades de desenvolvimento, de acordo com as melhores práticas do mercado e, assim, dotar a instituição de RH superiores. Os entrevistados reconheceram essa importância. Contudo, apenas 25% admitiram alto impacto na contribuição da UC na manutenção da liderança e agricultura familiar. Considerando ser um dos principais objetivos estratégicos da organização, a perspectiva precisa ser revista.

É dada importância a relação entre a UC e o relacionamento com os clientes, uma vez que as capacitações e o alinhamento organizacional possibilitarão que os colaboradores possam desenvolver novas estratégias relacionais de aproximação. Contudo, apenas 50% admitiram alto impacto, o restante registraram médio impacto.

No que tange aos canais de atendimento, pelos relatos, parece que a UC se apresenta extremamente importante, sendo uma das principais portas de comunicação da empresa com os colaboradores. Entende-se como real a importância do alinhamento regional entre colaboradores das agências de todo o Nordeste. Também se considera fazer parte das estratégias de satisfação dos clientes a ampliação dos negócios com enfoque na área comercial.

Com esses achados depreende-se que por trás da qualidade de uma grande empresa, há sempre uma cadeia de clientes. E, para chegar à excelência, o caminho passa pelo desenvolvimento dos canais de comunicação e por meio do alinhamento estratégico, tarefa que faz parte das ações da UC (EBOLI, 2004).

O quadro 4 analisa o Desenvolvimento Regional Sustentável sob a perspectiva das contribuições sociais e geração de empregos e empreendimentos socioambiental.

Desenvolvimento regional sustentável com contribuições para gerar empregos e empreendimentos socioambientais	<p>Para o entrevistado 4: É estratégia de um banco de desenvolvimento a promoção do bem-estar social a partir do amparo a atividades produtivas que sejam economicamente viáveis, justas no aspecto social e ambientalmente corretas.</p> <p>Ainda cabe abordar o depoimento do entrevistado 2: O Banco desenvolveu vários princípios norteadores para o desenvolvimento sustentável, entre eles: incentivar ações voltadas a zelar pelo cumprimento da legislação ambiental e social, ser um banco socialmente responsável, com princípios morais e éticos; desenvolver ações sustentáveis mediante concessão de crédito e suporte financeiro destinados a projetos de diferentes naturezas e a UC atua na disseminação destas políticas.</p> <p>Não obstante, obteve-se declaração de entrevistado 3 na seguinte direção: Não percebemos essa preocupação com desenvolvimento sustentável junto às propostas da Universidade Corporativa. Como contraponto, afirmou a entrevistada 4: A Universidade Corporativa tem a sua contribuição na ampliação do desenvolvimento sustentável, pois, por meio dela, é possível semear o desenvolvimento sustentável, por meio de equipes motivadas e competência organizacional.</p> <p>O Banco possui vários programas com objetivo de apoiar os profissionais liberais na manutenção e geração de emprego e renda e a sua fixação nas regiões de origem. A geração de emprego e renda é consequência do apoio oferecido pela instituição. Assim, afirmou o entrevistado 2: Vem toda a discussão anterior quando capacito, quanto eu torno o funcionário mais “senhor” dos produtos, dos processos, mais capaz de fazer as vendas, negociação, a recuperação do crédito. Quando eu faço tudo isso, eu estou elevando a rentabilidade, diminuindo os riscos, capacitando MPE, conseqüentemente, estou contribuindo para a geração de empregos.</p> <p>O Banco também apoia a implantação, modernização e reforma de empreendimentos urbanos, comentou a entrevistada 4, com aquisição de máquinas e equipamentos novos ou usados, aquisição de veículos gastos com capacitação técnico-gerencial, com assessoria técnica, dentre outros.</p> <p>O Banco entende sua importância na promoção do desenvolvimento socioeconômico sustentável, desta forma, as decisões estratégicas do banco são realizadas de forma a traduzir sua essência junto à sociedade, por meio da ampliação dos critérios de natureza socioambiental em todos os seus negócios. Por isso, o Banco legitima medidas que possam fortalecer a sustentabilidade social e ambiental da Instituição, mediante a difusão de tecnologias socioambientais, inserção de critérios, de forma a fortalecer e disseminar uma cultura responsável por meio de programas internos de capacitação.</p> <p>A entrevistado 2, informa, ainda que: As atividades voltadas para energias renováveis e quando ele patrocina, nós precisamos de pessoas que sejam treinadas nessas áreas, até porque, para poder analisar esses projetos, vem demandas de análise de projeto para a universidade corporativa, para que a gente patrocine treinamentos voltados para essas novas tecnologias.</p>
--	--

Quadro 4 - Desenvolvimento Regional Sustentável

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Pelos relatos, compreende-se que a UC tem impacto na ampliação no apoio dado aos empreendimentos e projetos de natureza socioambiental, por meio de recursos não reembolsáveis, em parceria com instituições de pesquisas, universidades e organizações não governamentais. Nesse caso, as ações do banco colaboram com o desenvolvimento centrado na sustentabilidade e a ampliação das agendas de discussões em torno do tema, quando a dimensão econômica, embora sendo

instituição financeira, não é a única presente, cuja centralidade daria apoio ao esgotamento de recursos naturais.

De forma complementar, Pearce, Markandya e Barbier (1989) ressalta que o desenvolvimento sustentável envolve um padrão de mudanças econômicas estruturais e sociais. Ou seja, otimiza a utilização dos recursos econômicos dos aspectos sociais e preserva os benefícios similares para o futuro. Segundo Seiffert (2007), o conceito de desenvolvimento sustentável também é caracterizado por concepções que relevem o meio ambiente e favorece um reposicionamento da sociedade ao discordar das questões apenas de caráter econômico.

Desenvolvimento sustentável é aquele que atente às necessidades do presente, sem comprometer as próximas gerações que também podem satisfazer suas necessidades. Sob esse ponto de vista é que o presente trabalho fundamenta seu posicionamento. Esta forma de pensar, conforme Santos (2005), que evoluiu das propostas de Gonçalves (2005), traduz uma forma para alcançar o crescimento econômico, diminuindo a desigualdade social e aumentando a preocupação com o meio ambiente.

Os Resultados Financeiros Competitivos, quadro 5, é analisado sob a Rentabilidade, produtividade e melhoria da qualidade do ativo.

Rentabilidade, produtividade e melhoria da qualidade do ativo	<p>O Banco é reconhecido por suas expertises na gestão para resultados, prova disso que recebeu o prêmio de Gestão para Resultados do Desenvolvimento 2016, na modalidade Planejamento Estratégico (Nível Nacional), realizado no México, promovido pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).</p> <p>Em última instância, evidencia-se que apesar de todos os respondentes colocarem baixo impacto da UC na elevação da rentabilidade do Patrimônio Líquido, melhoria da qualidade do ativo e melhoria da produtividade, fica o questionamento: como o banco consegue traduzir resultados satisfatórios, senão por meio de pessoas competentes?</p>
---	---

Quadro 5 - Resultados Financeiros Competitivos

Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Em relação à consideração dada a respeito da rentabilidade traduzida pela UC, evidencia-se a percepção que não associa a Educação Corporativa como propulsora de ganhos em Patrimônio Líquido.

Para aferir o comportamento da instituição frente aos investimentos realizados, várias relações precisam ser transacionadas, de forma a aferir o desempenho da instituição junto ao mercado em que atua. Os indicadores de lucratividade precisam ser analisados comparando com padrões internos estabelecidos nos períodos passados e futuros isoladamente e, mesmo assim, “não propiciam conclusões definitivas”. Todavia, os indicadores de “rentabilidade tendem a propiciar análises e conclusões de caráter generalizante e de comparabilidade com terceiros”. Cabe destacar que a rentabilidade é de extrema importância, “e começa a surgir a partir do bom desempenho da área comercial” (RUFINO; MOREIRA, 2007, p. 17).

5 | CONCLUSÃO

A partir do conjunto de resultados obtidos, foi possível identificar as contribuições da Educação Corporativa (EC) do Banco para o Desenvolvimento Organizacional (DO), percebeu-se que a *valorização das competências humanas* está presente em sua cultura organizacional, contudo o paradigma dos treinamentos e desenvolvimentos tradicionais ainda é forte, o que aponta para necessidade de reformulação de práticas educacionais, com objetivo de preparar melhor os colaboradores para exercer com maestria a respectiva função e assim elevar o desempenho organizacional.

Evidenciou-se a contribuição da Universidade Corporativa (UC) para a *eficiência operacional*, principalmente quando se trata da ampliação do relacionamento com os clientes, uma vez que as capacitações e o alinhamento organizacional possibilitarão que os colaboradores possam desenvolver novas estratégias relacionais de aproximação. Contudo, verificou-se que o impacto foi pouco percebido pelos colaboradores, por vezes, demonstrando contradições.

A busca pela *excelência no atendimento-foco no cliente*, por meio da liderança em microfinança e agricultura familiar e no atendimento, as MPE da Região Nordeste é um objetivo presente no Banco, que possui o maior programa de microfinanças da América Latina. Todavia, o Banco acredita que para se manter na liderança, em qualquer segmento, é necessária eficiência operacional, incrementada por meio da gestão de processos, tecnologia e pessoas. Assim, UC do Banco tem papel de capitalizar oportunidades de desenvolvimento, de acordo com as melhores práticas do mercado.

O Banco compreende que a UC é o principal veículo de transmissão de sua cultura e modelo de gestão, pois mediante capacitações, seus colaboradores ficam atualizados acerca da missão, visão, dos valores, das contribuições e dos resultados. Todavia, para que a UC do Banco possa cumprir seu papel, é necessário maior engajamento dos líderes, de forma a fazer despertar na sua equipe a importância de participar dos programas de desenvolvimento (individual e coletivo) e, assim, consolidar a imagem do banco de *Desenvolvimento Regional Sustentável*.

Na perspectiva dos *resultados financeiros competitivos*, entende-se que o sucesso de uma empresa é consequência de uma série de fatores, como: rentabilidade do Patrimônio Líquido, qualidade do ativo e produtividade. Como a produtividade depende de gente capacitada, para criar e desenvolver novos processos e ideias para superar as expectativas dos clientes e assim alcançar resultados superiores, portanto apesar dos depoimentos apontarem para um baixo impacto da UC na elevação da rentabilidade do PL, melhoria da qualidade do ativo e melhoria da produtividade, questiona-se: como o Banco consegue traduzir resultados satisfatórios, se não por intermédio de pessoas competentes? A função da UC no Banco não está sendo devidamente compreendida? O que fazer para que ela possa ser mais lucrativa? Como fazer para ela progredir? Acredita-se que sejam assuntos para pesquisas futuras.

Trazendo o pensamento do professor, economista e político francês, que presidiu a comissão internacional sobre Educação para o Século XXI, da UNESCO, Jacques Lucien Jean Delors, cabe a educação nutrir, de alguma forma, os cenários de um sociedade complexa e mutante. Assim, o real papel da educação é assunto que tem sido objeto de investigação de educadores, gestores organizacionais em todos os seus segmentos, pois a educação é a única forma de legitimar o progresso das nações, das organizações e do indivíduo.

Diante disso, o DO somente é possível, a partir do desenvolvimento humano, sabendo disto, as organizações estão vivendo um novo paradigma educacional que aponta para a formulação de práticas educacionais, com objetivo de preparar melhor os colaboradores para exercer com maestria sua função e, assim, elevar o desempenho organizacional. Todavia, uma UC deve estar sintonizada com a Visão, Missão, Princípios e Valores organizacionais, sendo esse o seu principal desafio dos gestores/educadoras.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, E.; MARQUES, M. R. G. F.; ABREU, P. R. Educação de lideranças para a sustentabilidade. In: ALMEIDA, F. *Desenvolvimento sustentável 2012-2050: visão, rumos e contradições*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

BARBOUR, R.S.; KITZINGER, J. *Developing focus group research*. London: Sage, 1999.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.

BONTIS, N. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and model. *Management Decision*, Bingley, v. 36 n. 2, p. 63-76, Feb. 1998.

CARVALHO, A. V. *Aprendizagem organizacional: em tempos de mudança*. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHING, H. Y. Contribuição das boas práticas do mercado para a eficiência na gestão de risco corporativo. *Revista Brasileira de Estratégia*, Curitiba, v. 4, n. 3, p. 257-273, set./dez. 2011.

CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

DELORS, J. (Coord.). Os quatro pilares da educação. In: _____. *Educação: um tesouro a descobrir*. São Paulo: Cortez 1998.

EBOLI, M. P. (Coord.). *Educação para as empresas do século XXI*. São Paulo: Schmukler, 1999. (Coletânea Universidades Corporativas).

EBOLI, M. P. Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades. *Revista Gente*, São Paulo, 2004.

EBOLI, M. P. *Educação corporativa e os desafios para sua efetivação: processo de implantação e fatores críticos de sucesso*. São Paulo: Atlas, 2012.

EBOLI, M. P. *Educação corporativa muitos olhares*. São Paulo: Atlas, 2014.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. *Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela*

identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

FERNANDEZ, M.; GISBERT, A.; SALAZAR, J. C. *Influencia del capital humano en la calidad de la auditoría contable*. Spain: Intangible Capital, 2013

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando Estratégia e Competências. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004.

FOGARI, I.; TEIXEIRA, E. S. A Importância do Desenvolvimento Humano para a Organização. *Revista Eletrônica Gestão e Negócios*, v. 3, n. 1, 2012.

GONÇALVES, D. B. Desenvolvimento sustentável: o desafio da nova geração. *Revista Espaço Acadêmico*, n. 51, 2005.

HESSE, F. *Mudança organizacional*. Rio de Janeiro: Martins Fontes, 2003.

KAPLAN, S. R.; NORTON P. D. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KRAEMER, M. E. P. Universidade corporativa como alavanca da vantagem competitiva. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 3, n. 1, maio, 2004.

LOPES, M. J. *Investir em talentos é solução para tempos de crise novas contratações demandam tempo, cuidado e acompanhamento em dobro*. 2015. Disponível em: < <http://ecommercenews.com.br/artigos/cases/investir-em-talentos-e-solucao-para-tempos-de-crise>>. Acesso em: 20 nov.2016.

MARINELLI, M. *Autoavaliação institucional: estudo de sistemas de educação em bancos de desenvolvimento brasileiros*. 2013. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2013.

MARTINS, H. G. Para onde vai a universidade corporativa? Notas para uma agenda da educação corporativa brasileira. In: FERREIRA, J. R. BENETTI, G. *O futuro da indústria: educação corporativa – reflexões e práticas: coletânea de artigos*. Brasília: MDIC/STI: IEL p. 157-166, 2006.

MARIOTTI, L. *O desenvolvimento de pessoas na perspectiva da mudança e aprendizagem organizacional em uma cooperativa de crédito: o caso SICREDI Augusto Pestana*. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento) – UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, 2011

MEISTER, J. *Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron Books, 1999.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). *O Desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 2003

MOTA, V. da S. C. *Aprendizado organizacional*. Rio de Janeiro, 2012.

MOURA, A. A.; CAMPANHOLO, T. Tecnologia da informação aliada a gestão do conhecimento na melhoria da estratégia e desempenho organizacional. *Revista da Católica*, v. 3, n. 5, jan./ jul. 2011.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da Pesquisa em Aprendizagem Organizacional. Rio de Janeiro: *Cadernos EBAPE.BR*, v. 13, n. 1, p. 83-83, 2015.

OTRANTO, C. R. Universidades corporativas: subsídios para o debate. *Universidade e Sociedade*,

Rio de Janeiro, v.7, n. 41, jan. 2008.

PEARCE, D.; MARKANDYA, A.; BARBIER, E. *Blueprint for a green economy*. London: Earthscan, 1989.

PRINCE, C.; BEAVER, G. The Rise and Rise of the Corporate University: the emerging corporate learning agenda. *The International Journal of Management Education*, v. 1, n. 2, p. 17-26, 2001.

QUARTIERO, E. M.; CERNY, R. Z. Universidade Corporativa: uma nova face da relação entre mundo do trabalho e mundo da educação. In: QUARTIERO, E. M.; BIANCHETTI, L. (Orgs.) *Educação corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações*. São Paulo: Cortez, 2005.

RUFINO, R. J.; MOREIRA, H. L. *A Utilização dos índices de rentabilidade como instrumento de tomada de decisão*. Pará : UFPA, 2007.

SANTOS, V. G. V. A Gestão do conhecimento e as organizações que aprendem. *Revista Eletrônica*, p. 1-16, nov. 2012.

SEIFFERT, M. E. B. *ISO 14001 Sistemas de Gestão Ambiental: implantação objetiva e econômica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SENGE, M. P. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 26. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2010.

SILVA, R. V. da; NEVES, A. *Gestão de empresas na era do conhecimento*. Lisboa: Serinews Editora, 2003.

SOARES, H. T. M. *Mudança Organizacional e seus impactos no comportamento dos indivíduos em uma organização do terceiro setor*. Dissertação de mestrado. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Minas Gerais. 2007.

STEWART, T. A. *Capital Intelectual: a nova abordagem competitiva nas empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA, A. *Universidades corporativas x educação corporativa: o desenvolvimento do aprendizado contínuo*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

TRAESEL, D. F. et al. A contribuição do desenvolvimento organizacional para promover mudanças na dinâmica dos sistemas sociais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 8., 2014, Gramado, RS. **Anais...** Gramado, 2014.

UBEDA, C. L. *A gestão de competências em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento: um estudo de caso*. 2003. 117 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo (USP), 2003.

ULRICH, D. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.

VON KROGH, G.; ICHIJIO, K.; NONAKA, I. *Enabling knowledge creation*. New York: Oxford University Press, 2000.

WAISMAN, T. *A Universidade corporativa e a educação a distância sob a ótica da comunicação*. Disponível em: <<http://www.pucsp.br/~cimid/7edu/waisman/projpesq.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2012.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R. *Strategies for planned change*. New York: John Wiley, 1977.

SOBRE O ORGANIZADOR

Clayton Robson Moreira da Silva - Professor Efetivo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI), atuando no eixo de Gestão e Negócios. Doutorando em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA). Atua como revisor de artigos científicos em periódicos e eventos nacionais e internacionais. Desenvolve pesquisas nas áreas de Administração Pública; Controladoria; Gestão Ambiental e Sustentabilidade; Gestão Organizacional; e Pesquisa e Ensino em Administração e Contabilidade.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-178-7

