

→ Bem escrito
→ ótimo delineamento
→ objeto é simples

TÓPICO 1

Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações

Priscila Borin de Oliveira Claro
Danny Pimentel Claro
Robson Amâncio

RESUMO

As empresas encontram dificuldades em associar discursos e práticas gerenciais à interpretação completa da definição de sustentabilidade. O objetivo neste estudo é identificar a interpretação que o indivíduo atribui ao termo sustentabilidade e analisar fatores que influenciam tal interpretação. Os fatores selecionados para a pesquisa foram: escolaridade, tipo de tarefa que desempenha na empresa, discurso organizacional e práticas organizacionais. No total, 70 funcionários de duas empresas líderes regionais em seus setores foram entrevistados por meio de um questionário estruturado. De acordo com os resultados das análises do modelo estimado, o termo sustentabilidade é mais bem compreendido devido aos aumentos da escolaridade e de práticas gerenciais sociais. Constatou-se que as práticas gerenciais econômicas impedem a compreensão plena do termo sustentabilidade pelos funcionários entrevistados. Os outros fatores do modelo não apresentaram coeficientes significativos. A pesquisa permitiu concluir que, embora muito discutido teoricamente, o significado do termo sustentabilidade não é claro para a maioria dos funcionários, o que impede a ocorrência de transformações práticas e efetivas em prol da sustentabilidade.

Palavras-chave: sustentabilidade, interpretação, discurso organizacional, práticas gerenciais.

1. INTRODUÇÃO

O termo sustentabilidade está cada vez mais presente no ambiente empresarial. A definição de sustentabilidade mais difundida é a da Comissão Brundtland (WCED, 1987), a qual considera que o desenvolvimento sustentável deve satisfazer às necessidades da geração presente sem comprometer as necessidades das gerações futuras. Essa definição deixa claro um dos princípios básicos de sustentabilidade, a visão de longo prazo, uma vez que os interesses das futuras gerações devem ser analisados.

Recebido em 05/setembro/2007
Aprovado em 22/setembro/2008
Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*
Editor Científico: Adalberto Américo Fischmann

Priscila Borin de Oliveira Claro, Administradora de Empresas pela Universidade Federal de Lavras, Mestre em Gestão Socioambiental pela Wageningen University, Holanda, Doutora em Administração pela Universidade Federal de Lavras, é Professora Tempo Parcial e Coordenadora de Educação Executiva do Ibmec São Paulo (CEP 04546-042 — São Paulo/SP, Brasil).
E-mail: priscilaboc@isp.edu.br
Endereço:
Ibmec São Paulo
Programas Corporativos — Graduação
em Administração
Rua Quatá, 300
Vila Olímpia
04546-042 — São Paulo — SP

Danny Pimentel Claro, Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Lavras, Doutor pelo Departamento de Estudos em Administração da Wageningen University, Holanda, e Professor Pesquisador e Coordenador do Centro de Pesquisas em Estratégia do Ibmec São Paulo (CEP 04546-042 — São Paulo/SP, Brasil).
E-mail: dannypps@isp.edu.br

Robson Amâncio, Agrônomo e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras, Doutor em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, é Professor Adjunto do Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras (CEP 37200-000 — Lavras/MG, Brasil).
E-mail: ramancio@uffa.br

A verdade é que, desde a definição da Comissão Brundtland, já surgiram inúmeras definições e, com certeza, existirão muitas outras no futuro, porém, o ponto comum em todas elas, quando analisadas detalhadamente, está nas dimensões que compõem o termo sustentabilidade. A maioria dos estudos afirma que sustentabilidade é composta de três dimensões que se relacionam: econômica, ambiental e social. Essas dimensões são também conhecidas como *triple bottom line*. A dimensão econômica inclui não só a economia formal, mas também as atividades informais que provêem serviços para os indivíduos e grupos e aumentam, assim, a renda monetária e o padrão de vida dos indivíduos (ALMEIDA, 2002). A dimensão ambiental ou ecológica estimula empresas a considerarem o impacto de suas atividades sobre o meio ambiente, na forma de utilização dos recursos naturais, e contribui para a integração da administração ambiental na rotina de trabalho (ALMEIDA, 2002). A dimensão social consiste no aspecto social relacionado às qualidades dos seres humanos, como suas habilidades, dedicação e experiências, abrangendo tanto o ambiente interno da empresa quanto o externo (ALMEIDA, 2002).

Atualmente, o discurso dos gestores e dos empreendedores sobre sustentabilidade é dirigido a seus funcionários, ao mercado consumidor, aos concorrentes, aos parceiros, às Organizações Não-Governamentais (ONGs) e aos órgãos governamentais. Esses discursos buscam vincular práticas gerenciais ambientais, sociais e econômicas a uma imagem positiva da empresa. No entanto, várias empresas têm dificuldade em associar seus discursos e práticas gerenciais a uma definição completa de sustentabilidade. Algumas focam questões sociais; outras, questões ambientais; e muitas, questões exclusivamente econômicas.

O que predomina, na realidade, apesar de tantos esforços teóricos, é falta de consenso sobre o significado atribuído à sustentabilidade. As inúmeras definições levam à argumentação de que sustentabilidade é um conceito sem significado algum e com muitos ao mesmo tempo. Nesse sentido, Temple (1992) afirma que o uso massivo do termo significa que ele representa muitas coisas e nada ao mesmo tempo, e que, como conceito, é muito amplo, sendo inútil sua utilização. Daly (1996) concorda com essa proposição, afirmando que é um termo de que todos gostam, mas não sabem o que exatamente significa. No entanto, Jacobs (1995) compara a definição do termo sustentabilidade à de democracia. Ele afirma a existência de mais de 300 definições diferentes para democracia e que, mesmo havendo discordâncias sobre o que é democracia, o termo carrega consigo um significado essencial que é substantivo e importante. Conclui, assim, que princípios políticos, como democracia e sustentabilidade, são contestáveis, uma vez que estão sujeitos a diferentes interpretações.

Com base na grande diversidade teórica a respeito do que vem a ser sustentabilidade, é sensato indagar sobre o entendimento que o indivíduo atribui ao termo e sobre os fatores que influenciam esse entendimento. Dessa forma, neste estudo pre-

tende-se identificar se as três dimensões de sustentabilidade definidas teoricamente fazem parte da interpretação individual, na prática, e verificar se existem fatores que influenciam a interpretação do conceito de sustentabilidade em sua plenitude. Para tanto, os indivíduos entrevistados foram os funcionários operacionais e administrativos de duas empresas localizadas no Sul de Minas Gerais (Brasil). Acredita-se que a escolaridade, o tipo de tarefa desempenhada no trabalho, o discurso e a prática gerencial da empresa podem afetar a interpretação individual sobre o termo sustentabilidade.

As questões principais que norteiam este estudo são: quais dimensões de sustentabilidade estão presentes nas interpretações dos funcionários? Quais fatores influenciam a interpretação do indivíduo sobre o termo sustentabilidade?

Uma pressuposição inicial deste estudo é que sustentabilidade possui um significado essencial, pois passou a fazer parte da linguagem comum, portanto possui algum **sentido** para as pessoas, ainda que esse varie no tempo e entre os indivíduos. Além do mais, as diferentes interpretações podem revelar tendências cruciais para a análise da sustentabilidade. Dentre as mudanças, podem-se citar as mudanças sustentáveis no âmbito estratégico das organizações, as mudanças estruturais e nos processos produtivos, alteração no padrão de consumo e nas decisões políticas, tanto na esfera pública quanto na privada.

Este estudo é caracterizado como quantitativo e focado nas interpretações de uma amostra de 70 funcionários de duas empresas localizadas em Minas Gerais. Os funcionários foram entrevistados por meio de um questionário estruturado com nove questões: sete fechadas, uma aberta e uma com 23 subitens mensurados por meio de escala Likert de cinco pontos. A pesquisa foi realizada em dezembro de 2004.

O artigo está dividido em cinco partes. Na primeira, discutem-se o conceito de sustentabilidade e as dimensões que o compõem, explorando-se os aspectos que definem sustentabilidade em cada uma das dimensões. A análise desses aspectos foi crucial para definir as práticas gerenciais sustentáveis utilizadas no modelo. Na segunda parte, utilizaram-se as hipóteses de pesquisa que serviram de base para a análise. Ao todo, quatro hipóteses foram descritas, caracterizando a pressuposição inicial de relacionamento entre as variáveis. Na terceira parte, descreve-se a metodologia utilizada na elaboração do trabalho, incluindo o método utilizado para coleta de dados, os itens do modelo de pesquisa analisados e os aspectos do modelo utilizado, bem como técnicas estatísticas. Na quarta parte, os resultados são discutidos, enfatizando-se as hipóteses que foram confirmadas na análise e, finalmente, na quinta parte, algumas conclusões.

2. SUSTENTABILIDADE: PRINCÍPIOS E DIMENSÕES

O debate acerca do conceito de desenvolvimento é bastante rico no meio acadêmico, principalmente quanto à distinção

entre desenvolvimento e crescimento econômico, pois muitos autores atribuem apenas os incrementos constantes no nível de renda como condição para chegar ao desenvolvimento, sem, no entanto, se preocuparem em como tais incrementos são distribuídos e como os insumos (recursos naturais) são utilizados para alcance desses incrementos (OLIVEIRA, 2002).

A controvérsia entre os conceitos de crescimento econômico e desenvolvimento ainda não foi bem esclarecida. Como bem observa Scatolin (1989, p.7):

- “Poucos são os outros conceitos nas ciências sociais que se tem prestado a tanta controvérsia. Conceitos como progresso, crescimento, industrialização, transformação, modernização têm sido usados freqüentemente como sinônimos de desenvolvimento. Em verdade, eles carregam dentro de si toda uma compreensão específica dos fenômenos e constituem verdadeiros diagnósticos da realidade, pois o conceito prejulga, indicando em que se deverá atuar para alcançar o desenvolvimento”.

O debate sobre o tema é acirrado pela conceituação econômica do termo desenvolvimento. Os economistas vêm surgir a necessidade de elaborar um modelo de desenvolvimento que inclua todas as variáveis econômicas e sociais. Sob o prisma econômico, desenvolvimento é, basicamente, o aumento do fluxo de renda real, isto é, o incremento na quantidade de bens e serviços por unidade de tempo à disposição de determinada coletividade (FURTADO, 1961). A idéia é que desenvolvimento deve ser encarado como um processo de transformações econômicas, políticas e, principalmente, humanas e sociais. Oliveira (2002) afirma que desenvolvimento é o crescimento — incrementos positivos no produto e na renda — transformado para satisfazer às mais diversas necessidades do ser humano, como saúde, educação, habitação, transporte, alimentação e lazer, dentre outras. Scatolin (1989) coloca, por sua vez, que essa visão começou a ser difundida no fim da década de 1940 pelos economistas estruturalistas (ligados à Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe — Cepal).

Diante desse cenário e dos acontecimentos mundiais a respeito da sustentabilidade dos recursos naturais, surgiram, no final da década de 1960, a reflexão e o debate sobre a relação entre o meio ambiente e o crescimento. Prevaleciam, naquele momento, duas posições. A primeira era a daqueles que apontavam os **limites do crescimento**, isto é, que o crescimento exponencial ilimitado era incompatível com a disponibilidade limitada dos recursos naturais. A única saída para salvar o mundo da catástrofe resumia-se em parar o crescimento imediatamente — eram os catastrofistas do **crescimento zero**, inspirados no Relatório do Clube de Roma (MEADOWS, MEADOWS e RANDERS, 1972). Por outro lado, havia aqueles que afirmavam que a problemática ambiental fora inventada pelos países desenvolvidos para frear a ascensão do Terceiro Mundo e que quando a renda *per capita* aumentasse retomar-

se-ia a discussão sobre a deterioração ambiental. Desde então, a preocupação com o meio ambiente passou a fazer parte da arena política e das estratégias das empresas privadas, pois, de alguma forma, possibilitavam ou limitavam o desenvolvimento.

Sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável popularizou-se mundialmente a partir de 1987, quando foi utilizado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas em seu relatório “Nosso Futuro Comum”, também conhecido como Relatório Brundtland. O relatório dessa Comissão vem difundindo, desde então, o conceito de desenvolvimento sustentado, que passou a figurar sistematicamente na semântica de linguagem internacional, servindo como eixo central de pesquisas realizadas por organismos multilaterais e, mesmo, por grandes empresas.

Um aspecto central do enfoque em questão é o balanceamento da proteção ambiental com o desenvolvimento social e econômico, induzindo um espírito de responsabilidade comum como processo de mudança, no qual a exploração de recursos materiais, os investimentos financeiros e as rotas de desenvolvimento tecnológico deverão adquirir sentido harmonioso. O desenvolvimento tecnológico deverá ser orientado para metas de equilíbrio com a natureza e de incremento da capacidade de inovação tecnológica de países em desenvolvimento. Desenvolvimento, nesse caso, é um processo de transformação que combina crescimento econômico com mudanças sociais e culturais, reconhecendo os limites físicos impostos pelos ecossistemas, fazendo com que as considerações ambientais sejam incorporadas em todos os setores e também na arena política.

Em termos de política internacional, o Relatório Brundtland enriquece o debate, uma vez que introduz o conceito de equidade entre grupos sociais (ricos e pobres), países (desenvolvidos e em desenvolvimento) e gerações (atuais e futuras). Tais conceitos são definidos como os princípios básicos da sustentabilidade: equidade, democracia, princípio precaucionário, integração política e planejamento. O princípio de equidade mostra que os problemas ambientais estão relacionados a desigualdades sociais e econômicas. O princípio da democracia mostra a importância de resolver problemas ambientais de forma democrática, levando em consideração os anseios dos mais pobres e com mais desvantagens, incentivando a participação da comunidade envolvida no planejamento político e na tomada de decisão. O princípio precaucionário suporta a idéia de que a falta de certeza científica não pode ser a razão para se postergarem medidas de prevenção da degradação ambiental ou de proteção ambiental. Esse princípio é consistente com a noção de que existem alguns danos irreversíveis, sendo necessário diminuir a pressão sobre o meio ambiente. Os princípios de integração política e planejamento vão ao encontro da idéia de integração econômica, social e ambiental. Integração política envolve a criação de novas estruturas, a reforma das instituições existentes e a transformação dos processos políticos atuais.

Nos últimos anos, a noção de desenvolvimento sustentado tem servido para agrupar diferentes interesses e múltiplas re-composições; assim, uma mesma denominação abriga diferentes conceitos e práticas. No entanto, todas as definições carregam a noção de que o desenvolvimento sustentável é composto de três dimensões: econômica, social e ambiental ou ecológica.

Com base nessas dimensões, o objetivo desta pesquisa não é listar todas as definições de sustentabilidade, mas entender o que cada dimensão contida na definição teórica representa para um indivíduo, no caso os funcionários das duas empresas estudadas.

Os teóricos afirmam que a dimensão ecológica, ou ambiental, pode ser dividida em três subdimensões. A primeira foca a ciência ambiental e inclui ecologia, diversidade do habitat e florestas. A segunda subdimensão inclui qualidade do ar e da água (poluição) e a proteção da saúde humana por meio da redução de contaminação química e da poluição. A terceira subdimensão foca a conservação e a administração de recursos renováveis e não-renováveis e pode ser chamada de sustentabilidade dos recursos. A sustentabilidade ecológica, como uma das três dimensões, estimula empresas a considerarem o impacto de suas atividades no ambiente e contribui para a integração da administração ambiental na rotina de trabalho (GROOT, 2002; SPANGENBERG e BONNIOT, 1998). Na prática, isso significa redução dos efeitos ambientais negativos por meio de monitoramento, integração de tecnologia no processo, análise de ciclo de vida do produto e administração integrada da cadeia de produção. Para Silva (1995), a sustentabilidade ecológica pode ser atingida pela promoção de uma avaliação dos padrões de consumo e modificações desses padrões, principalmente dos recursos exauríveis ou de estoque. Pode-se, também, promover a internalização dos custos para as economias agressoras do meio ambiente.

A dimensão econômica inclui não só a economia formal, mas também as atividades informais que provêm serviços para indivíduos e grupos e aumentam, assim, a renda monetária e o padrão de vida dos indivíduos. Lucro é gerado a partir da produção de bens e serviços que satisfazem às necessidades humanas, bem como pela criação de fontes de renda para os empresários, empregados e provedores de capital (GROOT, 2002; SPANGENBERG e BONNIOT, 1998). O retorno financeiro reflete a avaliação dos consumidores para os bens e serviços da empresa, assim como a eficiência com que os fatores de produção são utilizados, como capital, trabalho, recursos naturais e conhecimento. Alguns fatores que influenciam a avaliação do consumidor são utilidade, preço, qualidade e *design*. Retorno financeiro pode ser considerado um indicador do desempenho da empresa no curto prazo e uma base para a continuidade da empresa no longo prazo. Para Silva (1995), a sustentabilidade econômica pode ser alcançada pela alocação eficiente dos recursos e pelas modificações dos atuais mecanismos de orientação dos investimentos.

A dimensão social consiste no aspecto social relacionado às qualidades dos seres humanos, como suas habilidades, dedicação e experiências. A dimensão social abrange tanto o ambiente interno da empresa quanto o externo. Indicadores para a dimensão social podem variar de uma empresa para outra, mas alguns são considerados comuns para diferentes setores de atuação. Dentre esses indicadores comuns, podem-se citar compensação justa, horas de trabalho razoáveis, ambiente de trabalho seguro e saudável, proibição de mão-de-obra infantil e de trabalho forçado, e respeito aos direitos humanos (GROOT, 2002; SPANGENBERG e BONNIOT, 1998). Outros indicadores são a criação de política social, o investimento em capital humano, o direito a associação, entre outros. Para Silva (1995), a sustentabilidade social está baseada num processo de melhoria na qualidade de vida da sociedade, pela redução das discrepâncias entre a opulência e a miséria, por meio de diversos mecanismos. Esses mecanismos podem ser: nivelamento do padrão de renda, acesso a educação, moradia e alimentação, entre outros (necessidades biofisiológicas e de formação intelectual).

A mudança no conceito de sustentabilidade influencia diretamente o comportamento das empresas, pois, em todo o mundo, elas estão se deparando com problemas não somente econômicos, mas também sociais e ambientais. Como resultado da ampliação desse contexto empresarial, tem ocorrido uma proliferação de novas pressões por parte da sociedade, por meio de movimentos sociais reivindicatórios, pela atuação de grupos organizados ou de indivíduos, que resultam em novas leis. Essas mudanças afetam de forma intensa o ambiente social e político em que a empresa atua, criando novas diretrizes e limitações para que ela possa operar de forma eficaz, segundo uma ótica que leve em conta apenas a maximização do retorno financeiro a seus proprietários (CALLENBACH, 1993; MAIMON, 1996).

Nesse contexto, a visão tradicional da empresa tende a desaparecer, caso contrário estará sujeita ao declínio (DONAIRE, 1999). Portanto, atualmente, muitas das decisões internas das empresas requerem considerações explícitas das influências providas do ambiente externo, e seu contexto inclui considerações de caráter social e político que se somam às tradicionais considerações econômicas. Hoje, a sociedade tem preocupações ecológicas, de segurança, de proteção e defesa do consumidor, de qualidade dos produtos, que não existiam de forma tão pronunciada nas últimas décadas e isso tem pressionado as organizações e administradores em geral a incorporarem esses valores em seus procedimentos administrativos e operacionais. Segundo Donaire (1999), as empresas devem ter responsabilidade socioambiental e, assumindo essa postura, acabam ganhando melhor imagem institucional, o que pode resultar em mais consumidores, mais vendas, melhores empregados, melhores fornecedores, mais fácil acesso ao mercado de capitais, entre outras coisas. Sendo assim, a maximização do lucro deve ser vista em um contexto de longo prazo.

Se é verdade que, em curto prazo, o comprometimento com problemas sociais pode resultar num lucro menor, também é verdade que condições mais favoráveis de lucro e sobrevivência da empresa se concretizem no futuro.

Em suma, pode-se afirmar que o envolvimento das empresas com as questões socioambientais pode transformar-se numa oportunidade de negócios, contribuindo para a melhoria de qualidade de vida dos *stakeholders* e a sustentabilidade dos recursos naturais. A preocupação de muitas organizações com o problema da poluição, por exemplo, tem feito com que elas reavaliem o processo produtivo, buscando a obtenção de tecnologias limpas e o reaproveitamento dos resíduos. Isso tem propiciado grandes economias, que não teriam sido obtidas se elas não tivessem focado esse problema. Os benefícios econômicos podem resultar de economia de custos ou incremento de receitas. Os benefícios estratégicos resultam da melhoria da imagem institucional, da renovação da carteira de produtos, aumento da produtividade, alto comprometimento do pessoal, melhoria nas relações de trabalho, melhoria da criatividade para novos desafios e melhoria das relações com os órgãos governamentais, comunidade e grupos ambientalistas.

A difusão da sustentabilidade nas esferas organizacionais acontece por meio da gestão organizacional. O papel da alta administração é fundamental para que as iniciativas e os esforços da organização rumo à proteção e às responsabilidades socioambientais tenham sucesso. Os estudos realizados por Hunt e Auster (1990), assim como os de Nonaka e Toyama (2005) quanto à integração da sustentabilidade na organização, constataram que, freqüentemente, é a média gerência que tem tomado as primeiras iniciativas quando a empresa se defronta com problemas socioambientais, muitas vezes sem um apoio expresso por parte dos níveis mais altos, até que certa maturidade no pensamento da empresa tenha sido atingida. No entanto, especialmente nos casos em que a alta administração assume efetivamente um comprometimento e apoio aos esforços de melhoria da qualidade ambiental dos processos e produtos da empresa, é que tais esforços são bem-sucedidos. Dessa forma, o papel da alta administração é fundamental para perceber e modificar a sensibilização da organização quanto aos problemas socioambientais, seja no ambiente externo da empresa, seja no interno. Nesse sentido, novas abordagens têm surgido para que empresas proativas reforcem, por meio da alta administração, um comprometimento da organização com a sustentabilidade (SANCHES, 2000). O estilo de gestão participativo pode influenciar o entendimento e o comprometimento dos colaboradores, pois é capaz de orientar a cultura organizacional para a sustentabilidade por meio da inclusão e da cooperação na tomada de decisão. Por outro lado, um estilo de gestão impositivo pode influenciar mudanças no curto prazo sem necessariamente mudar a cultura organizacional, o que pode influenciar negativamente a adoção de sustentabilidade como norteador da estratégia, dos processos e dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas.