



UNIVERSIDADE
ESTADUAL de LONDRINA

LUISA MARIA SARÁBIA CAVENAGHI

**SENTIDO ATRIBUÍDO AO PROCESSO DECISÓRIO
REFERENTE À SUSTENTABILIDADE EM CONTEXTO
ORGANIZACIONAL**

Londrina
2016

LUISA MARIA SARÁBIA CAVENAGHI

**SENTIDO ATRIBUÍDO AO PROCESSO DECISÓRIO
REFERENTE À SUSTENTABILIDADE EM CONTEXTO
ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Munck.

Londrina
2016

LUISA MARIA SARÁBIA CAVENAGHI

**SENTIDO ATRIBUÍDO AO PROCESSO DECISÓRIO REFERENTE À
SUSTENTABILIDADE EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Luciano Munck
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Prof. Dr. Rafael Borim de Souza
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Prof. Dr. Marco Antonio Ferreira
Universidade Tecnológica Federal do Paraná –
UTFPR/Londrina

Londrina, 8 de Junho de 2016.

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UEL

Cavenaghi, Luisa Maria Sarábia.

Sentido atribuído ao processo decisório referente à sustentabilidade em contexto organizacional / Luisa Maria Sarábia Cavenaghi. - Londrina, 2016.
138 f. : il.

Orientador: Luciano Munck.

Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2016.
Inclui bibliografia.

1. Sustentabilidade Organizacional - Teses. 2. Sensemaking - Teses. 3. Lógicas Decisórias - Teses. I. Munck, Luciano. II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Estudos Sociais Aplicados. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Dedico este trabalho, primeiramente, à minha mãe Zélia, que não poupou esforços para me ajudar a concluir este estudo. Meu pai Antonio, por todo seu apoio. Ao Bruno, meu esposo, que me incentivou desde o início dessa trajetória. Aos meus queridos filhos, Lucas e Maria Carolina, que são minha inspiração diária.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me sustentado, dado-me força e sabedoria para concluir este trabalho.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Luciano Munck, que foi fundamental ao processo e à conclusão deste estudo. Agradeço não só por ter mostrado o caminho com sua experiência e conhecimento, mas porque, além de tudo, apoiou-me e incentivou-me, tornando-se um amigo.

Ao Grupo de Estudos e Pesquisas em Competências, Gestão e Sustentabilidade, que proporcionou importantes debates, contribuindo para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos professores e colegas do Programa de Pós-Graduação em Administração da UEL, pela troca de conhecimentos e experiência que contribuíram para minha formação pessoal e profissional. Em especial, agradeço aos colegas Carlos Eduardo de Lima e Priscila Machado, pela amizade, pelo carinho e apoio que me ofereceram durante todo o período do mestrado. E aos colegas Dayane Romagnolo e Gian Decarli que generosamente ofereceram ajuda no momento em que precisei.

Ao meu esposo Bruno Cavenaghi, por ter acreditado em mim, dando apoio e incentivando durante toda essa caminhada. Obrigada por todas as contribuições profissionais e pessoais que foram tão importantes para a concretização deste sonho.

Ao meu pai, Antonio Sarábia, e à minha mãe, Zélia Valenga Sarábia, por terem feito tantos sacrifícios para que eu pudesse realizar esse projeto. Agradeço em especial à minha mãe Zélia que, mesmo com problemas de saúde, não mediu esforços para cuidar dos meus filhos, sendo que, sem esse apoio, eu não poderia ter realizado o mestrado, muito menos desenvolvido este trabalho.

Aos meus filhos, por serem fonte de inspiração e aprendizado. Agradeço ao meu filho Lucas Sarábia Cavenaghi, que foi tão compreensivo e carinhoso nos momentos em que deixei de estar com ele para desenvolver este trabalho, e à minha filha Maria Carolina Sarábia Cavenaghi, que nasceu tendo que dividir a mãe com tantas demandas, mas que, com sua alegria, deu-me mais ânimo para viver.

À minha irmã, Cristina Sarábia, por todo apoio e incentivo. Aos meus sobrinhos, Isabela, Carlos Vinicius e João Pedro, e aos meus amigos, que foram compreensivos quando não pude estar presente.

Ao Francisco, secretário do programa, que sempre foi atencioso às minhas solicitações.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram com conhecimentos que possibilitaram meu aprendizado ou que ofereceram palavras de carinho e incentivo.

“[...] Porque é Deus, quem segundo o seu beneplácito, realiza em vós o querer e o executar” (FILIPENSES, 2:13).

CAVENAGHI, Luisa Maria Sarábia. **Sentido atribuído ao processo decisório referente à sustentabilidade em contexto organizacional**. 2016. 138f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2016.

RESUMO

A pesquisa desenvolvida nesta dissertação inspira-se nas reflexões sobre o sentido atribuído ao processo decisório referente à sustentabilidade em contexto organizacional, conduzindo o seguinte questionamento: Em que medida o sentido atribuído ao processo decisório organizacional circunscreve as possibilidades de uma empresa se tornar sustentável? Em virtude disso, o objetivo principal da pesquisa diz respeito à análise do sentido atribuído ao processo decisório em uma organização que almeja ser reconhecida como sustentável no intuito de explorar possíveis limitações e constrangimentos. A partir desse objetivo macro, foram estipulados cinco objetivos específicos: identificar e mapear os objetivos da sustentabilidade na organização pesquisada; sintetizar teorias que retratam as possíveis implicações do processo decisório que almeja a sustentabilidade nas organizações; identificar entre as abordagens adotadas para o estudo (extremista econômica, extremista ambiental e integrativa) qual(is) predomina(m) na organização pesquisada; identificar entre as lógicas decisórias adotadas para o estudo (evolucionária, relacional e temporal) qual(is) predomina(m) na organização pesquisada; refletir sobre os limites e constrangimentos impostos pela abordagem e lógica decisória predominantes tendo em perspectiva a teoria, os objetivos para a sustentabilidade na organização pesquisada e a percepção dos líderes entrevistados. Como procedimento metodológico, adotou-se a pesquisa qualitativa, utilizando-se de um estudo de caso que se voltou para o sentido dado ao processo decisório referente à sustentabilidade em uma empresa multinacional americana pertencente à indústria química. Nessa empresa, foram entrevistados, por meio de um roteiro semiestruturado, seis líderes de distintas “áreas-chave”. A análise dos dados foi realizada por meio da análise das narrativas dos entrevistados na empresa Beta. Comparou-se as diferentes falas dos sujeitos no intuito de encontrar similaridades e diferenças, confrontando ainda com a análise documental e com as teorias utilizadas referentes à sustentabilidade, processo decisório e *sensemaking*. Como resultado desta análise, conclui-se que a empresa Beta tem metas muito importantes relacionadas à sustentabilidade, porém, quando considerados os *trade-offs*, ela ainda está priorizando o pilar econômico, com isso a abordagem identificada foi a extremista econômica, e a lógica decisória estaria muito próxima de uma perspectiva temporal. Esse tipo de combinação leva a empresa a refletir sobre as consequências que suas decisões podem trazer em longo prazo, evitando, assim, maiores riscos e danos para a sociedade, incluindo danos às gerações futuras. Porém, poderia ter maiores avanços para a sustentabilidade se, ao considerar *trade-offs*, não priorizasse sempre o econômico. A empresa tem capacidade para evoluir a uma abordagem integrativa, pois os investimentos em inovação trazem muitos benefícios ambientais, são viáveis economicamente para a empresa e beneficiam o pilar social. Alguns líderes têm consciência da importância de se considerar e integrar os três pilares, respeitando as escalas de tempo que cada um necessita. Contudo, mostrou-se necessário disseminar esse conhecimento por toda empresa para que a sustentabilidade não esteja apenas permeando o processo decisório por meio de metas estabelecidas, como acontece atualmente; ela precisa estar na missão e na visão da empresa, direcionando todas as suas ações e projetos.

Palavras-chave: Sustentabilidade Organizacional. *Sensemaking*. Lógicas decisórias.

CAVENAGHI, Luisa Maria Sarábia. **Meaning attributed to the decision-making process regarding sustainability in organizations**. 2016. 138p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2016.

ABSTRACT

The research developed in this work is inspired by the reflections on the meaning attributed to the decision-making process regarding sustainability in organizations, leading the following question: To what extent the meaning attributed to organizational decision-making circumscribes the possibilities for a company to become sustainable? As a result, the main objective of the research concerns the analysis of the meaning attributed to the decision-making process in an organization that aims to be recognized as sustainable in order to explore possible limitations and constraints. From this extended goal, five specific objectives were set: to identify and map the sustainability objectives in the research organization; synthesize theories that portray the possible implications of the decision-making process that aims at sustainability in organizations; identify between the approaches adopted for the study (economic extremist, extremist environmental and integrative) which (are) predominates in the research organization; identify between the decisional logic adopted for the study (evolutionary, relational and temporal) which (are) predominates in the research organization; reflect on the limits and constraints imposed by the operative and logical approach prevalent with prospective theory, the objectives for sustainability in the research organization and the perception of leaders interviewed. As methodological procedure, the qualitative research was adopted, using a case study that turned to the meaning of the decision-making process regarding sustainability in an American multinational corporation belonging to the chemical industry. In this company, six leaders of different key areas were interviewed through a semi-structured. Data analysis was performed by analyzing the narratives of respondents in Beta company. They compared the different lines of subjects and sought to find similarities and differences, comparing even with the documentary analysis and the theories used relating to sustainability, decision-making and 'sensemaking'. As a result of this analysis, it is concluded that the Beta company has very important goals related to sustainability, however, when considering trade-offs, it is still prioritizing the economic pillar, thus the approach identified was the economic extremist, and the operative logic I would be very close to a temporal perspective. This type of combination leads the company to reflect on the consequences that their decisions can bring long-term, thus avoiding major risks and damage to society, including damage to future generations. However, it could have major advances towards sustainability is, to consider trade-offs do not always prioritize economic. The company has the capacity to evolve an integrative approach because investment in innovation bring many environmental benefits, are economically viable for the company and benefit the social pillar. Some leaders are aware of the importance of considering and integrating the three pillars, respecting time scales that each one needs. However, it proved to be necessary to disseminate this knowledge across the enterprise so that sustainability is not only permeating the decision-making process through established goals, as is currently the case; she needs to be in the mission and vision of the company, directing all their actions and projects.

Keywords: Organizational sustainability. 'Sensemaking'. Logical decision-making.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Tipologia quanto a variabilidade da organização.....	54
Figura 2 – <i>Framework</i> para análise, compreensão e (re)construção do sentido dado às decisões sobre a gestão da sustentabilidade nas organizações.....	90
Figura 3 – Processo de Análise dos Dados	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Revisão empírica. Trabalhos sobre Sustentabilidade e Sustentabilidade em Contexto Organizacional.....	18
Quadro 2 – Revisão empírica. Busca de artigo sobre <i>Sensemaking</i> ; <i>Sensemaking</i> e Processo Decisório e <i>Sensemaking</i> e Sustentabilidade.....	19
Quadro 3 – Análise comparativa dos conceitos apresentados na versão institucional de sustentabilidade	28
Quadro 4 – Diferenciação conceitual entre os termos desenvolvimento sustentável e sustentabilidade	34
Quadro 5 – Sustentabilidade em Contexto Organizacional	43
Quadro 6 – Síntese de abordagens para o estudo da sustentabilidade	46
Quadro 7 – Síntese das perspectivas decisórias capazes de orientar a gestão da sustentabilidade em contexto organizacional.....	57
Quadro 8 – <i>Framework</i> descritivo das possíveis narrativas em curso que podem estar subsidiando o processo decisório em prol da sustentabilidade	59
Quadro 9 – Combinação entre Abordagens e Perspectivas decisórias e suas possíveis implicações para as organizações.....	60
Quadro 10 – Principais características da entrevista.....	82
Quadro 11 – Protocolo de Pesquisa	84
Quadro 12 – Definições de pesquisa constitutiva e operacional.....	85
Quadro 13 – Percepção dos Gestores quanto ao conceito de Sustentabilidade	92
Quadro 14 – Principais objetivos referentes a sustentabilidade na empresa Beta	94
Quadro 15 – Planejamento das ações sobre sustentabilidade	96
Quadro 16 – Percepção dos gestores quanto as dificuldades e desafios relacionados a sustentabilidade	97
Quadro 17 – Princípios que orientam o processo decisório relacionado a sustentabilidade.....	98
Quadro 18 – Critérios de investimentos em Sustentabilidade	100
Quadro 19 – Disseminação dos projetos de Sustentabilidade	101
Quadro 20 – Diretrizes de Sustentabilidade.....	102
Quadro 21 – Processo de tomada de decisão sobre sustentabilidade (por pilares ou integrado).....	103
Quadro 22 – Discussões sobre <i>trade-offs</i> relacionadas à sustentabilidade	106

Quadro 23 – Planejamento e ações voltadas para o pilar social	107
Quadro 24 – Relacionamento da empresa com os <i>stakeholders</i>	110
Quadro 25 – Conflito entre resultados econômicos e resultados sustentáveis.....	111
Quadro 26 – Indicadores de desempenho em relação a sustentabilidade	113
Quadro 27 – Prioridade em relação aos pilares (ambiental, social, econômico) na escolha de projetos	114
Quadro 28 – Síntese da estratégia de pesquisa	122

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIQUIM	Associação Brasileira da Indústria Química
CMMAD	Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento
DS	Desenvolvimento Sustentável
IIED	<i>International Institute of Environment and Development</i>
IUCN	União Internacional para a Conservação da Natureza
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
SO	Sustentabilidade Organizacional
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
UNEPR	<i>United Nations Environment Program</i>
WBCSD	<i>World Business Council for Sustainable Development</i>
WCED	<i>World Commission on Environment and Development</i>
WWF	<i>World Wildlife Fund for Nature</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	SUSTENTABILIDADE: PROCESSO DECISÓRIO E ORGANIZAÇÕES SUSTENTÁVEIS	23
2.1	CONTEXTO HISTÓRICO E PRINCIPAIS CRÍTICAS	23
2.2	DIFERENÇAS ENTRE SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	31
2.3	SUSTENTABILIDADE EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL	35
2.3.1	A Representatividade das Organizações no que se Refere à Busca da Sustentabilidade	35
2.3.2	Conceitos e Abordagens que Envolvem a Sustentabilidade Organizacional	40
2.4	PROCESSO DECISÓRIO E ORGANIZAÇÕES SUSTENTÁVEIS	49
2.4.1	Lógicas Decisórias	55
3	<i>SENSEMAKING</i>	65
3.1	<i>SENSEMAKING</i> : CONTEXTUALIZAÇÃO, ABORDAGENS E DEFINIÇÕES	65
3.2	<i>SENSEMAKING</i> NAS ORGANIZAÇÕES	69
3.3	INTEGRANDO <i>SENSEMAKING</i> ORGANIZACIONAL, PROCESSO DECISÓRIO E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL	75
4	PERCURSO METODOLÓGICO	80
4.1	CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA.....	80
4.2	COLETA DOS DADOS	81
4.2.1	Unidade de Análise	81
4.2.2	Instrumentos de Coleta de Dados.....	82
4.2.3	DEFINIÇÃO DE PESQUISA CONSTITUTIVA E OPERACIONAL.....	85
4.3	ANÁLISE DOS DADOS	88
4.3.1	Breve Descrição do Caso Estudado	88
4.3.2	Etapas da Análise	89

5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	92
5.1	DISCUSSÃO E SÍNTESE DAS ANÁLISES	116
5.2	SÍNTESE DA ESTRATÉGIA DA PESQUISA.....	121
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	123
	REFERÊNCIAS	130
	APÊNDICES	138
	APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista	138

1 INTRODUÇÃO

Os debates e as preocupações relacionados à sustentabilidade, como o limite de recursos ou a capacidade de suporte dos sistemas ambientais, vêm de longa data. Riscos relacionados à poluição, ao desmatamento, à degradação do solo ou à adulteração de alimentos sempre existiram em menor ou maior proporção, no entanto as últimas décadas foram marcadas por um crescimento desmedido na economia mundial, fazendo todos esses riscos citados e outros não mencionados aumentarem proporcionalmente. Com isso, as discussões sobre sustentabilidade e seus desafios avançaram, principalmente a partir da criação da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), que teve como principal contribuição a criação do Relatório Nosso Futuro Comum (*Our Common Future*), em 1987, que trouxe um diagnóstico rigoroso em relação ao estado do meio ambiente (MEBRATU,1998). Foi por meio dele que se estabeleceu a principal definição de “desenvolvimento sustentável”: “O desenvolvimento que satisfaz as necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades” (WCED, 1987, p. 43).

Após essa publicação, esse cenário, marcado pela preocupação com a escassez de recursos, passou a fazer parte da inquietação de diversas instituições, como o Estado, as organizações, a sociedade etc. (LEFF, 2010). Dentro desse contexto, as organizações destacaram-se como as principais agentes, causadoras e solucionadoras, dos problemas ambientais e sociais, tanto no momento atual como no futuro (SHWOM, 2009), e, apesar de se reconhecer a existência de vários tipos de organizações, como as informais e as formais, órgãos públicos, empresas ou movimentos sociais, o presente trabalho teve como interesse de pesquisa uma organização privada, portanto, quando aqui se referir as organizações, será uma referência às empresas privadas. Estas, de acordo com Barkemeyer *et al.* (2011), representam os recursos produtivos da economia e, portanto, não se pode alcançar o desenvolvimento sustentável sem o apoio desses negócios.

A partir disso, a pesquisa desenvolvida nesta dissertação teve como objetivo analisar o sentido atribuído ao processo decisório em uma organização que almeja ser reconhecida como sustentável, no intuito de explorar possíveis limitações e constrangimentos. Endende-se neste contexto que estudar o processo decisório ajuda a compreender o desenvolvimento e a forma de agir das organizações (PEREIRA; LOBLER; SIMONETTO, 2010). E dessa maneira, assimilar como estão estruturadas as decisões em relação à sustentabilidade, já que as decisões organizacionais tomadas sem levar em conta fatores

ambientais, naturais ou sociais podem gerar ações com pensamento de curto prazo e com falta de visão, trazendo consequências prejudiciais ambientais, sociais ou, mesmo, organizacionais (DIAMOND, 2005).

Diante disso, adotou-se como definição operacional para este estudo a importância de se trabalhar com *trade offs* quando se trata de sustentabilidade organizacional, levando em consideração os três pilares (ambiental, social, econômico), além de levar em conta as diferentes escalas de tempo para cada um acontecer. Essa perspectiva abrange aspectos mais amplos e profundos da sustentabilidade, possibilitando a percepção dos problemas gerados pelas decisões que consideram sentidos utilitaristas e imediatistas nos negócios tidos como sustentáveis (DRIVER, 2006; MUNCK, 2014)

Levando em consideração todas essas questões, buscou-se, na literatura, uma teoria de processo decisório que pudesse dar conta da complexidade que envolve decisões relacionadas à sustentabilidade organizacional. Nesse contexto, a Teoria do agir organizacional, de Bruno Maggi (2006), trouxe contribuições ao abarcar um amplo campo de estudos, envolvendo a teoria de autores que trabalham a interdisciplinaridade. Essa teoria entende o “fenômeno organizacional” como um processo de ações e decisões, levando a compreender que as decisões são partes de um processo que nunca está finalizado e que muda constantemente conforme seja necessário; são decisões que fazem parte de um agir social, sem estar isoladas em uma estrutura (MAGGI, 2006).

Esse processo decisório precisa ser constantemente interpretado e reinterpretado, já que, muitas vezes, as escolhas assumidas no passado já não dão conta das demandas atuais sobre sustentabilidade. Por isso, esta pesquisa fez uso, também, da Teoria do *sensemaking*, de Karl Weick (1969). O *sensemaking* pode ser compreendido como um processo de construção social em que os sujeitos se envolvem na interpretação e explicação de sinais de seu ambiente em um esforço para criar ordem e sentido retrospectivos aos acontecimentos (WEICK, 1995). Adotou-se, então, a Teoria do *sensemaking* no intuito de compreender o sentido dado ao processo decisório, a partir das abordagens e lógicas decisórias assumidas pelos líderes da organização pesquisada.

Entende-se que, quando uma organização se diz sustentável ou que adota processos sustentáveis, é preciso identificar qual o sentido dado ao processo decisório, que tipo de abordagem, ou seja, que tipo de visão de mundo ou paradigma está sustentando sua decisão. Além disso, identificar que tipo de perspectiva essa organização está utilizando e qual a base conceitual que está direcionando esse processo decisório. Fazer esse tipo de análise é importante, já que existem diferentes abordagens e perspectivas adotadas pelos líderes

organizacionais e, muitas vezes, o sentido atribuído ao processo decisório não consegue abarcar a complexidade que envolve as questões relacionadas à sustentabilidade e ao processo decisório organizacional.

Nesse contexto, foram estudadas diferentes abordagens para a sustentabilidade, trazidas por distintos autores. (EGRI; PINFIELD, 1998; GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995; KETOLA, 2009). Essas abordagens foram sintetizadas por Munck (2015) e estão representadas no Quadro 6, sendo segmentadas em extremistas econômicas; extremistas ambientais e integrativa. A extremista econômica estaria voltada ao pilar econômico, priorizando em suas ações o lucro em curto prazo, sem levar em conta, muitas vezes, as consequências para os outros pilares (ambiental e social). Já a extremista ambiental, em outro extremo, estaria preocupada apenas em proteger o meio ambiente e em como as ações poderiam trazer benefícios ou prejuízos para as questões ambientais. Enquanto isso, a abordagem integrativa busca levar em conta os três pilares, considerando as distintas demandas de cada um.

Estabelecidas as distintas abordagens sobre sustentabilidade que podem direcionar a visão de mundo dos líderes organizacionais, foram estudadas as principais lógicas decisórias assumidas por esses líderes quando fazem escolhas relacionadas à sustentabilidade. Essas lógicas foram separadas por Garud e Gehman (2012) em três tipos: evolucionárias, relacionais e duracionais (temporais).

Na perspectiva evolucionária, as decisões são pautadas pelas condições iniciais já assumidas e pelos investimentos já realizados, as novas soluções (inclusive as referentes à sustentabilidade) só acontecem por acaso. Já a perspectiva relacional, em vez de considerar ambientes de seleção como dados, diminui as diferenças entre agência e estrutura, micro e macro, adotando uma ontologia relacional, considerando a importância do entendimento mútuo entre os atores sociais (GARUD; GEHMAN, 2012).

Por sua vez, ao pensar e agir na perspectiva duracional ou temporal, os gestores teriam que definir o que entendem por curto, médio e longo prazo, bem como sobre o que entendem por passado, presente e futuro. A partir disso, poderiam discutir com convicção sobre posicionamentos frente aos *trade-offs* gerados ao se considerarem os três pilares da sustentabilidade em diferentes escalas temporais. Por exemplo, as questões ambientais podem estender-se em escalas de tempo geológicas que envolvem centenas de anos, já as questões sociais estariam mais restritas ao “tempo” de uma geração. O tempo econômico, por sua vez, dependerá do entendimento do que seja curto, médio ou longo prazo para a realização do lucro.

(BANSAL; DESJARDINE, 2014; GAO; BANSAL, 2013; GARUD; GEHMAN, 2012; MUNCK, 2015).

Diante do exposto, entende-se que, ao levar em conta o processo decisório que envolve a busca pela sustentabilidade nas organizações, deve-se considerar que não se trata apenas de uma adequação de decisões para rebater as crises ecológicas, econômicas, ambientais ou de pobreza, é preciso que aconteça um repensar de todo o processo, em que a sustentabilidade não esteja apenas tangenciando as metas e decisões em uma organização, mas seja parte e fundamento de todo processo decisório organizacional (CAPRA, 2002; MUNCK, 2013)

Dessa forma, tomando por base as referidas teorias: sustentabilidade organizacional; processo decisório; abordagens e lógicas decisórias referentes à sustentabilidade organizacional e *sensemaking*, buscou-se responder ao problema de pesquisa proposto: *Em que medida o sentido atribuído ao processo decisório organizacional circunscreve as possibilidades de uma empresa se tornar sustentável?*

O método utilizado para responder ao problema de pesquisa foi o qualitativo, por se tratar de um estudo que busca aprofundamento e interpretação, envolvendo um sistema complexo de significados a ser desvelado pelo pesquisador (TAKAHASHI, 2013). A estratégia escolhida foi um estudo de caso, realizado em uma empresa multinacional norte-americana do ramo da indústria química, que atua também em outros setores – como agronegócios –, e sua unidade no Brasil fica localizada na cidade de São Paulo. Essa empresa foi escolhida, pois, além de atuar em um setor importante para a economia e que pode trazer solução para muitos problemas relacionados à escassez e ao uso de recursos, é reconhecida como uma empresa sustentável, tendo alcançado o nível A+, o mais alto nível de integridade em abordar temas centrais identificados pelo GRI¹(2006).

Nesta pesquisa, foram entrevistados, mediante um roteiro semiestruturado, seis líderes de distintas “áreas-chave”. Outra fonte de dados utilizada foi a análise documental. O cruzamento das informações advindas das entrevistas e da análise documental possibilitou o enriquecimento da pesquisa, visto que, pela análise documental, foi possível confirmar e refutar algumas informações coletadas na entrevista por meio da análise das narrativas.

Entende-se que, para o problema proposto, a análise de narrativas seja pertinente ao analisar a fala dos líderes sobre sustentabilidade, por meio de uma visão contra-

¹ GRI- *Global Reporting Initiative* - GRI é uma organização internacional independente que ajuda as empresas, governos e outras organizações a compreender e comunicar o impacto da empresa sobre questões críticas de sustentabilidade, tais como as alterações climáticas, direitos humanos, corrupção e muitos outros.

hegemônica, utilizando o *sensemaking* para compreender os reais sentidos do processo decisório referente à sustentabilidade na organização pesquisada. A análise de narrativas ajudou a ir além da fala dos sujeitos entrevistados, buscando compreender qual abordagem e qual perspectiva decisória é predominante, bem como suas consequências para o caso pesquisado.

Esse tipo de estudo é importante, já que, conforme atesta Munck (2015), as principais publicações acadêmicas sobre sustentabilidade em contexto organizacional (DRIVER, 2006; GAO; BANSAL, 2013; GARUD; GEHMAN, 2012; KETOLA, 2009; MUNCK, 2015; VERGNE; DURAND, 2010) e empresariais, como o GRI, apontam para a prevalência de sentidos evolucionários e utilitaristas nas lógicas decisórias, enfatizando que as organizações, ao investirem nos pilares ambientais ou sociais, priorizam o ganho financeiro em curto prazo. Ao que se refere as publicações nacionais e internacionais, que contemplem o estudo do sentido assumido pelos líderes organizacionais quando estes tomam decisões sobre sustentabilidade, essas são incipientes.

Por isso, considerando a importância dos temas tratados, desenvolveu-se uma ampla busca, conforme descrito no Quadro 1, pesquisando-se o tema *sustentabilidade* em quatro bancos de dados, nos dias 27 e 28 de abril de 2015, contendo títulos, resumo e palavras-chave do documento. Para a busca sobre sustentabilidade, foi utilizado o termo “sustentabilidade”, sem filtros, e foi utilizada a opção “expandir meus resultados”. Foi possível perceber que existem muitos artigos sobre o tema, um total de 12077 artigos; por outro lado, ao fazer uma busca que contemple a sustentabilidade em contexto organizacional, em que foi utilizado o termo “sustentabilidade organizacional”, sem filtros, e a opção “expandir resultados”, nos mesmos bancos de dados, a realidade é diferente, pois, no total, encontraram-se 364 artigos. Isso pode significar que ainda faltam mais estudos sobre sustentabilidade em um contexto organizacional.

Quadro 1 – Revisão empírica. Trabalhos sobre Sustentabilidade e Sustentabilidade em contexto Organizacional

Site de busca	Trabalhos encontrados sobre Sustentabilidade	Trabalhos Encontrados sobre Sustentabilidade organizacional
<i>Spell</i>	857	12
<i>Sciello</i>	1191	5
<i>Web of Science</i>	1077	5
<i>Periódicos CAPES</i>	8952	342
Total	12077	364

Fonte: elaborado pela autora com base nos sites de busca *Spell*, *Sciello*, *Web of science*, *periódicos CAPES*.

Em outra busca realizada nos bancos de dados, conforme mostra o Quadro 2 a seguir, foram pesquisados os temas *sensemaking*, *sensemaking* e *processo decisório* e *sensemaking* e *sustentabilidade*. O termo *sensemaking* foi utilizado em inglês, sem filtros, e, depois, foi pesquisado o termo *sensemaking* e *processo decisório*, sendo o termo *sensemaking*, em inglês, e o termo *processo decisório*, em português. Assim, também foram pesquisados os termos *sensemaking* e *sustentabilidade*, o primeiro termo, em inglês, e o segundo, em português, sem filtros.

Quadro 2 – Revisão empírica. Busca de artigo sobre *Sensemaking*; *Sensemaking* e Processo Decisório e *Sensemaking* e Sustentabilidade

Site de busca	Trabalhos sobre <i>Sensemaking</i>	Trabalhos sobre <i>Sensemaking</i> e Processo Decisório	Trabalhos sobre <i>Sensemaking</i> e Sustentabilidade
www.spell.org	20	3	0
www.scielo.org	37	2	0
Web of Science	1503	2	0
Periódicos CAPES	3682	10	6
Wiley Online Library	2290	0	0
Total	7532	18	6

Fonte: elaborado pela autora com base nos sites de busca *Spell*, *Scielo*, *Web of Science*, *periódicos CAPES*.

Com o tema *sensemaking*, foram encontrados no site de busca *Spell* 20 artigos; no *Scielo*, 37 artigos; em *Web of Science*, 1503; nos Periódicos CAPES, 3682; e em *Wiley On Line Library*, 2290. Portanto, um total de 7532 arquivos. Porém, ao fazer uma busca que contemplasse ambos os temas, *sensemaking* e *processo decisório*, foram encontrados 3 artigos no *Spell*; 2 no *Scielo* 2 no *Web of Science*, 10 nos Periódicos CAPES e nenhum no *Wiley On Line Library*, um total de 18 arquivos. Já quando foi realizada uma busca com o tema *sensemaking* e *sustentabilidade*, não foram encontrados arquivos no *Spell*, *Scielo*, *Web of Science* e *Wiley On Line Library*, apenas foram encontrados 6 arquivos nos Periódicos CAPES.

A partir desse resultado, é possível perceber que, apesar de os temas *sustentabilidade* e *sensemaking* serem conhecidos e trabalhados em pesquisas teóricas e empíricas, existem poucos trabalhos que utilizam as duas temáticas ao mesmo tempo, ou seja, *sensemaking* e *sustentabilidade* em um mesmo trabalho. Além disso, também são poucos os trabalhos que trazem a temática *sensemaking* e *processo decisório* ao mesmo tempo.

Diante desse quadro, em um primeiro momento, justifica-se este estudo por apresentar certo grau de ineditismo, ao propor pesquisar os temas: *sustentabilidade organizacional*, *processo decisório* e *sensemaking* em um mesmo estudo.

Uma pesquisa recente de Ramos, Takahashi e Roglio (2015) sobre processo decisório analisou 85 periódicos no Brasil, e foram encontrados apenas 177 artigos sobre o tema, mostrando que ele representa uma pequena parcela na publicação nacional, além disso não existem periódicos especializados sobre o assunto. Os autores afirmam que a representatividade do tema, diante do total das publicações acadêmicas em Administração, é incipiente.

O processo decisório está intrinsecamente relacionado ao campo da Administração. Conforme atestam Ansoff (1977), Simon (1979a), Braga (1988) e Morgan (1996), a base das atividades administrativas é, essencialmente, um processo de tomada de decisão, e este pode ser considerado uma função eminentemente humana. Nessa perspectiva, o estudo do processo de tomada de decisão torna-se fundamental para a compreensão do desenvolvimento e das formas de atuação das organizações (PEREIRA; LOBLER; SIMONETTO, 2010) e, mais especificamente para este trabalho, no que concerne ao entendimento da tomada de decisão relacionada à sustentabilidade.

É possível perceber que os estudos envolvendo sustentabilidade em contexto organizacional ainda são considerados recentes na academia, isto é, são estudos que ainda estão em processo nas Ciências Sociais Aplicadas, assim como os estudos relacionados ao processo decisório organizacional. Diante desse quadro, considera-se que estudar o processo decisório relacionado à sustentabilidade em âmbito organizacional pode contribuir para avançar no campo das Ciências Sociais Aplicadas e, mais especificamente, para a Administração, contribuindo, também, para a sociedade, já que as organizações são os grandes atores que podem desempenhar um papel essencial na busca da sustentabilidade. (SHWOM, 2009).

Além disso, entende-se que as pesquisas e a prática da sustentabilidade em contexto organizacional, ao buscarem melhor compreender as consequências do sentido dado ao processo decisório que almeja tornar uma organização sustentável pela análise de narrativas, poderão revelar algumas divergências e incoerências, já que, conforme atesta Munck (2015), as pesquisas envolvendo sustentabilidade em contexto organizacional dividem-se em três frentes: a primeira refere-se a um caráter mais instrumental, normalmente, por meio de pesquisas qualitativas, busca conhecer que tipo de gestão é utilizada quando se trata de responder às questões ambientais. Outra, baseada principalmente em pesquisas quantitativas, concentra-se na influência das ações sustentáveis sobre os resultados organizacionais, analisando desempenho financeiro, vantagem competitiva, gestão de resíduos tóxicos e adesão de certificados como a ISO 14001. A terceira aborda justamente estudos que envolvem reflexões mais profundas, quando se trata de compreender o sentido dado à tomada de decisão referente

à sustentabilidade nas organizações. Esse tipo de estudo, que trata de produção de sentido ou *sensemaking* na gestão ainda é embrionário se comparado aos outros dois. (GAO; BANSAL, 2013; GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995; SHRIVASTAVA, 1995; STARIK; RAND, 1995; MUNCK, 2015; PHILIPPE; BANSAL, 2013)

Portanto, essa pesquisa se justifica, também, por avançar nos estudos referentes à produção de sentido, ou *sensemaking*, no que se refere à tomada de decisão sobre sustentabilidade nas organizações, contribuindo para o progresso nos estudos sobre a sustentabilidade organizacional no campo da Administração, mais especificamente direcionando os estudos sobre as decisões referentes à sustentabilidade nas organizações para um caráter mais subjetivo e interpretativo.

É importante compreender esse sentido dado ao processo decisório em relação à sustentabilidade, já que as organizações, ao não levarem em conta toda a complexidade e a visão sistêmica que esta exige, podem comprometer os resultados referentes à sustentabilidade. Decisões voltadas apenas ao âmbito econômico, visando retornos em curto prazo, podem proporcionar sérias implicações para a sociedade, em curto ou longo prazo. E, para as próprias organizações, já que, de acordo com Boele, Fabig e Wheeler (2001), quando as “punições” não acontecem pela legislação, por meio de multas e altos investimentos para reverter os problemas ambientais e sociais mais visíveis causados, elas poderão advir do possível boicote dos clientes (finais ou empresariais), que se recusam a comprar de empresas que não respeitam a sustentabilidade.

Por isso, compreende-se que esta pesquisa pode ajudar as organizações a repensarem os sentidos dados quando se trata de decisões relacionadas à sustentabilidade, compreendendo as consequências de se pensar apenas no retorno financeiro em curto prazo, quando investem na esfera socioambiental, causando desarticulação entre as questões ambientais e sociais. Buscou-se, assim, uma nova forma de pensar o ambiente e a sociedade lastreada por um processo decisório capaz de orientar escolhas considerando *trade-offs* complexos ao tentar balancear um melhor meio de integrar decisões envolvendo os três pilares (econômico, ambiental e social) em suas respectivas e diferentes exigências de escala e tempo (MUNCK, 2015).

Diante disso, foi estabelecido como objetivo geral, *analisar o sentido atribuído ao processo decisório em uma organização que almeja ser reconhecida como sustentável no intuito de explorar possíveis limitações e constrangimentos.*

Para alcançar o objetivo geral, seguiram-se os seguintes objetivos específicos:

- I. Identificar e mapear os objetivos da sustentabilidade na organização pesquisada;
- II. Sintetizar teorias que retratam as possíveis implicações do processo decisório que almeja a sustentabilidade nas organizações;
- III. Identificar entre as abordagens adotadas para o estudo (extremista econômica, extremista ambiental e integrativa) qual(is) predomina(m) na organização pesquisada;
- IV. Identificar entre as lógicas decisórias adotadas para o estudo (evolucionária, relacional e temporal) qual(is) predomina(m) na organização pesquisada;
- V. Refletir sobre os limites e constrangimentos impostos pela abordagem e lógica decisória predominantes, tendo em perspectiva a teoria, os objetivos para a sustentabilidade na organização pesquisada e a percepção dos líderes entrevistados.

2 SUSTENTABILIDADE: PROCESSO DECISÓRIO E ORGANIZAÇÕES SUSTENTÁVEIS

O presente capítulo foi desenvolvido com o intuito de contextualizar os temas: *desenvolvimento sustentável*, *sustentabilidade*, *sustentabilidade organizacional* e *processo decisório*. O capítulo foi dividido em diferentes seções. Em relação ao termo “desenvolvimento sustentável”, buscou-se trazer, na primeira seção, o contexto histórico, bem como as principais críticas na visão de diferentes autores, sobre a versão dominante do desenvolvimento sustentável elaborada pela Comissão Mundial Sobre o Meio Ambiente pelo Relatório *Brundtland*. Em seguida, considerou-se pertinente abordar as diferenças entre desenvolvimento sustentável e sustentabilidade, já que estes, muitas vezes, são erroneamente tratados como sinônimos.

Como o interesse da pesquisa envolve o estudo de processos decisórios relacionados à sustentabilidade nas organizações, a terceira seção deste capítulo trata da sustentabilidade organizacional (SO). Para tanto, buscou-se explorar a representatividade das organizações e os principais conceitos e abordagens que envolvem a SO.

A última seção do capítulo contempla o processo decisório a partir de diferentes abordagens e lógicas decisórias para a sustentabilidade em contexto organizacional. Esse tópico tem como objetivo principal compreender como as escolhas de determinadas lógicas decisórias influenciam os resultados relacionados à sustentabilidade nas organizações.

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO E PRINCIPAIS CRÍTICAS

Para melhor compreender e diferenciar os termos tratados: “sustentabilidade”, “sustentabilidade organizacional” e “desenvolvimento sustentável”, considerou-se importante iniciar o capítulo trazendo informações e discussões que remetam à evolução histórica do termo “desenvolvimento sustentável”. Posteriormente, foram discutidas as principais críticas em relação ao Relatório *Brundtland*, reconhecido como o principal documento que disseminou o desenvolvimento sustentável.

Durante muitos anos, o meio ambiente foi visto apenas como algo externo à humanidade, algo para ser explorado, enquanto o homem foi visto como superior à natureza pelo seu conhecimento e racionalidade. A crença era de que o ser humano, a partir de seu conhecimento e tecnologia, poderia suplantar todas as dificuldades, inclusive as de ordem naturais e ambientais. Esse tipo de raciocínio esteve ligado ao desenvolvimento do capitalismo,

à Revolução Industrial e à Ciência Moderna. As relações humanas eram dominadas pelo crescimento econômico, traduzido pelo aumento da produção, sendo visto como algo gerador do bem-estar da humanidade e solução para superar a pobreza (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005)

Porém, as discussões sobre o limite de recursos ou a capacidade de suporte dos sistemas ambientais vêm de longa data. De acordo com Mebratu (1998), a história da humanidade sempre foi marcada, em menor ou maior grau, por riscos de poluição, desmatamento, degradação do solo e adulteração de alimentos. Nas últimas décadas, contudo, a economia mundial experimentou um crescimento além do imaginado, transformando o planeta e, especialmente, a vida humana. Essa mudança ocorreu principalmente pela industrialização e pela globalização, levando o modo de vida, no mundo desenvolvido, da subsistência para a afluência, ao mesmo tempo em que, no mundo em desenvolvimento, a maior parte das pessoas ainda vive na miséria. (MEBRATU, 1998).

Sobre isso, concorda Foladori (2001), atestando que, enquanto a produção pré-capitalista teve seu limite de satisfação de necessidades pautado nos valores de uso, a produção mercantil (capitalista), que o autor chama de crematística, não possui nenhum limite. Assim, essa diferença, que parece simples, é responsável pelo esgotamento dos recursos naturais em uma velocidade não imaginada na história da civilização, além de gerar detritos em uma proporção sem limites.

Esse cenário passou a fazer parte da inquietação de diversos membros da sociedade, como o Estado, as organizações, a sociedade civil etc., em princípio, a partir de uma preocupação com a escassez dos recursos, e não de uma preocupação com a natureza (LEFF, 2010). Muitos debates e escritos sobre o termo “desenvolvimentos sustentável” fazem menção direta à primeira Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, formulada pela ONU e realizada em 1972, em Estocolmo, na Suécia e, principalmente, a *World Commission and Environment and Development* (WCED), que publicou em 1987 o Relatório Nosso Futuro Comum (*Our Common Future*), também conhecido como Relatório *Brundtland*, pois quem o chefiou foi a primeira-ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland.

Mebratu (1998) atesta, porém, que as discussões e estudos que culminaram na propagação universal do termo “desenvolvimento sustentável” tiveram alguns precursores históricos e conceituais, que o autor classifica em três distintos períodos: Pré-Estocolmo, que contempla o período até a Conferência de Estocolmo sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (1972); de Estocolmo a WCED (1972-1987); e Pós-WCED (1987-1997). A

primeira fase divide-se em três assuntos principais: crenças e tradições religiosas; economia e teoria de limites; política econômica e organizações de escala.

Ao fazer uma análise crítica dos escritos sobre a religião em relação à natureza, concluiu-se que as tradições religiosas não são simplesmente as causadoras de danos ao meio ambiente, tampouco podem ser consideradas somente como condutoras de uma consciência ambiental mas sim, conforme apontado por Gottlieb (1996), ambos. Já em relação às crenças indígenas, apesar de existirem diferenças de contexto e estrutura, são marcadas por um elemento comum, que é a tradição de viver em harmonia com a natureza (MEBRATU, 1998)

No âmbito econômico, o economista Thomas Malthus foi um dos precursores que, em 1798, pela obra *Essay on Population*, debateu a preocupação entre a discrepância do crescimento populacional, que crescia em proporção geométrica enquanto a produção de alimentos desenvolveria-se em proporções aritméticas. Além disso, surgiram preocupações, com David Ricardo (1722-1823) em relação ao crescimento econômico, que seria afetado devido à escassez de recursos naturais. Porém, ambas as teorias não previram inovações técnicas e o uso de fertilizantes, que possibilitaram um aumento das curvas de produção (MEBRATU, 1998)

O último ponto tratado na fase Pré-Estocolmo é marcado por uma política econômica que se diferencia do socialismo ortodoxo e do capitalismo, defendendo que as organizações de escala² devem ser vistas como algo independente e primário. Esse tipo de política econômica foi chamada de libertária, defendendo a tecnologia apropriada (que considera as habilidades sociais, os níveis populacionais e a disponibilidade de recursos naturais) e as necessidades sociais prementes (definidas pelos próprios indivíduos). Alguns especialistas acreditam que essa teoria foi precursora direta do conceito de desenvolvimento sustentável.

Compreendidos os principais acontecimentos e características que marcaram essa primeira fase, percorre-se para a próxima, localizada entre Estocolmo e a WCED.

Em 1972 aconteceu, em Estocolmo, na Suécia, a primeira Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, formulada pela ONU. Essa Convenção trouxe avanços importantes para a formulação do conceito de desenvolvimento sustentável, pois

² O livro de Schumacher, *Small is beautiful*, apesar de conter muitas ideias controversas, trouxe inspiração a uma geração de defensores do meio ambiente ao falar sobre a exaustão de recursos do planeta, além de trazer uma nova forma de conceber os aspectos econômicos, ecológicos e sociais pelo discurso sobre “organização de escala” (MEBRATU, 1998)

discutiu-se a necessidade de uma gestão ambiental eficaz, fazendo-se uso de ferramentas de avaliação ambiental. Além disso, serviu como um alerta sobre a urgência em se mudar a forma de desenvolvimento econômico vigente. Essa consciência tornou-se mais forte quando, nesse mesmo período, um grupo de notáveis cientistas e cidadãos, reunidos em Roma, denominados “Clube de Roma”, produziram um relatório sobre a situação do ambiente natural, alertando que, se não houvesse uma mudança no crescimento econômico, a sociedade industrial ultrapassaria, em algumas décadas, os limites suportáveis pelo meio ambiente (MEBRATU, 1998).

Outro marco importante para essa segunda fase de evolução do conceito foi a incorporação do termo “ecodesenvolvimento”,³ que surgiu em 1978 por meio da *United Nations Environment Program* (UNEPR). A partir desse momento, o termo passou a ser difundido internacionalmente, defendendo-se que as questões ambientais e de desenvolvimento deveriam ser consideradas em conjunto (MEBRATU, 1998).

Todavia, foi mediante a União Internacional para a Conservação da Natureza (IUCN) que se conseguiu um avanço importante em relação ao entendimento do conceito. Por meio de parcerias com World Wildlife Fund for Nature (WWF) e The United Nations Environment Programme que a IUCN conseguiu elaborar a Estratégia de Conservação Mundial, disseminada internacionalmente em 1980. Essa estratégia teve como foco reunir as preocupações ambientais e de desenvolvimento em um conceito mais abrangente de *conservação* (TRYZNA, 1995)

Uma maior discussão sobre sustentabilidade e seus desafios começou a partir da criação da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) ou *World Commission on Environment and Development* (WCED). Essa comissão, também conhecida como Comissão *Brundtland* – pois foi presidida pela primeira-ministra da Noruega, Gro Harlem Brundtland –, teve como principal contribuição o desenvolvimento do Relatório Nosso Futuro Comum (*Our Common Future*), em 1987, também conhecido como Relatório *Brundtland*. Esse relatório forneceu um diagnóstico rigoroso em relação ao estado do ambiente e por meio deste se estabeleceu a principal definição de desenvolvimento sustentável: “O

³ O conceito de ecodesenvolvimento, lançado por Maurice Strong em junho de 1973, consistia na definição de um estilo de desenvolvimento adaptado às áreas rurais do Terceiro Mundo, baseado na utilização criteriosa dos recursos locais, sem comprometer o esgotamento da natureza, pois nesses locais ainda havia a possibilidade de tais sociedades não se engajarem na ilusão do crescimento mimético. Com a Declaração de Cocoyoc, no México, em 1974, também as cidades do Terceiro Mundo passam a ser consideradas no ecodesenvolvimento. Finalmente, na década de 1980, o economista Ignacy Sachs apropria-se do termo e o desenvolve conceitualmente, criando um quadro de estratégias ao ecodesenvolvimento. Parte da premissa desse modelo baseia-se em três pilares: eficiência econômica, justiça social e prudência ecológica (LAYRARGUES, 1997, p. 3).

desenvolvimento que satisfaz as necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades” (WCED, 1987, p. 43)

A última fase da evolução histórica sobre o conceito de desenvolvimento sustentável é vinculada por Mebratu (1998) ao período Pós-WCED. O autor identifica que, assim como a IUCN ganhou os créditos por cunhar a expressão “desenvolvimento sustentável” primeiramente em uma conferência internacional, a Comissão *Brundtland*, por meio do Relatório *Our Common Future*, trouxe grande relevância geopolítica, representando, assim, o maior marco político do termo. Após a publicação desse relatório, o desenvolvimento sustentável passou a ser o principal assunto nos discursos ambientais.

Embora existam muitas variações em relação às definições de desenvolvimento sustentável, Mebratu (1998) acredita que essas podem ser divididas em três grupos distintos: versão ideológica; versão acadêmica e versão institucional. Na versão ideológica, apesar de existirem indícios de uma emergência “verde”, ainda predominavam as ideologias clássicas, como a Teoria da libertação,⁴ o feminismo radical e o marxismo. A base conceitual ideológica é separada por três vertentes principais: ecofeminismo; ecossocialismo e ecoteologia.

O ecofeminismo é considerado a marca conceitual em que são reunidos os quatro alicerces da Teoria da libertação, associados às opressões de gênero, raça, classe e natureza (PLUMWOOD, 1993). Já o ecossocialismo surgiu na década de 1970, a partir de um debate entre socialistas e economistas, e trata-se de um movimento antropocêntrico e humanista cuja crença é de que a crise ambiental só pode ser superada por uma mudança nas condições materiais e de estrutura social da sociedade (PEPPER, 1993). Por fim, com a ascensão dos movimentos ambientais, surgiram os ecoteólogos, cuja consideração é de que a relação entre o homem e a natureza somente terá equilíbrio quando pautada em uma virtude religiosa legítima (MEBRATU, 1998).

Já na versão acadêmica, existe uma divisão conceitual entre as versões econômicas, ecológicas e sociais, como uma resposta da comunidade científica a respeito dos desafios em relação à crise ambiental do século XX. Na opinião dos economistas, a solução do

⁴ A Teoria da libertação envolve três pontos principais: a teologia da libertação, o feminismo radical e o marxismo. A teologia da libertação defende que os problemas propulsores da crise ambiental são resultados da falta de respeito em relação às providências divinas e propõe que a humanidade tenha um renascimento espiritual para superar a crise ambiental. Já o feminismo radical argumenta que a forma principal da racionalidade da cultura ocidental tem sido sistematicamente incapaz de reconhecer a dependência entre a natureza e o sexo feminino (visto como inferior). O marxismo atribui os problemas ambientais e injustiças sociais ao sistema capitalista. O marxismo e os ecossocialistas defendem a necessidade de mudar as condições materiais e da estrutura social da sociedade para superar a crise ambiental e a injustiça (MEBRATU, 1998; HOPWOOD, 2005; PEPPER, 1993; PLUMWOOD, 1993)

problema para a crise ambiental estaria em colocar valores econômicos para a utilização de recursos naturais que, segundo eles, são usados em excesso por serem gratuitos (REDCLIFT; BENTON, 1994). Enquanto os ecologistas apresentam grande diversidade de conceitos sobre sustentabilidade, que Mebratu (1998) separa em dois grupos: ecologia social e ecologia profunda,⁵ a ecologia social trata dos problemas ambientais sem uma preocupação com as causas do problema, sem buscar mudanças em relação às bases que norteiam os pensamentos políticos e econômicos vigentes (CLARKE, 1993). Já os ecologistas profundos assumem o posicionamento de que o homem não é nem mais, nem menos importante que a natureza, portanto esta deve ser respeitada e seus recursos naturais só devem ser utilizados para satisfação de necessidades básicas (BRAIDOTTI *et al.*, 1994).

A versão institucional, por sua vez, é representada mediante as definições construídas pela WCED, o *International Institute of Environment and Development* (IIED) e o *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD). De acordo com Mebratu (1998), essas definições aproximam-se, em um sentido mais amplo, no que diz respeito à interpretação sobre a satisfação das necessidades, e diferenciam-se quando interpretam o principal ponto da solução, a plataforma de solução e o papel da liderança.

É possível perceber essas aproximações e diferenças no Quadro 3 a seguir:

Quadro 3 – Análise comparativa dos conceitos apresentados na versão institucional de sustentabilidade

Instituição	Enfoque	Epicentro Solucionador	Grupo de Ação	Instrumentos (Liderança)
WCED	Consenso político	Crescimento Sustentável	Nação-Estado	Governos e Organizações Internacionais
IIED	Desenvolvimento rural	Prioridade à preservação ambiental	Comunidades	Organizações não governamentais nacionais e internacionais
WBCSD	Interesses econômicos	Ecoeficiência	Indústria e Serviços	Lideranças corporativas

Fonte: elaborado pela autora com base em Mebratu (1998).

De acordo com Mebratu (1998), a definição de desenvolvimento sustentável dada pelo Relatório *Brundtland* por meio da WCED (1987) serviu de base para a maioria das

⁵ A ecologia profunda representa uma versão do romantismo ecológico contemporâneo, com o interesse principal de desenvolver novas formas de subjetividade, com o intuito de oferecer um meio de os indivíduos vivenciarem a natureza (LENZI, 2006).

definições que surgiram sobre o termo, como a elaborada pelo IIED, que teve seu foco voltado ao desenvolvimento rural nos países em desenvolvimento, e a WBCSD, liderada por empresários que buscavam uma forma de dialogar com políticos sobre as maneiras de se alcançar a sustentabilidade, contando com a coalizão de 150 empresas internacionais até 2001 (DYLLICK; HOCKERTS, 2002), com a definição de que os líderes das empresas estariam engajados com o desenvolvimento sustentável para atender às necessidades do presente sem comprometer o bem-estar das gerações futuras (MEBRATU, 1998).

Mebratu (1998) atesta que boa parte da interpretação sobre o conceito de desenvolvimento sustentável desenvolvido pela WCED por meio do Relatório *Brundtland* foi influenciada por organizações ou algum grupo particular, com isso não foi possível assimilar a imagem real e completa dos problemas que deveriam ser tratados. O autor critica a definição, argumentando que suas diretrizes foram delineadas por interesses políticos, por isso é marcada por falta de clareza. De acordo com ele, para conseguir uma definição coerente do conceito e uma real busca de um mundo sustentável, é preciso superar essa influência marcada por interesses institucionais e de grupos específicos.

Nessa perspectiva, após trazer a evolução histórica do termo “desenvolvimento sustentável”, bem como as principais definições divididas por Mebratu (1998) em três versões distintas: ideológica; acadêmica e institucional, considerou-se importante abordar as principais críticas que envolvem o conceito de desenvolvimento sustentável definido pela WCED por meio do Relatório *Brundtland*.

Dentro desse contexto, Hopwood, Mellor e O’Brien (2005) explicam que o relatório trouxe o reconhecimento de que o padrão de crescimento econômico tem trazido prejuízos para o meio ambiente, aumentando a pobreza e a degradação ambiental, por conseguinte propôs uma forma distinta de crescimento, “mudando a qualidade do crescimento, a satisfação das necessidades essenciais, mesclando ambiente e economia na tomada de decisão” (WCED, 1987, p. 49). O desenvolvimento que foi proposto pelo relatório defendia uma forma de erradicar a pobreza, atender às necessidades humanas e beneficiar todos com uma parte justa dos recursos, tendo a justiça social como algo essencial no presente e no futuro (HOPWOOD; MELLOR; O’BRIEN, 2005).

Porém, apesar de o Relatório *Brundtland* ter gerado uma série de iniciativas e discussões, seus impactos reais têm sido mínimos devido aos imensos desafios globais. (MEBRATU, 1998). Além disso, existem muitas lacunas transversais em relação ao conceito, que o autor classifica como lacunas epistemológicas; falta de percepção cósmica e dificuldade de conceituar o ambiente. Em relação à falha epistemológica, Mebratu (1998) atesta que o

problema não está só nas abordagens reducionistas mas também naquelas que dizem ter um pensamento holístico, contudo não se preocupam com a interação entre as partes no todo e entre o todo e seu ambiente. Isso dificultada a implementação prática do conceito. É preciso reconhecer que o pensamento holístico está pautado, sim, nas partes, no todo, mas essencialmente na interação entre as partes e o todo.

Já quanto à falta de percepção cósmica, o problema está na ausência de entendimento de que o universo humano, em geral, e, especificamente, o sistema econômico e o social não podem ser considerados independentes do universo natural. A crise ambiental ocorre justamente por falta dessa visão sistêmica, resultando em milhões de sistemas (bióticos e abióticos) deficientes de *feedback*.

Com relação ao conceito indevido de meio ambiente, Mebratu (1998) explica que ecologia e meio ambiente são coisas distintas, não sinônimos, como são tratadas muitas vezes. Um ambiente é algo que um organismo contém, e a ecologia é o estudo da relação entre o organismo e o meio ambiente natural. Portanto a crise ambiental inclui crise econômica, social, política, cultural e ecológica, tudo isso dentro do universo humano, e não separadamente, de forma que ao mesmo tempo exista uma crise ecológica entre os humanos e o universo natural.

Todas essas falhas têm gerado muitas críticas em relação ao conceito de desenvolvimento sustentável desenvolvido pelo WCED, questionando sua capacidade de promover mudanças na sociedade, reduzindo o termo muitas vezes a um clichê (MEBRATU, 1998).

Um dos autores que faz críticas a esse conceito é Redclif (2005), argumentando que o consenso superficial que marcou boa parte do debate inicial sobre sustentabilidade deu lugar a uma série de discursos paralelos, mas distintos sobre o tema, sendo que palavras como equidade, governança e justiça social só serviram para desviar o foco dos reais problemas.

Sobre isso, concordam Hopwood, Mellor e O'Brien (2005), afirmando que o relatório tentou mascarar a discussão com alguns debates que foram ambíguos ao falar de prioridades em satisfazer às necessidades dos mais pobres, proteção do meio ambiente e crescimento econômico. A indefinição do conceito e de suas bases teóricas justifica muitas vezes que empresas e governos estejam sempre em prol da sustentabilidade, porém sem nenhuma mudança real em suas ações, usando o relatório para justificar o crescimento rápido como um crescimento sustentável. Hopwood, Mellor e O'Brien (2005) ainda citam Rees (1998), que conclui a permissão dada ao capitalismo de persistir em defender o crescimento econômico como uma resposta moralmente falida à pobreza. Sobre isso, Seghezze (2009)

conclui que é justamente essa ambiguidade entre os conceitos de crescimento econômico e escassez ambiental que tem sido vista como um grande erro do conceito de desenvolvimento sustentável articulado pela WCED.

A respeito disso, Capra (2013), um dos mais importantes pensadores da ecologia compreendida como um novo paradigma, afirma que, na natureza, o crescimento é qualitativo e não pode ser visto, como pelos economistas, na condição de quantitativo, visto que possui um caráter multifacetado muito mais complexo. Quando se observa o ecossistema, é possível perceber isso, já que uns crescem, outros declinam e reciclam seus fragmentos, por isso o crescimento na natureza não é nem linear, nem ilimitado. Para Capra (2013, p. 1), “o verdadeiro crescimento, explica, melhora a qualidade de vida e aumenta a sua complexidade, sofisticação e maturidade”. Isso pode ser chamado de um novo paradigma, que deixa a quantidade e busca a qualidade, Enquanto o crescimento ruim traz externalidades (ambientais, econômicas e sociais), o “crescimento bom envolve processos produtivos mais eficientes, que usam energias renováveis, têm emissões zero, reciclam, restauram ecossistemas e apoiam as comunidades locais” (CAPRA, 2013, p. 1).

Já para Castro (2004), o conceito de desenvolvimento sustentável não cresceu fora do movimento ambientalista, mas foi um produto da reação popular contra o radicalismo do movimento ambientalista, que não teve como meta apenas propor limites ao crescimento, mas enfatizou a regulamentação como um meio de pôr fim à degradação ecológica. Apesar dos limites e problemas já citados anteriormente, o autor entende que a definição do Relatório *Brundtland* reflete um compromisso político entre crescimento econômico e sustentabilidade ambiental.

Após apresentar a evolução histórica sobre o termo “desenvolvimento sustentável”, bem como as principais críticas que envolvem-no ao ser definido pelo Relatório *Brundtland*, a próxima seção tem como objetivo mostrar as diferenças entre os conceitos de *desenvolvimento sustentável* e *sustentabilidade*, já que estes muitas vezes são usados de maneira equivocada como sinônimos.

2.2 DIFERENÇAS ENTRE SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Após a publicação do Relatório *Brundtland* em 1987, o termo “desenvolvimento sustentável” passou a ser reconhecido internacionalmente nos principais círculos políticos (REDCLIF, 2005). A expressão passou a ser interpretada conforme o interesse de grupos distintos, de modo que surgiram inúmeras definições a respeito (REDCLIFT, 2005).

As mais comuns utilizadas englobam: desenvolvimento sustentável, comunidades sustentáveis, sociedades sustentáveis, crescimento sustentável, sustentabilidade ecológica e sustentabilidade estratégica. Estas são utilizadas de acordo com seu próprio significado, enfatizando minimamente um ou outro aspecto do conceito (VOS, 2007).

Para Lélé (1991), trata-se de um problema, já que, sem um quadro teórico e analítico conciso, não é possível perceber se as novas políticas estão trazendo meios saudáveis e socialmente significativos de desenvolvimento.

Com as inúmeras definições que surgiram sobre o termo “desenvolvimento sustentável” (DOVERS, 1996; DOVERS; HANDMER, 1992; HANDMER; DOVERS, 1996; REDCLIFT, 2005; BARONI, 1992), também se passou a considerar desenvolvimento sustentável e sustentabilidade como se fossem sinônimos.

Sobre isso, Osorio, Lobato e Castillo (2005) explicam que grande parte da indefinição dos conceitos tem origem na tentativa de conciliar crescimento econômico (ou desenvolvimento) com o termo sustentabilidade, não levando em conta que os dois conceitos têm diferentes níveis de abstração e de sistemas de pensamento. Enquanto a ideia de crescimento econômico (e desenvolvimento) é definida a partir de contas monetárias, a ideia de sustentabilidade está vinculada a processos físicos, singulares e heterogêneos.

Ressalta-se, ainda, que o conceito de sustentabilidade, de acordo com Vos (2007), surgiu a partir de estudos de biólogos e ecologistas, que utilizavam o termo para explicar as taxas aceitáveis em que os recursos renováveis podem ser extraídos ou deteriorados pela poluição, sem comprometer a existência plena dos ecossistemas. Posteriormente, o termo passou a ser usado na economia, no intuito de compreender o vínculo entre capital natural⁶ e economia, o que levou à criação de uma disciplina que valoriza profundamente o capital natural, denominada Economia Ecológica. Nos últimos anos, o termo expandiu-se nos estudos sobre negócios e gestão.

Osorio, Lobato e Castillo (2005) analisam o conceito de sustentabilidade separando-o em duas visões: “normativa” e “positiva”. A visão normativa analisa cientificamente desenvolvimento sustentável e sustentabilidade, tomando como base o viés econômico e o ecológico, sem, contudo, chegar a um acordo sobre “o que deve ser sustentado”. Já a sustentabilidade “positiva” faz referência à vertente institucional, sendo responsável por

⁶ Capital Natural: existem dois tipos principais de capital natural: os recursos naturais, que são consumidos em muitos processos econômicos, sendo eles renováveis (por exemplo, peixe, milho, madeira) ou não renováveis (combustíveis fósseis, a biodiversidade, a qualidade do solo). O capital natural também assume a forma de serviços ambientais, por exemplo, estabilização do clima, purificação de água, recuperação de solos, produção de plantas e animais (DYLLICK; HOCKERTS 2002, p. 133).

acordos e direcionamentos instituídos nas reuniões internacionais subsidiadas pela ONU desde 1972.

Ainda sobre a visão “positiva”, Osorio, Lobato e Castillo (2005) ressaltam que o conceito de *sustentabilidade* conhecido atualmente teve suas origens no campo agrobiológico, trazendo o conceito nesse domínio, que seria “a capacidade de um sistema manter a sua produtividade contra as perturbações” (JIMÉNEZ HERRERO, 2000, p. 100).

Sobre isso, concordam Dovers e Handmer (1992), Handmer e Dovers (1996) e Dovers (1996, p. 304): “A Sustentabilidade é a capacidade de um sistema natural, humano ou misto de resistir ou se adaptar, através de uma determinada escala de tempo indefinido, às mudanças internas ou externas percebidas como ameaçadoras ao desenvolvimento”. Já o *desenvolvimento sustentável*, para esses autores, é definido como um caminho de mudanças internas ao estabelecer melhorias capazes de manter ou reforçar esses atributos em algum grau, ao responder às necessidades da população atual.

A sustentabilidade assume, portanto, o argumento central do desenvolvimento sustentável, tendo a origem, os aspectos espaciais e temporais e os sistemas de orientação constituídos em um processo de desenvolvimento (JIMÉNEZ HERRERO, 2000).

Por conseguinte, desenvolvimento sustentável e sustentabilidade diferem no que diz respeito à busca pelos objetivos finais. Enquanto a sustentabilidade constitui um pressuposto inquestionável, porque seu objetivo final está pautado no equilíbrio do uso e do gasto dos recursos naturais, e, conseqüentemente, a busca pela sustentabilidade ambiental é parte constituinte desse objetivo maior. O desenvolvimento sustentável também tem como meta a preservação dos recursos naturais, porém esta é ampliada mediante a busca de um equilíbrio social, cultural e econômico (OSORIO; LOBATO; CASTILLO, 2005).

Sobre a diferenciação entre os termos, concorda Borim-de-Souza (2010, p. 35), defendendo que “enquanto a sustentabilidade refere-se à capacidade de manter algo em um estado contínuo, o desenvolvimento sustentável envolve processos integrativos que buscam manter o balanceamento dinâmico em longo prazo”. Munck e Borim-de-Souza (2009) e Munck (2013) defendem que o desenvolvimento sustentável deve ser visto como um modelo de desenvolvimento que fomenta a sustentabilidade.

No intuito de sintetizar e tornar mais claros os conceitos e as diferenciações que envolvem o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade, foi elaborado o Quadro 4.

Quadro 4 – Diferenciação conceitual entre os termos desenvolvimento sustentável e sustentabilidade

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	SUSTENTABILIDADE
<p>“O Desenvolvimento que satisfaz as necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades” (WCED, 1987, p. 43).</p> <p>“[...] O Desenvolvimento sustentável também tem como meta a preservação dos recursos naturais, porém essa é ampliada através da busca de um equilíbrio social, cultural e econômico” (OSORIO; LOBATO; CASTILLO, 2005)</p> <p>O desenvolvimento sustentável é “um caminho de mudanças internas ao estabelecer melhorias capazes de manter ou reforçar esses atributos em algum grau, ao responder as necessidades da população atual” (DOVERS; HANDMER, 1992; HANDMER; DOVERS, 1996; DOVERS, 1996, p. 304).</p> <p>“[...] o desenvolvimento sustentável envolve processos integrativos que buscam manter o balanceamento dinâmico em longo prazo” (BORIM-DE-SOUZA, 2010, p. 35).</p>	<p>“A Sustentabilidade é a capacidade de um sistema natural, humano ou misto de resistir ou se adaptar, através de uma determinada escala de tempo indefinido, às mudanças internas ou externas percebidas como ameaçadoras ao desenvolvimento” (DOVERS; HANDMER, 1992; HANDMER; DOVERS, 1996; DOVERS, 1996, p. 304).</p> <p>“A Sustentabilidade é “ a capacidade de um sistema manter a sua produtividade contra as perturbações” (JIMÉNEZ HERRERO, 2000 p. 100).</p> <p>“A Sustentabilidade é a capacidade de manter algo em um estado contínuo [...]” (BORIM-DE-SOUZA, 2010, p. 35).</p> <p>“A Sustentabilidade constitui um pressuposto inquestionável, porque seu objetivo final está pautado no equilíbrio do uso e gastos dos recursos naturais [...]” (OSORIO; LOBATO; CASTILLO, 2005)</p>

Fonte: elaborado pela autora com base em Osorio, Lobato e Castillo (2005); Dovers e Handmer (1992); Handmer e Dovers (1996); Dovers (1996); Borim-de-Souza (2010); Jiménez Herrero (2000).

A partir dessas definições, é possível perceber que diversos autores (DOVERS; HANDMER, 1992; DOVERS, 1996; HANDMER; DOVERS, 1996; BORIM-DE-SOUZA, 2010; OSORIO; LOBATO; CASTILLO, 2005; JIMENEZ HERRERO, 2000) compartilham a ideia de que o desenvolvimento sustentável é um caminho capaz de propiciar o alcance da sustentabilidade, que seria o objetivo em longo prazo.

Apesar das inúmeras definições, Vos (2007) acredita que a prática da sustentabilidade atualmente ainda é bastante limitada. A maior parte das práticas acontece em comunidades, em nível local ou em empresas privadas, porém, contraditoriamente, em nível internacional, poucas ações foram tomadas. Dessa forma, não é possível se ter uma única

resposta para o que é sustentabilidade, ao contrário, as definições surgem como uma maneira de servir bem a diferentes contextos e períodos, todavia seria mais relevante que essas definições, ao serem levadas à prática, pudessem indicar o progresso que se teve no caminho da sustentabilidade com as implementações adotadas. Pois, para Vos (2007), é por meio de ações que as definições de sustentabilidade podem ser melhor testadas e aperfeiçoadas.

Dentro desse contexto, Munck e Borim-de-Souza (2009) explicam que, em uma organização, o desenvolvimento sustentável pode ser considerado tanto um objetivo como um processo, já que caracteriza uma meta maior composta por metas menores a serem alcançadas em prazos determinados. Os autores concluem “que o desenvolvimento sustentável é composto por inúmeras sustentabilidades, dentre elas a sustentabilidade das organizações, ou sustentabilidade organizacional” (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2009, p. 194).

A sustentabilidade organizacional é um dos temas de interesse dessa pesquisa, que visa analisar o sentido atribuído ao processo decisório em organizações que almejam ser reconhecidas como sustentáveis. O interesse justifica-se pela representatividade das organizações na sociedade. (SHWON, 2009; BARKEMEYER *et al.*, 2011; BAZERMAN e HOFFMAN, 1999; MUNCK, 2013).

Apesar de serem consideradas grandes responsáveis pelos problemas ambientais, a influência que as organizações exercem na sociedade pode trazer grandes contribuições na busca da sustentabilidade (SHWOM, 2009). Por isso o tópico seguinte trata da sustentabilidade em âmbito organizacional.

2.3 SUSTENTABILIDADE EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL

No intuito de compreender a importância do sentido atribuído ao processo decisório em uma organização, pretende-se, com esta seção, mostrar a representatividade das organizações e, mais especificamente, a importância das empresas privadas, que são as organizações focadas nesta pesquisa. Trata-se, também, das principais abordagens e conceitos que envolvem a sustentabilidade organizacional (SO).

2.3.1 A Representatividade das Organizações no que se Refere à Busca da Sustentabilidade

Ao analisar a sociedade de risco debatida por Beck (2010), é possível perceber a gravidade e a complexidade dos problemas relacionados ao meio ambiente e à sociedade, além da importância das organizações para enfrentar essa crise, pois os riscos atuais

já não se encontram nas fábricas onde foram gerados, mas ameaçam toda a vida no planeta. Esses novos riscos ligados à produção química e atômica mudam totalmente a forma de pensar e agir – espaço e tempo, trabalho e ócio, empresa e Estado. Além disso, os riscos não acabam nos danos que causam, mostram um componente futuro, baseados em parte na extensão futura dos prejuízos atualmente previsíveis e, em parte, na perda de confiança. Os riscos sugerem, portanto, antecipação, abordando sobre destruições que ainda não aconteceram, mas que são iminentes e, por esse motivo, já são reais na atualidade.

Dentro desse contexto, Shwom (2009) entende que as origens sociais de muitos problemas ambientais, bem como suas soluções, podem estar inseridas dentro dos processos organizacionais e interorganizacionais. As organizações, nesse contexto, são informais ou formais, públicas ou privadas, podendo ser órgãos públicos, empresas ou movimentos sociais. As pessoas tomam decisões individuais sobre o meio ambiente, porém essas decisões fazem parte de organizações que têm vínculos com outras organizações e, por isso, influenciam muitas decisões que causam impactos no meio ambiente (SHWON, 2009).

Apesar de reconhecer a existência de inúmeras organizações, conforme já mencionado anteriormente, o trabalho em questão levará em conta as empresas privadas e, quando se falar em organizações, será feita referência as empresas de negócios ou capitalistas. Barkemeyer *et al* (2011) argumentam que as empresas privadas representam os recursos produtivos da economia e, portanto, não se pode alcançar o desenvolvimento sustentável sem o apoio desses negócios.

Dyllick e Hockerts (2002) explicam que a “Cúpula da Terra”, realizada em 1992, no Rio de Janeiro, foi um marco importante para que os políticos, ONGs e líderes de negócios percebessem que não se podem resolver os problemas separadamente, é preciso resolver o natural, o social e o econômico juntos. Porém, em nível global não houve um progresso rumo à sustentabilidade, e os tratados internacionais sobre a proteção da biodiversidade e as mudanças climáticas ficaram estagnados.

Porém Barkemeyer *et al.* (2011), ao fazer uma análise, a partir da versão *Brundtland*, sobre a medida em que os princípios originais do desenvolvimento sustentável ainda são incorporados dentro das diretrizes de “negócios-chave”, traz algumas críticas às empresas privadas, pois, apesar da diminuição da pobreza em países como China e Índia, com o investimento de empresas multinacionais que contribuíram com o crescimento econômico, o autor faz um alerta para as práticas operacionais dessas empresas multinacionais nos países em desenvolvimento, trazendo preocupações no que diz respeito às questões sociais e ambientais, tais como a extração de recursos, perda de biodiversidade e os direitos humanos e trabalhistas,

em especial nas regiões em que os governos ou não mostraram nenhuma vontade de regular e fornecer o bem-estar social, ou simplesmente não têm a capacidade de implementação.

Sobre isso, concorda Van Marrewijk (2003), explicando que, quando as multinacionais priorizam a sua autopreservação (agência) e ignoram seu papel participativo dentro da comunidade em geral, acabam gerando uma crise global de aprofundamento da pobreza, desintegração social e degradação ambiental (KORTEN, 2001 *apud* VAN MARREWIJK, 2003), dando origem à grande crítica existente sobre o ambiente de negócios.

De qualquer maneira, o setor privado tem um “papel-chave” no fornecimento da equidade intra e intergeracional, pois é o principal “consumidor” de recursos ambientais e o principal gerador de capital econômico. Além disso, o setor privado pode desempenhar um papel significativo na definição das regras relativas à transição para um futuro mais sustentável (BARKEMEYER *et al.*, 2011).

Diante disso, Eccles e Serafein (2012) atestam que a *sustentabilidade empresarial* tem captado a atenção de grande parte do mundo ao longo dos últimos anos. Tendências, incluindo o crescimento de organizações e movimentos como o *Occupy Wall Street*, não-governamentais, sugerem que o público já não está satisfeito com empresas que se concentram exclusivamente na maximização de lucros em curto prazo. As pessoas querem que as corporações considerem as necessidades humanas mais amplas.

A esse respeito, concorda Eweje (2011), ao relatar que existem pressões de acionistas, colaboradores, clientes e comunidades que se devem ao reconhecimento de que as empresas podem desempenhar um papel importante na redução do deterioramento da qualidade ambiental, da pobreza e da desigualdade social, além de contribuir para o avanço da sociedade rumo ao desenvolvimento sustentável.

Ao falar sobre a representatividade das organizações privadas em relação à busca pela sustentabilidade, Bazerman e Hoffman (1999) elencam algumas questões, como, por exemplo: em relação ao nível de excelência em inovações tecnológicas, as empresas contam com melhores possibilidades financeiras para dar conta do desenvolvimento econômico juntamente com as excelências de seus *trade-offs* específicos.

Além disso, as empresas necessitam envolver-se em decisões políticas e de regulamentações governamentais, pois muitos órgãos não possuem clareza ou as condições financeiras para dar seguimento com as melhores soluções (BAZERMAN; HOFFMAN, 1999).

O poder das empresas privadas vai além do econômico, envolve também influências sobre os aspectos sociais e ambientais, pois elas integram o poder social, industrial e mercadológico. Com isso, desenvolvem possibilidades políticas de desenvolver soluções

eficazes nessas áreas. Também pode ser de benefício da empresa a criação de soluções inovadoras que resolvam problemas sociais e ambientais (BAZERMAN; HOFFMAN, 1999).

É possível perceber que, apesar das críticas que são feitas em relação às intenções das organizações e até mesmo de suas práticas, diversos estudiosos (BARKEMEYER *et al*, 2011; BAZERMAN; HOFFMAN, 1999; MUNCK, 2013; ECCLES, 2012) reconhecem sua relevância, em especial, como argumenta Munck (2013), no contexto econômico mundial, já que financeiramente algumas organizações podem, inclusive, ser mais poderosas do que alguns países.

A respeito dessa relevância das organizações, Beckmann, Hielscher e Pires (2012) trazem um estudo empírico, destacando que, nos últimos 15 anos, foram feitas inovações conceituais nas áreas de criação e de ética sustentável que iniciaram um processo de interligar esses dois campos identificando três pontos de convergência: primeiro, a empresa de negócios, entendida como uma organização ou ator corporativo, ganhou a atenção de destaque; em segundo lugar, a visão de que as empresas de negócios são tomadores de regras meramente passiva tem sido cada vez mais complementada pela ideia de que as empresas participam ativamente como tomadores de regras envolvidas nos processos de governança; em terceiro lugar, a literatura sobre os dois temas luta com exatamente o mesmo problema, a teoria fundamental de como se relacionam com as expectativas normativas que procuram lucros, sistema imprescindível para as empresas de negócios em mercados competitivos.

A esse respeito, Wikstrom (2010) realizou uma pesquisa com o pressuposto de que, ao não conhecer as razões pelas quais as organizações se dizem sustentáveis, não se identificam também as estratégias que explicam essas ações, ou seja, se elas estão adotando essa prática a fim de alcançar algum objetivo ambiental ou se são movidas por objetivos de negócios. O resultado da pesquisa foi que a sustentabilidade, na maioria das empresas em análise, está mais relacionada a questões de negócios; mesmo que algumas organizações mencionem a questão ambiental (e algumas sociais), valoriza-se mais um propósito financeiro.

Já os estudos de Hahn e Scheemesser (2005) mostraram uma grande variedade de abordagens para o desenvolvimento sustentável no setor empresarial alemão, mostrando, também, grandes diferenças do compromisso com a sustentabilidade entre as empresas da amostra. Nesse estudo foi possível encontrar, a partir de uma classificação feita pelos autores, empresas realmente comprometidas com a sustentabilidade por motivos morais e éticos.

Uma questão fundamental tratada nessa busca pelo lucro em mercados competitivos é saber se a orientação *win-win* de “ganho mútuo” é realista quando as empresas

são confrontadas com *trade-offs* que parecem ser fundamentais não só no que diz respeito às dimensões da sustentabilidade como também para outras dimensões éticas, ou seja, onde o lucro parece correr às custas da moral. Essa questão controversa é intensamente debatida na literatura sobre ética nos negócios. (BECKMANN; HIELSCHER; PIES, 2012).

Sobre isso, Eweje (2011) realizou uma pesquisa analisando as práticas atuais de sustentabilidade nas empresas da Nova Zelândia, portanto entrevistou 15 empresas, em 2009, sobre suas estratégias e práticas de sustentabilidade. De início, o pesquisador enfatiza a ansiedade das empresas em adotar discursos de sustentabilidade, colocando suas empresas em linha de frente. Porém, quando se percebe a falta de organização e pressão das partes interessadas sobre as empresas, coloca-se novamente a questão: “qual é a lógica de negócios para a sustentabilidade na ausência de pressão das partes interessadas?”. A partir do depoimento dos gerentes, o autor identificou dois modelos de comportamento que praticam a sustentabilidade: um de ser o líder, e o outro, o seguidor. Os líderes são aqueles que continuam investindo em sustentabilidade, mesmo em momentos de crise econômica. Os seguidores são as empresas que param todos ou a maior parte dos investimentos em sustentabilidade durante a recessão econômica, mas continuam a usar suas marcas e imagem para mostrar que ainda estão investindo em sustentabilidade.

Sobre essa questão da ética nos negócios, Starik e Kanashiro (2013) compreendem que existe um paradoxo entre as demandas vindas de diversas partes interessadas, e essas demandas muitas vezes são conflitantes, já que, por exemplo, a exigência dos acionistas por maximização de lucro frequentemente entra em conflito com as responsabilidades sociais e éticas da organização.

Por isso, para Capra (2002), é preciso superar a distância entre os projetos humanos e os sistemas ecologicamente sustentáveis da natureza, adotando mudanças na indústria, no comércio e na sociedade, incentivando as práticas sustentáveis de forma geral e, em especial, para os que fazem parte do processo de produção, revendo a complexidade dos sistemas, as tecnologias adotadas e as instituições sociais na busca de construir uma sociedade mais responsável para as futuras gerações.

A globalização, com a complexidade nos negócios, fez surgir um grande interesse pela sustentabilidade organizacional. Com novas exigências, as empresas precisaram desenvolver métodos que comprovassem o alto nível de transparência em seus princípios de negociação além de práticas que as certificassem como empresas realizadoras de uma cidadania corporativa, e, apesar de a responsabilidade em melhorar as condições de vida das populações do mundo terem sido assumidas pelos governos, as necessidades sociais já excederam a

competência dos órgãos e representantes políticos em satisfazê-la, por isso é tão importante compreender a representatividade das organizações na sociedade (JAMALI, 2006).

Compreendida a importância das organizações na busca da sustentabilidade, a próxima seção tem como objetivo mostrar os principais conceitos e abordagens que envolvem a *sustentabilidade* em âmbito *organizacional*.

2.3.2 Conceitos e Abordagens que Envolvem a Sustentabilidade Organizacional

Assim como acontece com o conceito de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, a sustentabilidade organizacional também é vista por diferentes perspectivas conforme os estudiosos, por isso esta seção trata, em um primeiro momento, as principais definições por meio da visão de diferentes autores e, posteriormente, serão definidas as principais abordagens em relação à sustentabilidade nas organizações.

Starik e Kanashiro (2013) defendem que a sustentabilidade organizacional (SO) necessita abarcar a importância dos ambientes naturais e socioeconômicos, compreendendo de maneira sistêmica as relações de seus insumos, processos e resultados dentro de vários ambientes.

Já Dyllick e Hockerts (2002), ao fazerem uma análise do Tratado *Brundtland*, transferem-o para o nível empresarial e destacam que o conceito de *sustentabilidade corporativa* pode ser definido como a satisfação das necessidades dos *stakeholders*, diretos e indiretos, de uma empresa (tais como acionistas, empregados, clientes, grupos de pressão, comunidades etc.), sem comprometer a capacidade de atender às necessidades dos futuros atores. Para conseguir esse objetivo, as empresas precisam manter o crescimento e sua base de capital econômico, social e ambiental ao mesmo tempo em que contribuem para a sustentabilidade no ambiente político. Com isso, os autores definem três prioridades para a sustentabilidade corporativa: integrar os aspectos econômicos, ecológicos e sociais; integrar os aspectos de curto e longo prazos e consumir o resultado, e não o capital.

Para Cheng, Fet e Holmen (2010), a SO pode ser vista a partir de uma perspectiva macro, como uma forma de mobilizar o setor empresarial para contribuir para o desenvolvimento sustentável, enquanto a visão micro compreende a SO como um programa de aprendizado que difunde perspectivas econômicas, sociais e ambientais no nível estratégico e, deste, para o operacional (e tático), ao mesmo tempo em que acrescenta conhecimento proporcionador do curso inverso.

Van Marrewijk e Weere (2003), por sua vez, entendem a sustentabilidade empresarial a partir de diferentes níveis de desenvolvimento, dependendo do contexto e da situação de cada organização. Os autores acreditam que, como o conceito de SO pode ser muito vasto e vago, deve-se substituí-lo por definições que traduzam os níveis de desenvolvimento, consciência e ambição de cada organização, de modo que cabe a elas definir qual tipo de abordagem de SO é mais próxima de seus objetivos e estratégias, além de verificar as circunstâncias sociais em que atuam.

Para Van Kleff e Roome (2007), o alcance da sustentabilidade corporativa é possível pela cooperação em redes de relacionamentos e alianças entre empresas, cidadãos, governos e ONGs, além da importância da inovação, que pode trazer aperfeiçoamento dos meios de produção e consumo.

Munck (2013) aponta que falar em inovação simplesmente pode ser contraditório, já que, ao investir em inovação, pode-se correr o risco de estar degradando o meio ambiente e a vida social, porém a inovação sustentável é capaz de trazer atualidades que respondam às diversas dimensões da sustentabilidade e tragam frutos positivos para empresa, sociedade e meio ambiente.

Dentro desse aspecto, é preciso que as organizações levem em conta as três dimensões da sustentabilidade,⁷ que, de acordo com Foladori (2002), incluem: a sustentabilidade ecológica, a sustentabilidade econômica e a sustentabilidade social. Sobre essas dimensões existem diferentes perspectivas. Para Foladori (2002), a sustentabilidade social é a dimensão que traz mais controvérsias, baseada em conceitos muitas vezes sem clareza. O autor acredita que boa parte das definições privilegia a sustentabilidade ecológica, de forma que os aspectos sociais e econômicos acabam servindo apenas para complementar a sustentabilidade ecológica. Ele argumenta, por exemplo, que, em relação à insustentabilidade social, a preocupação não está no crescimento da pobreza, e sim na preocupação de que o aumento da população vai pressionar os recursos e aumentar os resíduos. Trata-se, portanto, de uma preocupação com a insustentabilidade ecológica. Porém, apesar desses problemas, a sustentabilidade social teve uma evolução nas últimas três décadas e passou a reconhecer a

⁷ A consideração das três dimensões da sustentabilidade foi proposta no nível empresarial primeiramente por John Elkington, em 1990, que relacionou os três pilares da sustentabilidade (social, econômico e ambiental), conhecidos na literatura como *Triple Bottom Line* – TBL. Originalmente utilizadas pelos profissionais da área financeira, a expressão *bottom line* traduz o resultado líquido de uma empresa; o termo TBL passou a definir a interação entre os resultados financeiros, ambientais e sociais, buscando mensurar o desempenho organizacional (LEMME, 2010).

participação social e a importância das pessoas com suas qualidades e potencialidades na busca de um futuro mais justo (FOLADORI, 2002).

De acordo com Jennings e Zandbergen (1995), em relação à dimensão ecológica e às organizações, existem dois pontos de vista: De um lado está a fronteira econômica e, de outro, a ecologia profunda. Para a fronteira econômica, as organizações fazem parte do sistema econômico global, que é independente do sistema ecológico, buscando explorar mercados de maneira ilimitada, porém essa visão extremista econômica se difere quando tratada pelos economistas neoliberais, que compreendem a sustentabilidade e sua importância a partir das diretrizes formuladas pelo Relatório *Brundtland*. Esse tipo de visão denominada economia ambiental,⁸ acredita em um novo tipo de desenvolvimento capaz de solucionar muitos problemas relacionados à insustentabilidade de recursos e que o crescimento econômico é capaz de resolver problemas de desigualdades entre ricos e pobres no mundo (MAIA; PIRES, 2011).

De acordo com a ecologia profunda, organizações agem em um sistema econômico que está completamente entrelaçado e é dependente do sistema ecológico; todas as ações têm profundas consequências ecológicas, por isso a sustentabilidade só é possível quando, ao extrair os recursos do sistema ecológico, estes não excedam a capacidade de carga (ou o rendimento sustentável) da base de recursos, e os resíduos transferidos para o sistema ecológico não possam ultrapassar a capacidade de assimilação própria dos ecossistemas (BROWN, 1994; DALY; COBB, 1994; REES, 1991 *apud* JENNINGS; ZANDBERGEN, 1995).

Apesar das divergências de posicionamento em relação à importância de cada dimensão e como elas influenciam na busca da *sustentabilidade*. Distintos autores (DYLLICK; HOCKERTS, 2002; DIAMOND, 2005; MUNCK, 2013), reconhecem a importância de se considerar as três dimensões da sustentabilidade no âmbito organizacional. Além disso, a interdependência dos três pilares (econômico, ambiental e social) é reconhecida por Passet (1996), destacando a importância da natureza sistêmica da sustentabilidade.

Com isso, Munck (2013) explica que : *a dimensão social* deve considerar os impactos que as inovações podem trazer para as populações humanas que façam ou não parte da organização, levando em conta questões relacionadas ao desenvolvimento humano (educação, treinamento, saúde ocupacional, segurança no ambiente de trabalho), à equidade (salários e benefícios justos, oportunidades igualitárias e ausência de discriminação no

⁸ De acordo com Vieira (2007), a economia ambiental teve como principal representante no Brasil Ignacy Sachs, que, pelo conceito de ecodesenvolvimento, propôs o planejamento participativo e defendeu questões éticas de atendimento das necessidades humanas fundamentais e de consciência ecológica das sociedades.

ambiente de trabalho) e as considerações éticas (direitos humanos, valores culturais, justiça intergeracional e intrageracional); *a ambiental*, ou seja, levar em consideração os impactos ambientais causados pelo uso dos recursos naturais e por emissões de poluentes; avaliar os impactos gerados por produtos da empresa, processos e serviços cotidianos realizados, pela eliminação de gastos desnecessários e de emissões elevadas; e *a econômica*, isto é, realizar suas atividades de maneira responsável e com retorno econômico e social para os envolvidos, viabilidade econômica, capacidade de liquidez. Ao fazer uso dessas dimensões, é possível que o processo de inovação se torne mais sofisticado e também que exija mais das organizações para que possam responder tecnicamente a esse aspecto, levando a novas concepções de gestão (MUNCK, 2013). Para melhor representar aspectos importantes relacionados aos três pilares, segue o Quadro 5, a seguir, elaborado por Dyllick e Hockerts (2002):

Quadro 5 – Sustentabilidade em Contexto Organizacional

SUSTENTABILIDADE	O QUE BUSCAR?
Organizacional econômica	Fluxo de caixa garantido em qualquer tempo, de modo a ser suficiente para sua liquidez, enquanto produz retorno acima da média para seus <i>stakeholders</i>
Organizacional ambiental	Utilização dos recursos naturais apenas em quantidade proporcional a reprodução natural, ou que possuam substitutos já desenvolvidos. Ademais, não causar emissões que possam acumular-se no meio ambiente em nível acima do por ele suportado e, ainda, não se envolver em atividade que degradam os serviços do ecossistema
Organizacional social	Agregar valor para as comunidades nas quais estão inseridas no sentido de desenvolver o capital humano de parceiros individuais, assim como de promover o desenvolvimento do capital social de modo que seus <i>stakeholders</i> possam entender suas motivações e também concordar com seu sistema de valor.

Fonte: Dyllick e Hockerts (2002).

Ainda conforme atesta Diamond (2005), não se podem ignorar os aspectos ambientais, naturais ou sociais das decisões organizacionais humanas, posto que isso levaria a ações com pensamento de curto prazo e com falta de visão, trazendo consequências prejudiciais ambientais, sociais ou, mesmo, organizacionais.

É essencial que se tenha um reconhecimento da interdependência entre organizações e meio ambiente; as teorias precisam reconhecer os paradoxos entre os interesses de mercado e os interesses sustentáveis nas tomadas de decisões, pois, de outra maneira, serão muito simplistas (STARIK; KANASHIRO, 2013).

Sobre isso, concorda Brandão e Souza (2010), dissertando sobre a necessidade de se adotar um paradigma inteiramente diferente para abarcar a complexidade das características atuais que envolvem os problemas ambientais contemporâneos; essas

características são traduzidas em dimensões espaciais, temporais e consequenciais. Em relação ao espaço, os problemas ambientais normalmente não são apenas locais, mas sim globais; são problemas de larga escala, internacionais. No que diz respeito à segunda dimensão, tempo, as questões envolvem *contração* e *expansão*: contração porque o crescimento exponencial das populações humanas e de novas tecnologias eleva a taxas sobre às quais eles se desenvolvem; e expansão, pela *latência* prolongada em alguns domínios e ciclos longos de *recuperação* em outras.

Em relação a essa latência prolongada, os autores explicam a complexidade envolvida, dissertando sobre o surgimento de muitos tipos de câncer; já que se pode levar trinta anos entre a exposição humana a uma substância tóxica e o aparecimento de um tumor maligno. Sobre amplos períodos de recuperação, tem-se o exemplo do aquecimento global: os resultados climáticos que têm nele sua origem não podem ser revertidos por muitas gerações humanas. Por fim, a dimensão consequential traz os piores quadros, podendo ser catastróficos, sem retorno e com impactos afetando todo planeta (BRANDÃO; SOUZA, 2010).

Dessa forma, é possível observar que cumprir a sustentabilidade organizacional não é tarefa fácil, e sim um objetivo que impõe inúmeros desafios. Entre eles, a compreensão de que todos os pilares da sustentabilidade merecem a mesma magnitude, colocando fim, também, à ideia de contabilizar todos os benefícios da sustentabilidade em contas financeiras. Ademais, além da dificuldade em se quantificar diretamente os benefícios econômicos da sustentabilidade organizacional, esses exigem um tempo de retorno maior do que os habituais. Tudo isso exige que se leve em conta um desenvolvimento paradigmático sobre a forma de como os negócios são realizados (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2013; AZAPAGIC, 2003).

Por isso, para o desenvolvimento desta pesquisa, considera-se importante mostrar os principais paradigmas que orientam as abordagens para a sustentabilidade organizacional, pois acredita-se que, quando uma organização se diz sustentável ou que adota processos sustentáveis, é preciso identificar qual o sentido dado ao processo decisório, que tipo de abordagem essa organização está utilizando. Isso se deve, uma vez que existem diferentes perspectivas adotadas e, muitas vezes, o sentido atribuído ao processo decisório não consegue abarcar a complexidade que envolve as questões relativas à sustentabilidade e ao processo decisório nas organizações.

Nesse sentido, entende-se que a *sustentabilidade* é compreendida a partir de diferentes visões de mundo, ou seja, com perspectivas paradigmáticas distintas, e, para compreender os desafios que envolvem a SO, é importante conhecer os diferentes paradigmas.

O termo paradigma tem origem grega, *parádeigma*, que quer dizer “modelo” ou “padrão”. Sua ampla aceitação surgiu depois de publicado, em 1962, o livro *A estrutura das revoluções científicas*, de Thomas Kuhn. Este explica que os “paradigmas são modelos amplamente aceitos por serem mais bem-sucedidos na resolução de certos problemas que podem ser substituídos por outros que responda melhor às situações ou aos novos desafios ao longo do tempo” (KUHN, 2000 *apud* MAIA; ZUCATTO, 2015 p. 2)

Sobre o uso de paradigmas no que se refere à sustentabilidade, Vos (2007) traz três visões diferentes. A primeira é o paradigma dominante, que visualiza a natureza apenas como uma fonte de recurso para a economia humana, portanto não considera a sustentabilidade em seus aspectos ambientais e sociais. A segunda e a terceira vertentes, ou seja, a versão “fina” (fraca) e a versão “grossa” (forte), que entendem a sustentabilidade por diferentes perspectivas.

O paradigma dominante entende que a tecnologia pode resolver a maior parte dos problemas relacionados à natureza. Já as outras duas vertentes são céticas nesse sentido. O paradigma dominante não coloca limites nem em relação ao capital natural, nem ao crescimento econômico ou populacional. As outras duas versões diferem em relação a esse aspecto. A versão fraca admite algum grau de substituição do capital natural, enquanto a versão forte não admite reduções. Sobre o crescimento econômico, as versões finas da sustentabilidade procuram reconciliar o crescimento econômico com a proteção ambiental. Elas demandam soluções do tipo “ganha-ganha”. Já a versão forte defende uma redução ou inversão de crescimento. O crescimento populacional, na versão fina, deve ser acompanhado por compensações *per capita*. A versão grossa, por sua vez, defende um retardo ou, mesmo, um declínio no crescimento. Sobre a equidade social, o paradigma dominante delega o mercado, a versão fina volta-se para a área que esteja interferindo na proteção ecológica, enquanto a versão forte defende a ampla redistribuição de recursos.

Para Vos (2007), existem falhas em todos esses paradigmas e, por isso, defende que não deve haver uma única definição para sustentabilidade, em vez disso, ela deve ser trabalhada e aperfeiçoada na prática, utilizando-se métricas para verificar seu progresso.

Já Gladwin, Kennelly e Krause (1995), Egri e Pinfield (1998) e Ketola (2009) acreditam que existe alternativa em relação a esses paradigmas extremistas econômicos e extremistas ambientais, trazendo uma visão integrativa para a abordagem da sustentabilidade. Essas diferentes abordagens foram sintetizadas no Quadro 6, a seguir, adaptado de Munck (2015).

Quadro 6 – Síntese de abordagens para o estudo da sustentabilidade

Extremista Econômica	Extremista Ambiental	Integrativa	
Tecnocentrismo	Ecocentrismo	Sustaincentrismo	
<p>Suas origens remetem à Revolução Científica do século XVII. Com o liberalismo, iniciou-se a tendência de privilegiar os seres humanos frente à natureza. Com a evolução tecnológica, resolver-se-iam todos os problemas. Representa o pensamento dominante, pois suas proposições são mais alinhadas aos preceitos econômicos e aos atuais modelos de gestão.</p>	<p>Proveniente de uma filosofia que apregoa um estilo de vida que se conforma com a ordem da natureza, com a reverência ao planeta, alinha-se com os movimentos transcendentalistas e preservacionistas. Esta abordagem é marcada por uma ecologia profunda, a qual rejeita qualquer dominação humana sobre a natureza.</p>	<p>Representa um paradigma interessado em compreender o desenvolvimento sustentável como um esforço dialético. Busca articular uma visão de mundo centrada na busca por uma reconciliação entre posições científicas radicais. É um paradigma ainda embrionário em dias atuais, mesmo tendo sido descrito em 1995.</p>	Gladwin, Kennelly e Krause (1995)
Paradigma Social Dominante	Ambientalismo Radical	Ambientalismo Renovado	
<p>Representa a aderência aos princípios e objetivos econômicos neoclássicos (crescimento econômico e lucro). Os fatores naturais são tratados como externalidades ou recursos infinitos. A resolução de “possíveis” problemas ambientais acontecerá por meio do progresso científico.</p>	<p>Crítica a comunidade científica e industrial e promove uma visão da biosfera e da sociedade baseada em princípios ecológicos do holismo, do equilíbrio da natureza, da diversidade, dos limites finitos e das mudanças dinâmicas. Defende o redesenho total dos sistemas agrícola e industrial. Reforça as éticas anticonsumistas/anti-materialistas.</p>	<p>Sugere modificações nos valores antropocêntricos a fim de incluir valores biocêntricos. Por meio da tecnologia, tem-se o progresso científico e econômico, bem como os meios para a gestão dos riscos ambientais. Usa conceitos da economia ecológica e ecologia industrial.</p>	Egri e Pinfield (1998)
Paradigma Modernista	Paradigma Pós-Modernista	Paradigma Pré-Morfeanista	
<p>Visão racionalizada do indivíduo; preza por relações estratégicas de custo-benefício. No âmbito empresarial, esta visão determina as responsabilidades sociais e ambientais adotadas. Objetivos financeiros têm prioridade sobre questões socioambientais. Utilitarismo: uma postura mais moderada do egoísmo empresarial, porém, na prática, tende a beneficiar grupos mais poderosos. Responsabilidades são assumidas somente se gerarem benefícios</p>	<p>Trata das interações intra e entre ecossistemas. No cenário empresarial, a sobrevivência ou não de uma empresa irá depender do ambiente competitivo, da sociedade e do ecossistema natural. Um conceito insosso adotado com vistas a evitar a controvérsia entre duas visões de mundo conflitantes: desenvolvimento sustentável (DS) versus crescimento sustentável (CS). O papel das empresas é alcançar meios de subsistência sustentáveis, porém a população pobre acaba por ficar dependente e subordinada a tais empresas. Multinacionais tendem a agir em oposição aos bons cidadãos – reflexos do individualismo.</p>	<p>Tem como finalidade sensibilizar sobre os efeitos do lado inconsciente do comportamento humano. Busca demonstrar que, no fundo, todos os seres humanos possuem os mesmos valores. Desde a última década, alguns sinais ainda fracos mostram-se formadores deste novo paradigma.</p>	Ketola (2009)

Fonte: adaptado de Munck (2015) a partir de Gladwin, Kennelly e Krause (1995), Egri e Pinfield (1998) e Ketola (2009).

É possível perceber que a perspectiva de Vos (2007) tem algumas aproximações com as de Egri e Pinfield (1998), que dividem as abordagens em paradigma social dominante, ambientalismo radical e ambientalismo renovado. O paradigma social dominante não difere do que explica Vos (2007), e o ambientalismo radical aproxima-se da versão forte, porém é muito mais rigoroso com as questões ambientais, defendendo o redesenho total dos sistemas agrícolas e industriais. Além disso, defende as éticas anticonsumistas e anti-materialistas. Já o ambientalismo renovado aproxima-se um pouco da versão fraca de Vos (2007) e acredita na tecnologia para resolver os riscos ambientais, utilizando-se de conceitos da economia ecológica e industrial.

Em outro tipo de abordagem, Ketola (2009) traz uma alternativa aos paradigmas modernos e pós-modernos de sustentabilidade empresarial, defendendo um novo paradigma, o pré-morfeanista. Para a autora, enquanto o modernismo explora os seres humanos e a natureza, o pós-modernismo apenas analisa e acaba seguindo os padrões naturais. O novo paradigma proposto, pré-morfeanista, sensibiliza-se para os efeitos do lado inconsciente do comportamento humano, mostrando que, no fundo, toda a humanidade tem os mesmos valores. A aprendizagem humana coletiva, porém, é um processo muito lento, porque as pessoas tentam reprimir a memória coletiva quando contradizem sua própria satisfação e necessidade imediata.

Outro estudo trazido por Gladwin, Kennelly e Krause (1995) avalia o paradigma convencional do *tecnocentrismo* e seu oposto, conhecido como *ecocentrismo*, e defende que nenhum dos dois sozinhos é suficiente para alcançar o desenvolvimento sustentável. Propõe o estudo, então, um novo paradigma, o *sustaincentrism*. Esse novo paradigma sugere que as teorias de gestão devem ser vistas como um mundo relativamente completo, em vez de vazio, buscando fazer uma reconciliação entre posições científicas radicais.

O *tecnocentrismo*, segundo os autores, é caracterizado por individualismo, modos reducionistas e positivistas de raciocínio. A humanidade é vista como separada e superior à natureza. O mundo natural é visto apenas como um valor monetário, assim como uma mercadoria da qual os seres humanos podem tirar benefícios. Segundo Gladwin, Kennelly e Krause (1995), esse tipo de pensamento é egoísta, linear, instrumental e racional. Acredita-se, nesse pensamento, que os recursos físicos do Planeta Terra são inesgotáveis por conta da capacidade humana em conseguir substituí-los por meio da tecnologia.

O *ecocentrismo*, por sua vez, de acordo com Gladwin, Kennelly e Krause (1995), apesar de conter verdades nas esferas físicas e ecológicas, possui falhas ontológicas ao acreditar que o ser humano é inferior à natureza. Para os autores, a sustentabilidade ecológica

não pode ser alcançada em condições de insustentabilidade social ou econômica. O *ecocentrismo* falha no aspecto social, visto que possui pouca orientação sobre a terrível expansão da pobreza, do abuso aos direitos humanos, das desigualdades de renda e outras patologias sociais que se perpetuam pelo mundo industrial; não garantindo meios de sobrevivência sustentáveis.

É possível perceber que o *tecnocentrismo* se aproxima muito do que Vos (2007) e Egri e Pinfield (1998) denominaram paradigma dominante, e do que Ketola (2009) chama de paradigma modernista. Enquanto o *ecocentrismo*, apesar de apresentar semelhanças com a versão forte (VOS, 2007), é mais radical, com uma visão ecológica profunda.

Munck, Borim-de-Souza e Silva (2012) argumentam que o *tecnocentrismo* limita a complexidade da sustentabilidade às questões tecnológicas; o *ecocentrismo* diminui muito a importância do ser humano, não levando em conta o valor de relacionamentos que trazem, simultaneamente, a segurança da humanidade e a integridade ambiental do planeta.

Percebe-se que tanto o *ecocentrismo* como o *tecnocentrismo* possuem contradições internas e não são capazes de dar conta de uma integração entre cultura e natureza. É justamente nessa perspectiva integradora que os autores se baseiam para propor o paradigma *sustaincentrism* (GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995).

No paradigma *sustaincentrism*, a humanidade deve conduzir melhor a Terra, estabilizando o tamanho da população mediante a participação global e a equidade das mulheres no desenvolvimento, reduzindo o consumo em países desenvolvidos. Devem ser exigidas normas de segurança para minimizar as perdas irreversíveis de recursos renováveis. As tecnologias devem, ainda, ser adotadas de forma consciente, com justiça e responsabilidade, realizando estudos rigorosos sob o impacto ecológico, social e econômico antes de introduzir novas tecnologias, minimizando, assim, os efeitos secundários desfavoráveis. Ademais, considerando partes do capital natural como insubstituíveis, por exemplo, a diversidade genética, a biodiversidade de algumas espécies e a camada de ozônio.

Analisando essas abordagens, é possível inferir que, em contexto organizacional, tanto as abordagens econômicas extremistas quanto as ambientais extremistas não conseguem dar conta de oferecer uma estrutura sob a qual a sustentabilidade possa ser estudada ou praticada. Isso ocorre, já que as posições econômicas extremistas deixam de lado as preocupações com o ambiente natural e, muitas vezes, até com o social, uma vez que o crescimento econômico não significa a eliminação da pobreza, pois os recursos muitas vezes ficam concentrados com uma minoria. Além disso, as posições extremistas ambientais frequentemente ignoram os problemas relacionados à pobreza. (sociais).

Por outro lado, as perspectivas integrativas conseguem refletir sobre a produção de sentidos, ou *sensemaking*, levando em conta o aspecto temporal na tomada de decisão. Por isso, estaria preparada para a complexidade exigida quando se trata de integrar os três pilares da sustentabilidade (MUNCK, 2015).

Nessa perspectiva, acredita-se que sejam mais pertinentes as abordagens integrativas, posto que melhor se adequam às premissas do desenvolvimento por vias sustentáveis, em que são considerados importantes os pilares econômico, ambiental e social. Entre as abordagens integrativas, o *sustaincentrismo* parece ser o mais pertinente, fazendo uma articulação entre as posições mais extremistas. Já o ambientalismo renovado, apesar de não ser tão radical, ainda fica muito focado nas questões ambientais apenas. O paradigma pré-morfeanista parece ser utópico e difícil de ser alcançado diante do atual nível de informação que trabalha o inconsciente humano e o estilo de vida vigente na sociedade.

Entre as diversas definições constitutivas trazidas em relação à sustentabilidade organizacional, a definição operacional adotada para esta pesquisa é de que a SO precisa trabalhar com os *trade-offs*, levando em consideração os três pilares (ambiental, social, econômico), além de considerar as diferentes escalas de tempo para cada um acontecer. Esse olhar envolve aspectos mais amplos e profundos da sustentabilidade e, com base neles, encontrar diferenças e ambivalências que podem tornar mais compreensíveis os problemas gerados pelas decisões que consideram sentidos utilitaristas e imediatistas nos negócios tidos como sustentáveis (DRIVER, 2006; MUNCK, 2014).

Estabelecida a definição de sustentabilidade organizacional adotada para esta pesquisa e compreendendo que as abordagens integrativas são as que melhor se adequam à busca da sustentabilidade nas organizações, a próxima seção tem como intuito compreender as lógicas decisórias e suas implicações na busca da sustentabilidade em contexto organizacional. Compreender as lógicas decisórias é fundamental, já que são elas as norteadoras do processo decisório sobre sustentabilidade nas organizações.

2.4 PROCESSO DECISÓRIO E ORGANIZAÇÕES SUSTENTÁVEIS

A presente seção procura analisar a influência do sentido atribuído ao processo decisório em uma organização cuja busca é ser sustentável. Para isso, é preciso compreender quais são as bases sobre as quais os gestores atribuem sentido ao tomar decisões sobre sustentabilidade.

Em um primeiro momento, referencia-se a importância do processo decisório nas organizações, trazendo teorias que expliquem a tomada de decisão organizacional. Posteriormente, a seção contempla as principais lógicas decisórias em relação à sustentabilidade (evolucionária; relacional e temporal) trazidas por Garud e Gehman (2012), Gao e Bansal (2013), Bansal e Desjardine (2014), além de contemplar as implicações trazidas ao se adotar determinadas lógicas decisórias.

É importante compreender as lógicas decisórias que orientam a sustentabilidade em uma organização, já que existem muitas lacunas nos estudos sobre a tomada de decisão e faltam entendimentos plausíveis pelos estudiosos e praticantes em relação ao sentido atribuído ao processo decisório que procura relacionar as exigências econômicas, sociais e ambientais (MUNCK, 2015).

As escolhas acontecem constantemente nas organizações e, segundo diversos autores (ANSOFF, 1977; SIMON, 1979; BRAGA, 1988; MORGAN, 1996), o processo de tomada de decisão faz parte da essência das atividades administrativas e é inerente ao ser humano. Dentro desse contexto, estudar o processo de tomada de decisão é fundamental para compreender o desenvolvimento e a forma de agir das organizações (PEREIRA; LOBLER; SIMONETTO, 2010), buscando compreender, nesta pesquisa, como estão estruturadas as decisões em relação à sustentabilidade.

Alguns fatores têm influência direta ou indireta no processo de tomada de decisão. Entre esses fatores está a incerteza, bem como a quantidade insuficiente de informações pertinentes ao processo decisório, nesse sentido o risco advém da incerteza em se prever resultados. Buscando minimizar a incerteza, os modelos de tomadas de decisão, inicialmente, tratavam o processo decisório como uma questão racional, em que as organizações deveriam apenas, baseadas na racionalidade, adaptar-se aos cenários em que estavam inseridas. Posteriormente, esses tipos de modelo, além da racionalidade, começaram a ser questionados, aparecendo propostas de modelos mais flexíveis e adaptáveis à realidade organizacional, que possibilitariam aos tomadores de decisão decidirem mediante os limites de informação do problema a ser solucionado no processo decisório (PORTO; BANDEIRA, 2006).

A esse respeito, Simon (1965) defende que existem limites para a racionalidade abarcar o processo decisório nas organizações, exigindo conhecimento integral e antecipado dos efeitos referentes à cada escolha, o que não corresponde à realidade, em que, na prática, os conhecimentos e consequências são fragmentados (LEITÃO; NASSIF, 2012). Simon (1965) questionou a proposta de *homo economicus*, perspectiva desenvolvida por economistas e que teve grande sucesso pela maneira simplista em se conceber as ações em

contexto organizacional. Essa teoria acreditava ter todas as informações necessárias para calcular os resultados de cada ação, encontrando, assim, a decisão ótima, visando à maximização por meio de um sujeito que age exatamente conforme as escolhas, sejam atuais, sejam futuras (MAGGI, 2006).

Na concepção de Simon, essa perspectiva não era real nem válida para o estudo dos processos de ações e decisões, muito menos para o estudo das organizações. As contribuições de Simon estão pautadas principalmente na ideia de *racionalidade intencional e limitada* em que prevê informações imperfeitas, compreendendo que não se pode ter conhecimento de tudo o que acontece ao propor uma ação, por isso o conhecimento sobre as consequências da ação é limitado; as escolhas não são perfeitamente sistematizadas e sua variação no tempo não pode ser prevista. Para o autor, as decisões, na melhor das hipóteses, podem ser satisfatórias (MAGGI, 2006).

Conforme Porto e Bandeira (2006), é preciso refletir, diante de fatos como a globalização, o avanço tecnológico, o progresso das telecomunicações e a redução do tempo, do andamento das informações, bem como do agravamento dos problemas ambientais e sociais que tornam o ambiente organizacional cada vez mais complexo, exigindo dos gestores a reavaliação constante do processo decisório, demandando destes uma visão sistêmica e precauções na tomada de decisão.

Assim, de acordo com Vasconcelos (2002), a maneira tradicional de conceber o mundo (pensamento cartesiano) está baseada no entendimento da separação do mundo complexo em partes, partindo-se do pressuposto de que o mundo é estável e previsível e que é possível compreendê-lo objetivamente em sua realidade. O problema é que essa forma de conceber as alternativas, de modo sequencial, fragmentando as situações, leva a um reducionismo da realidade (MAIA; ZUCATTO, 2015). Isso dificulta o processo de tomada de decisão, já que as organizações, conforme atesta Luhmann (2009), estão entre os sistemas de mais alto nível de complexidade, e a sustentabilidade exige um olhar mais profundo, que consiga abarcar todas as suas dimensões (ambiental, social e econômica).

Por isso, buscou-se na literatura uma teoria de processo decisório que pudesse dar conta da complexidade que envolve decisões relacionadas à sustentabilidade. Nesse contexto, a Teoria do agir organizacional, de Bruno Maggi (2006), trouxe contribuições ao abarcar um amplo campo de estudos envolvendo a teoria de autores que trabalham a interdisciplinaridade. Essa teoria é interdisciplinar em outro nível, estruturando ações que contemplam o estudo de diversas disciplinas, associando-se a outras construções teóricas, exigindo, assim, um quadro de análise muito mais amplo. Dessa forma, é capaz de propor

interpretações das mudanças que acontecem no trabalho e nas empresas, por isso essa teoria do agir organizacional é também uma teoria do agir social, que busca teorizar sobre a mudança organizacional (MAGGI, 2006).

Bruno Maggi (2006) apoia-se em grandes autores, como Max Weber, Herbert Simon, Chester Barnard e James Thompson. De acordo com a epistemologia das Ciências Humanas, Weber contribui quando define o agir social e os aspectos racionais desse agir. Já Simon traz a compreensão da intencionalidade e dos limites da racionalidade. Para se aprofundar na cooperação e coordenação, o autor apoia-se em Chester Barnard e Simon e, por fim, em James Thompson, que traz a contribuição referente à variabilidade do processo organizacional e à sua estrutura diante da incerteza.

Acredita-se que essa interdisciplinaridade, juntamente com uma teoria que procure entender o agir social por uma perspectiva mais ampla e levando em conta diversos aspectos complexos que envolvem as decisões organizacionais, consegue trazer uma dimensão mais próxima às exigências que envolvem decisões relacionadas à sustentabilidade.

O entendimento de Maggi (2006) é de que qualquer sistema somente se define a partir dos processos de ação e decisão, por isso não se concebe apenas uma forma de ver a realidade, mas cada sujeito teria a sua, evoluindo ao longo do tempo de acordo com suas ações e decisões. Justamente dessas interações, portanto, é que acontecem a cooperação e coordenação, com isso não se admite uma separação entre sujeitos e sistema. Essa perspectiva adotada por Maggi (2006) vai contra os paradigmas objetivistas, que possuem uma abordagem mecanicista e organicista, tendo o sistema como predeterminado aos sujeitos. Também se distancia da perspectiva subjetivista, que concebe o sistema somente a partir da construção dos atores e suas interações, sendo compreendido somente a *posteriori*.

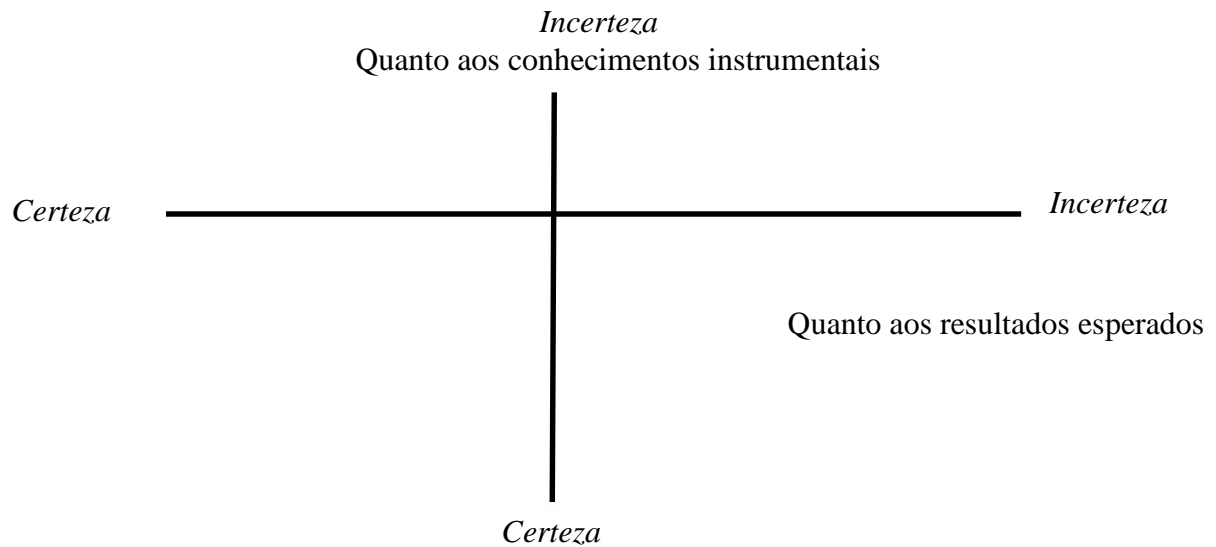
Maggi (2006) explica três maneiras fundamentais de se conceber as organizações. Essa epistemologia da organização prevê a organização como *sistema social predeterminado*; como *sistema social construído* ou como *processo de ações e decisões*. A teoria como *sistema social predeterminado* em relação aos sujeitos agentes prevê duas situações: a organização é tida como um sistema mecânico ou como um sistema orgânico. Nas duas situações, determina-se, a *priori*, uma racionalidade objetiva, sendo concebida a partir de relações de causa e efeito necessárias ou plausíveis. Já a teoria como *sistema social construído* pelas interações dos sujeitos é uma construção cultural não intencional em que a racionalidade dos sujeitos é somente concebida a *posteriori*, portanto o fenômeno organizacional deve ser observado no momento em que acontece, pois não pode ser explicado, sendo ele único e inigualável.

Enquanto a Teoria *do processo de ações e decisões* defendida por Maggi (2006) tem a visão da organização como agir social, nessa abordagem não se separa a organização dos atuantes no processo, sendo a racionalidade do processo intencional e limitada. A leitura é feita pelo sentido do agir e explicada pelas condições mais pertinentes no decorrer do processo ao longo do tempo. Essa teoria entende o “fenômeno organizacional” como um processo de ações e decisões. Quando se referencia ao processo, é preciso compreender a dimensão tempo como primordial, já que o processo é permanente, nunca terminado, e vai acontecendo em todos os níveis, envolvendo tanto o sujeito particular quanto as relações de ações de diversos sujeitos. Percebe-se aqui uma aproximação com o *sensemaking*, que é visto por Weick, Sutclief e Obstfield (2005) como um processo social e sistêmico.

Em princípio, a Teoria do agir organizacional pauta-se na terceira via indicada por Weber, por não estar embasada nem na concepção mecanicista de que o sistema é predeterminado em relação aos indivíduos, nem admite a concepção do “ator social”, que prima pela singularidade do fenômeno com suas especificidades. A perspectiva de Weber está voltada ao “dilema da ação”, buscando compreender a complexidade entre as escolhas individuais e os constrangimentos sociais (MAGGI, 2006).

Para Maggi (2006), dos grandes autores que serviram de base à sua Teoria do agir organizacional, Thompson foi o de maior influência. Em seu livro *Organizations in Action* (1947), Thompson propõe-se a trabalhar a epistemologia baseado na “tradição inovadora” de Hebert Simon, propondo-se a construir um estudo da organização baseado no processo de ações e decisões voltado para uma *racionalidade intencional e limitada*, enfrentando a *incerteza*. Thompson entende a organização como um sistema que enfrenta a incerteza, mas que, ao estar suscetível aos princípios da racionalidade, também demanda certeza. Portanto, essas duas variáveis (certeza e incerteza) caracterizam o processo de decisão, de modo que o autor busca uma tipologia capaz de construir interpretando a variabilidade da organização em diferentes graduações.

Figura 1 – Tipologia quanto a variabilidade da organização



Fonte: adaptado de Maggi (2006).

De acordo com Maggi (2006), na literatura sobre organizações, são levados em conta, por uma origem funcionalista, um eixo bipolar de rigidez-flexibilidade, priorizando as situações de completa certeza (tanto em relação aos resultados esperados quanto aos meios para atingi-los). Já na tipologia de Thompson, são consideradas todas as possibilidades, levando em conta a certeza e a incerteza em distintos níveis de ação e decisão.

Percebe-se que é justamente o que acontece na realidade organizacional, e principalmente quando se trata de decisões relacionadas à sustentabilidade, levando em conta dimensões temporais e espaciais, um processo de escolhas que envolve inúmeros fatores e que influencia a sociedade atual e a futura. Portanto, as incertezas estão presentes nesse tipo de decisão e não podem ser mascaradas ou ignoradas. É preciso compreender que existem *trade-offs*, e a maneira como a organização lida com eles irá determinar se ela está contribuindo para a busca da sustentabilidade.

Para confrontar a incerteza, o processo de ação engloba a habilidade de autorreprodução, que significa conseguir modificar constantemente e racionalmente sua própria estrutura. Com isso, o autor entende que a estrutura pode ser compreendida pelas tipologias de análises que possibilitam o confronto e a avaliação dos processos reais. Além disso, não se deve avaliar a organização que está inserida em uma racionalidade limitada apenas por um critério aceito em toda parte e a todo tempo; a organização precisa ser avaliada pelos diferentes graus em que enfrenta a incerteza (MAGGI, 2006).

Mais uma vez, é possível observar que essa teoria pode contribuir muito na tomada de decisão sobre sustentabilidade, compreendendo a necessidade de modificar a

estrutura organizacional para dar conta das diferentes demandas que acontecem no ambiente, sendo capaz, também, de avaliar decisões a partir de diferentes perspectivas. Com isso, torna-se possível reavaliar e modificar as escolhas em relação à sustentabilidade, além de avaliar e reavaliar constantemente os *trade-offs* que fazem parte desse tipo de decisão.

A partir do momento em que é levado em conta o composto de escolhas factíveis, a organização deixa de ser vista como passiva e passa para um sentido ativo, como a “ordem construtiva e sempre mutável do processo de ações coletivas”. É nessa linha que o autor trata da ação organizacional e do agir organizacional destacando, de acordo com Weber, que se trata de um tipo de agir social (MAGGI, 2006, p. 124).

Sobre isso, concorda Maia e Zucatto (2015), entendendo que a maneira como o decisor organizacional compreende o mundo em que vive e a forma como toma suas decisões estende-se a persuadir a sociedade e a economia. Ao considerar que as organizações fazem parte de um dos sistemas de mais alto nível de complexidade, os decisores organizacionais precisam aprimorar a habilidade de reconhecer, compreender e lidar com a complexidade que circunda as organizações (MAIA; ZUCATTO, 2015).

Por compreender a importância do processo decisório no que diz respeito à sustentabilidade em âmbito organizacional, entende-se a relevância de se conhecer quais são as principais lógicas decisórias utilizadas pelos gestores quando pensam em fazer escolhas relacionadas à sustentabilidade. Nesse intuito, a próxima seção trará as principais lógicas que orientam o processo decisório organizacional, bem como suas implicações na busca da sustentabilidade.

2.4.1 Lógicas Decisórias

Compreender a lógica decisória adotada pelos gestores em relação à sustentabilidade é algo fundamental, já que existem muitas lacunas nos estudos sobre a tomada de decisão quanto à sustentabilidade nas organizações. Munck (2014) questiona se existem entendimentos plausíveis pelos estudiosos e praticantes sobre o sentido do processo decisório que busca inter-relacionar as exigências e objetivos econômicos, ambientais e sociais. O autor explica que muitos estudiosos e gestores estão compreendendo as consequências negativas em se tomar decisões “sob a tutela de incoerentes, insuficientes, inconsistentes e descontextualizados conceitos sobre sustentabilidade em contexto organizacional” (MUNCK, 2014, p. 6).

Essas incoerências e a falta de conexões e contexto na tomada de decisão acontecem quando os gestores colocam sua atenção apenas no curto prazo, pois, conforme atesta Munck (2014), as decisões estão fundamentadas no presente, mas envolvem muitas comparações, interesses paradoxais e contrastes em termos de passado e futuro que impactam diretamente as escolhas feitas pelos gestores.

Dentro dessa perspectiva, Phillippe e Bansal (2013) acreditam que o que diferencia uma organização que possui uma lógica decisória consistente e conectada com as questões pertinentes à sustentabilidade de outra organização desconexa é justamente levar em conta as relações espaciais e temporais. Os autores diferenciam a tomada de decisão em relação à sustentabilidade por meio de dois paradigmas: um em que considera a sustentabilidade como forte e outra, como fraca. As organizações que adotam a sustentabilidade fraca apenas trazem as preocupações ambientais para dentro da estrutura já existente, enquanto a sustentabilidade forte procura mudar a estrutura e o processo decisório integrando a empresa em sistemas ecológicos ambientais ou sociais. O paradigma fraco da sustentabilidade pode ser caracterizado por descontinuidades espaço-temporais, já o paradigma forte da sustentabilidade é incorporado por conexões temporais e espaciais. Por isso, os autores entendem que as organizações que se dedicam ao espaço-temporal (ou seja, que abraçam um forte paradigma da sustentabilidade), serão menos vulneráveis a mudanças externas, porque elas entendem a permeabilidade das suas fronteiras temporais e espaciais e, como tal, são capazes de desenvolver, ao longo do tempo que atravessa fronteiras, uma compreensão sistêmica e integradora de suas relações com o ambiente natural. (PHILLIPE; BANSAL, 2013)

Dentro desse contexto, Garud e Gehman (2012) explicam a existência de três tipos de perspectivas decisórias: evolucionárias, relacionais e duracionais (temporais). A perspectiva evolucionária é dependente de trajetória em uma visão restrita de agência; o caminho estabelecido é determinado pelas condições iniciais e contingências externas e pelos investimentos que já foram realizados em tecnologias, sendo que as novas soluções (inclusive as referentes à sustentabilidade) só acontecem por acaso. Já a perspectiva relacional, em vez de considerar ambientes de seleção como dados, diminui as diferenças entre agência e estrutura, micro e macro, adotando uma ontologia relacional. Nesse caso, os atores não são nem de dentro, nem de fora, mas acompanham os eventos em curso. “Como resultado, ‘quem somos’ e ‘o que sabemos’ são determinados pelas múltiplas constantes mudanças de redes de atores em que estamos enredados” (GARUD; GEHMAN, 2012, p. 983). Dentro desse contexto, muitos estudiosos (GEELS, 2010; GENUS; COLES, 2008; SHOVE; WALKER, 2010) têm dado importância para os benefícios em se adotar a perspectiva relacional quando se trata de

sustentabilidade, especificamente pelo entendimento mútuo entre atores sociais, fazendo surgir o significado que se transpõe na prática.

Já a perspectiva duracional vai além das mudanças nos ambientes de seleção e reconfiguração das redes de associações, também é intertemporal em sua própria definição: “satisfazer as necessidades da geração presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas necessidades” (WCED, 1987 p. 43). Conforme atestam Garud e Gehman (2012, p. 985), existem tensões que fazem parte de qualquer percurso da sustentabilidade, buscando adaptar e conciliar as “necessidades do presente” com as “necessidades do futuro”. “As jornadas de sustentabilidade estão repletas de armadilhas locais, racionalidade, inconsistências dinâmicas, assincronias e preferências que se desenvolvem” (GARUD; GEHMAN, 2012, p. 985). Nesse sentido, as narrativas, quando se utilizam de uma noção fenomenológica do tempo, em que passado, presente e futuro estão todos interligados, podem ajudar a enfrentar os desafios que fazem parte das viagens de sustentabilidade. Os autores destacam que a perspectiva temporal de ontologia narrativa propõe que não se limite a capacidade de agência apenas por símbolos culturais, mas mediante projetos pessoais em constante evolução que são criados em nossas memórias do passado, as antecipações do futuro e atenção no presente (GARUD; GEHMAN, 2012).

Ainda sobre esses três tipos de lógicas decisórias, Munck (2015) sintetizou o Quadro 7 a seguir:

Quadro 7 – Síntese das perspectivas decisórias capazes de orientar a gestão da sustentabilidade em contexto organizacional

Perspectiva Evolucionária
Teóricos como Vergne e Durand (2010) descrevem os processos decisórios a partir da ideia de dependência de trajetória (Path Dependence). O caminho adotado é determinado pelas condições iniciais e contingências exógenas. Os eventos desempenham um papel fundamental e são, na maior parte das vezes, vistos como os iniciadores de decisões subsequentes. Decisões sobre investimentos, por exemplo, progridem em acordo e em dependência de investimentos anteriores e não permitem ou não consideram uma volta a zero. A trajetória assumida serve como constrangimento e ameaça ao raciocínio que dela diverge. Soluções inovadoras que atendam às premissas da sustentabilidade, por exemplo, só poderiam surgir por acaso e, mesmo assim, se não comprometessem ou interrompessem as operações em curso. Ou seja, as trajetórias seriam produzidas a partir do sentido revigorado pelas narrativas dos gestores. Reforçam assim, o caminho escolhido, como o único que faz sentido. Anderson e Tushman (1990) corroboram o perigo em haver sentidos únicos ao alertarem para a situação de conflito, demarcada pela luta pela funcionalidade, que emerge quando agentes decidem apostar em diferentes tecnologias que se chocam com as crenças sobre a trajetória assumida. Eventualmente, uma nova trajetória prevaleceria sobre as atuais, mas seria natural enclausurar um novo projeto como a sustentabilidade até que sua era ou seu tempo de mudança incremental sirva à manutenção do status quo. Segundo Meyer, Gaba e Colwell (2005), uma nova era de eficiência e confiabilidade somente viria e quebraria o atual sentido a partir de choques externos e interrupções capazes de desenclausurar os participantes do estado assumido como verdadeiro.
Perspectiva Relacional
Enquanto na perspectiva evolucionária considera-se os agentes como dependentes de eventos anteriores, o ambiente externo como determinado e os critérios para alcance de sucesso como inconfundíveis, a perspectiva

relacional chama a atenção para as muitas maneiras em que as decisões de agência estão distribuídas. A seleção de ambientes pode ser moldada, sistemas de avaliação e critérios de sucesso são tidos como passíveis de equívocos. Os agentes passam a ser considerados em redes de atores em esforços mútuos para moldar as instituições. O ‘mercado’ não é mais uma seleção pontual do ambiente, mas um importante campo de disputas por significados onde os critérios sobre o que conta, como se conta e para quem conta, são pelos próprios atores moldados. Carlile (2004) ressalta uma perspectiva relacional chama a atenção para questões diferentes e permite insights diferentes. Uma transição para a sustentabilidade em contexto organizacional nessa perspectiva não seria uma questão de passar de um modelo de desenvolvimento para outro, mas, sim, continuamente, negociar a realização de acordos humanos sobre novos elementos envolvendo desvios e contestações. Este é um processo de criação de caminhos e não de dependência de caminhos assumidos (GARUD; GEHMAN; KURAMASWAMY, 2011). Múltiplos atores (consumidores, produtores, reguladores, formuladores de políticas públicas, etc.) unidos a expectativas coletivas, na forma de redes formais e associações, estarão inerentemente envolvidos de diferentes formas e assumindo diferentes papéis, muitas vezes conflitantes, em busca da sustentabilidade. Segundo Geels (2010), a capacidade de agir dos envolvidos será então moldada pelas redes de atores. Se pensarmos nos objetivos da sustentabilidade essa seria uma perspectiva mais capaz de viabilizá-los.

Perspectiva Temporal

Às duas perspectivas – evolucionária e relacional – é possível adicionar outra dimensão quando se discute sustentabilidade nos negócios. Em lugar de perceber o processo decisório dependente de trajetórias assumidas que se retroalimentam, ou como criador de trajetórias, ele também pode ser percebido a partir de condições iniciais não dadas, mutantes e criadoras de mecanismos que surgem a partir de si mesmos. Além disso, nessa perspectiva, os atores não estão necessariamente fechados em si mesmos à espera de pressões externas para se abrirem. Segundo Brown e Eisenhardt (1997), dado que os diferentes atores interdependentes podem ver seus passados diferentemente, eles podem ter diferentes projeções do futuro que se desdobram em seus próprios interesses compartilhados. Ao pensar e agir numa perspectiva temporal, os gestores teriam que definir o que entendem por curto, médio e longo prazos, bem como sobre o que entendem por passado, presente e futuro. A partir daí, poderiam discutir com convicção sobre posicionamentos frente aos *trade-offs* gerados ao se considerar os três pilares da sustentabilidade em diferentes escalas temporais. Por exemplo, as questões ambientais podem se estender em escalas de tempo geológicas que envolvem centenas de anos, já as questões sociais estariam mais restritas ao ‘tempo’ de uma geração. Já o tempo econômico, dependerá do entendimento do que seja curto, médio ou longo prazos para a realização do lucro. Portanto, considerar estes elementos na gestão da sustentabilidade em contexto organizacional, exigiria um novo sentido, amplo e capaz de integrar as particulares dimensões do tempo inerentes aos pilares da sustentabilidade no processo decisório.

Fonte: adaptado de Munck (2014) com base em Garud e Gehman (2012), Gao e Bansal (2013), Bansal e Desjardine (2014).

Dessa forma, percebe-se a importância das questões espaciais e temporais, tratadas por diversos autores. (MAGGI, 2006; GARUD; GHEMAN 2012; PHILLIPE; BANSAL 2012; BRANDÃO; SOUZA, 2010; MUNCK 2014). Para Gao e Bansal (2013), não levar em consideração as esferas temporais e espaciais em processos decisórios afasta as organizações de seus ambientes sociais e ecológicos. Em uma perspectiva intertemporal, o passado não é necessariamente algo a ser deixado para trás ou visto como um impedimento que deve ser rompido em busca do futuro; por outro lado, é a própria estrutura e base para as ações. Com isso, as jornadas para um futuro sustentável podem implicar voltar às práticas que foram arquivadas, abandonadas ou, mesmo, estigmatizadas como erros (GARUD; GEHMAN, 2012).

É possível perceber, diante desse contexto, a importância de se ampliar e de se trazer novas formas de pensar para os atores que almejam participar dessa jornada rumo à sustentabilidade. Ao levar em conta as perspectivas relacionais e intertemporais de sustentabilidade, percebe-se que se transita de maneira muito mais fluida do que ao adotar uma

perspectiva evolutiva. A sustentabilidade não deve ser concebida como uma mudança de estado de equilíbrio para outro, mas como um horizonte a ser abordado (porém nunca alcançado), pois em qualquer sinal no tempo sempre existirão “outros” no presente e no futuro para lidar com eles. Assim, o desafio para a política, a estratégia e a pesquisa não é apenas uma questão de se tornar sustentável, mas de sustentar a capacidade de embarcar em viagens desse tipo em uma base contínua (GARUD; GEHMAN, 2012, p.992).

A narrativa também ajuda a refletir sobre as prováveis divergências entre as demandas atuais e as necessidades futuras, além de possibilitar a ampliação de perspectiva, abarcando períodos de tempo mais amplos e a compreensão do sentido dado ao passado e ao futuro, identificando os direcionamentos dados aos sucessivos projetos em constante urgência (GARUD; GEHMAN, 2012).

O presente estudo teve como interesse de pesquisa a análise de narrativas no intuito de compreender como o sentido atribuído às lógicas decisórias organizacionais podem delimitar a busca da sustentabilidade em uma organização. Para compreender as possíveis narrativas em curso, que podem estar subsidiando o processo decisório em prol da sustentabilidade, foi utilizado o Quadro 8, a seguir, o qual foi adaptado de um *framework* produzido por Munck (2015) a partir da integração entre abordagens definidas no Quadro 6 e das lógicas decisórias assumidas para a gestão da sustentabilidade nas organizações definidas no Quadro 7.

Quadro 8 – *Framework* descritivo das possíveis narrativas em curso que podem estar subsidiando o processo decisório em prol da sustentabilidade

		ABORDAGENS PARA A SUSTENTABILIDADE EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL		
		1. Extremista Econômica	2. Extremista Ambiental	3. Integrativa
Perspectivas Decisórias para a Sustentabilidade	1. Evolucionária	Decisões que reforçam a priorização de lucros em função de decisões econômicas prévias de curto prazo	Decisões que reforçam a priorização da preservação ambiental em função de decisões prévias de curto prazo	Decisões que consideram os três pilares, mas ainda numa perspectiva de curto/médio prazo dependente de decisões anteriores

	2. Relacional	Decisões que observam relações entre os pilares mas ainda considerando perspectivas econômicas internas de curto/médio prazo	Decisões que observam relações entre os pilares mas ainda considerando perspectivas ambientais de curto/médio prazo	Decisões que consideram os três pilares, suas inter-relações mas ainda sem considerar implicações (<i>trade-offs</i>) espaço-temporais
	3. Temporal	Decisões que observam as narrativas em curso considerando perspectivas externas de médio/longo prazo, mas priorizando aspectos econômicos	Decisões que observam as narrativas em curso considerando perspectivas externas de médio/longo prazo, mas priorizando aspectos ambientais	Decisões que consideram os três pilares da sustentabilidade em diferentes escalas de tempo, numa perspectiva de longo prazo e com reflexões profundas sobre <i>trade-offs</i> e sentidos a partir das narrativas em curso

Fonte: Munck (2015).

Ao *framework* elaborado por Munck (2015), foram acrescentados números às classificações no intuito de facilitar a descrição das possíveis combinatórias entre as abordagens e perspectivas decisórias assumidas pela gestão da sustentabilidade nas organizações. Com essa base, será possível ter um ponto de partida para identificar e analisar as possíveis implicações que se têm ao adotar determinadas abordagens, combinadas com determinadas perspectivas decisórias. Com base na literatura, foi possível construir o Quadro 9, que sintetiza possíveis implicações.

Quadro 9 – Combinação entre Abordagens e Perspectivas decisórias e suas possíveis implicações para as organizações

Combinação entre abordagens e perspectivas decisórias	Implicações no que diz respeito à busca da sustentabilidade
1.1: Em uma combinação desse tipo, reforçam-se as decisões tomadas anteriormente, sem cogitar uma mudança de sentido. Com isso, as decisões focadas apenas em lucro, como no caso das abordagens extremistas econômicas, não seriam questionadas, apenas se reforçaria a ideia de buscar o lucro em detrimento de outros interesses e voltando-se para o curto prazo.	Esse tipo de combinação não pode, sequer, ser considerada uma orientação para a sustentabilidade, já que estaria voltada ao curto prazo e apenas a um dos pilares, no caso, o econômico. Uma organização com esse tipo de orientação pode trazer sérios danos ao meio ambiente e à sociedade. Não questionando os seus meios de produção nem as externalidades causadas por seus detritos, esse é o tipo de empresa que pode trazer sérios desastres ambientais ou acidentes vitimando pessoas, já que, ao tomar uma decisão apenas pensando no lucro, pode não prever os riscos de suas ações ou até mesmo correr o risco por considerar que pode tirar uma vantagem econômica muito maior. Esse tipo de empresa somente adotaria a sustentabilidade de maneira superficial, buscando tirar proveito da imagem que ser sustentável pode trazer, porém esse tipo de orientação não se sustenta em longo prazo.
1.2: Ao considerar a perspectiva relacional, essa	Isso significa que, em uma análise de <i>trade-offs</i> , os

<p>abordagem econômica leva em conta os outros pilares, porém priorizando os ganhos financeiros de curto e médio prazos.</p>	<p>pilares ambientais e sociais estariam sempre em segundo plano. O econômico ainda prevalece, com isso não suportaria decisões que exigissem um prazo maior para trazer retornos financeiros. Esse tipo de combinação não consegue trazer grandes avanços no que diz respeito à sustentabilidade em uma organização, porém pode trazer menos riscos do que a primeira combinação, pois, ainda que priorize o econômico, leva em conta as consequências para o meio ambiente e a sociedade.</p>
<p>1.3: Considerando a perspectiva temporal, analisa as narrativas em curso avaliando as decisões considerando o médio e o longo prazos, porém irá reforçar as decisões que priorizem o econômico.</p>	<p>Esse tipo de combinação é pouco provável, já que normalmente uma organização que leva em conta as questões temporais e espaciais não fica pautada apenas no âmbito econômico. Porém, ao considerar essa possibilidade, entende-se que essa combinação leve em conta as consequências que suas decisões podem trazer em longo prazo, evitando, assim, maiores riscos e danos à sociedade, incluindo danos às gerações futuras. No entanto, poderia haver melhores avanços para a sustentabilidade se, ao considerar <i>trade-offs</i>, não se priorizasse sempre o econômico.</p>
<p>2.1: Essa combinação reforça as decisões anteriores, priorizando a preservação ambiental, e não leva em conta os outros pilares.</p>	<p>Esse tipo de combinação está preocupada apenas com questões ecológicas, não levando em conta os outros pilares, especialmente não se preocupando com problemas relacionados ao social (pobreza, miséria, qualidade de vida). Não é um tipo de combinação que pode servir de orientação para a sustentabilidade.</p>
<p>2.2: Essa combinação leva em conta outros pilares, porém, em uma perspectiva de curto e médio prazos e voltando-se a priorizar o ambiental.</p>	<p>Combinações desse tipo, apesar de avaliar os outros pilares, ainda estão muito preocupada em resolver as questões ambientais e, com isso, em uma avaliação de <i>trade-offs</i>, os investimentos estariam voltados para resolver problemas ambientais prioritariamente, sacrificando, na maioria das vezes, as questões sociais.</p>
<p>2.3: Essa combinação considera a dimensão temporal, avaliando as consequências de decisões em longo prazo, todavia priorizando o ambiental.</p>	<p>Esse tipo de combinação pode trazer avaliações importantes sobre as consequências que as ações humanas podem trazer para o meio ambiente em longo prazo. Porém, como prioriza o ambiental, não consegue avançar para uma orientação de sustentabilidade sistêmica, avaliando e considerando também as dimensões econômicas e sociais.</p>
<p>3.1: Essa combinação, apesar de considerar os três pilares, ainda toma as decisões dependendo da trajetória assumida anteriormente e está voltada ao curto e ao médio prazos.</p>	<p>Esse tipo de combinação pode trazer alguns avanços na busca da sustentabilidade, já que, ao tomar decisões, avalia as consequências para os três pilares, porém não consegue avançar muito, pois está preso nas decisões assumidas anteriormente. Não existe uma mudança de sentido quando necessário.</p>
<p>3.2: Essa combinação considera os três pilares, suas inter-relações, porém ainda não existe uma preocupação com as consequências espaço-temporais.</p>	<p>É uma combinação que pode trazer grandes avanços em relação à busca da sustentabilidade, já que existe uma articulação entre vários atores (consumidores, produtores, reguladores, responsáveis por políticas públicas etc.). Aqui não estão mais dependentes de decisões assumidas, mas criam novos caminhos e estratégias de maneira coletiva, por meio de redes formais e associações, assumindo distintos papéis, algumas vezes conflitantes, mas com o mesmo intuito de buscar a sustentabilidade. Um exemplo disso são grandes corporações que, na busca da sustentabilidade, fazem alianças com ONGs voltadas</p>

	para questões ambientais e sociais. Esse tipo de associação não era, sequer, cogitada anos atrás. Portanto essa combinação conta com uma rede de atores envolvida na busca da sustentabilidade, o que torna o processo muito mais evoluído e traz grandes avanços para toda a sociedade.
<p>3.3: Esse tipo de combinação, além de considerar os três pilares da sustentabilidade, considera-os em diferentes escalas de tempo, levando em conta o longo prazo, e avalia os <i>trade-offs</i> a partir das narrativas, avaliando a possibilidade de mudança de sentido.</p>	<p>Acredita-se que este seja o tipo ideal de combinação entre abordagem integrativa e perspectiva temporal, já que consegue abarcar questões complexas relacionadas a <i>trade-offs</i> (ambiental, econômico e social), fazendo uma análise de cada um em diferentes escalas de tempo e espaço. Uma empresa que adota esse tipo de lógica decisória não se limita a cumprir apenas a legislação, está procurando ir além, fazendo parcerias e cobrando de seus <i>stakeholders</i> uma postura consciente e alinhada com os princípios da sustentabilidade. Uma empresa desse tipo deixa de fazer um negócio, mesmo que seja rentável em curto prazo, se esse for trazer prejuízos ambientais ou sociais em curto e médio ou longo prazos. Por isso, acredita-se que esse tipo de combinação seria ideal quando se pensa em tomada de decisão relacionada à sustentabilidade em contexto organizacional.</p>

Fonte: elaborado pela autora com base nos Quadros 6, 7 e 8 e demais autores estudados.

Após analisar as implicações para a gestão das possíveis combinações entre abordagens e perspectivas decisórias e fundamentando-se na teoria estudada, é possível identificar que a abordagem integrativa, comparada às demais, mostra-se mais evoluída, independente da perspectiva, pois considera todos os pilares ao tomar decisões. Porém a abordagem integrativa, quando combinada com a perspectiva temporal, consegue ter avanços ainda mais relevantes do que quando combinada a uma perspectiva evolucionária, que ainda é dependente das decisões tomadas anteriormente ou mesmo à perspectiva relacional que, apesar de admitir criar novos caminhos ao tomar decisões, ainda não consegue abarcar a dimensão espaço-temporal. Já a abordagem integrativa, voltada à perspectiva temporal, olha para os três pilares considerando cada um em uma escala de tempo pertinente e engloba todos eles em uma perspectiva de longo prazo. Reflete profundamente sobre os problemas relacionados à sustentabilidade a partir de *trade-offs*, utilizando-se do sentido propagado por meio da análise de narrativas.

Ao fazer essa relação entre as abordagens e perspectivas decisórias para a sustentabilidade nas organizações, é possível perceber que existem muitas maneiras de se pensar e agir em relação à sustentabilidade. Este trabalho parte do pressuposto de que a escolha dessas abordagens e perspectivas nas organizações trará implicações positivas ou negativas relacionadas aos objetivos da sustentabilidade.

Nesse sentido, considera-se a sustentabilidade como um conceito intertemporal, em exercício de atuação, fixada no presente, mas com diversas implicações de interesses contrastantes e paradoxais que envolvem passado e futuro. Fortalecem-se as exigências em se adotar nas organizações abordagens mais robustas que as causais, as evolutivas e as instrumentais (MUNCK, 2014).

Porém, Munck (2014) atesta que muitas organizações ainda buscam apenas obter ganhos financeiros em curto prazo, com investimentos feitos nas áreas socioambientais. Para Boele, Fabig e Wheeler (2001), a natureza dessas corporações, orientadas para o crescimento, impacta não só no desenvolvimento das economias em que operam, mas também podem se encontrar envolvidos (direta ou indiretamente por meio de seus parceiros de negócios) em alto nível internacional de meio ambiente e de problemas sociais. Percebe-se aqui a relação com a questão espacial, pois os problemas gerados não ficam apenas no local de origem, mas estendem-se, inclusive, em nível nacional ou internacional.

As decisões organizacionais que se atêm apenas aos lucros acabam gerando ou até mesmo agravando os problemas ambientais (MAIA; PIRES, 2011). Considerando apenas a dimensão econômica na tomada de decisão, as organizações podem conseguir um desenvolvimento econômico, porém, para Merico (2009), esse tipo de modelo voltado ao desenvolvimento econômico apenas é insustentável, já que agrava ainda mais os problemas relacionados à escassez dos recursos naturais essenciais à sobrevivência na Terra e à própria capacidade de produção da organização. Por isso, Willard (2014 *apud* MAIA; ZUCATO, 2015) defende que esse tipo de modelo vigente é insustentável e traz sérios riscos à sobrevivência da espécie humana.

Diante disso, percebe-se que a sociedade está cada vez mais exigente com as empresas, para que estas assumam suas responsabilidades em relação aos problemas socioambientais, buscando evitar danos ao meio ambiente mediante práticas produtivas mais “limpas”, do desenvolvimento de produtos que não agridam ao meio ambiente e que não causem danos à saúde da população. Ademais, buscando comprometer-se com práticas voltadas ao bem-estar da sociedade ou ao menos da comunidade em que essa organização está inserida.

As empresas que não respeitarem essas exigências, terão sérias implicações em curto ou em longo prazo, seja pela legislação, pagando multas e tendo que reverter os problemas causados, seja, conforme explica Fabig e Wheller (2001), que os danos a uma marca possam eliminar milhões de dólares de valor das ações de uma empresa, criando boicotes de consumidores e resultando em graves problemas de recrutamento.

Nessa perspectiva, é possível concluir que as implicações em se adotar abordagens extremistas, que não levam em conta todos os pilares (ambiental, econômico e social), aliadas a perspectivas evolucionárias são negativas, trazendo problemas para o meio ambiente, para a sociedade e para as próprias empresas. Essas implicações podem acontecer em curto, médio ou longo prazo.

Percebe-se, portanto, cada vez mais a necessidade de se considerar *trade-offs* ao adotar uma gestão sistêmica voltada aos pilares, social econômico e ambiental. Além disso, entende-se que as abordagens integrativas voltadas a perspectivas relacionais e temporais parecem aproximar-se mais das exigências para alcançar os objetivos de sustentabilidade nas organizações, que, de acordo com Munck (2014), exigem um novo olhar para o processo decisório, adequando os pilares e levando em conta diferentes escalas temporais, inter-relacionamento, *trade-offs* e longo prazo.

Nessa direção, compreende-se que muitos problemas enfrentados pela sociedade atual, como a degradação ambiental, a escassez de recursos, a pobreza, a violência etc., poderiam ser melhor enfrentados quando considerado o tempo e o sentido do processo decisório que levaram aos referidos acontecimentos. Conforme atesta Luhmann (2009), a sociedade atual padece de perda de sentido para as ações e, conforme a visão dominante sobre desenvolvimento sustentável definida no Relatório *Brundtland*, é preciso preservar os recursos naturais suprimindo as necessidades do presente sem prejudicar as futuras gerações a garantir suas necessidades. É possível compreender que esse pensamento exige uma consciência individual e coletiva que abarque a noção de tempo e espaço, dando sentido a tudo isso.

Sobre esse aspecto, Philip e Bansal (2013) consideram o *sensemaking* uma atividade organizacional crítica, que afeta significativamente a tomada de decisão pertinente à construção da identidade, à preservação da imagem da organização e à resposta a crises organizacionais. Essas narrativas, que representam a expressão organizacional, são agora consideradas centrais no fornecimento de informações valiosas sobre o que está acontecendo nas organizações e na orientação de suas ações em relação à sustentabilidade.

Por meio do *sensemaking* e da abordagem de narrativa, é possível que as organizações revejam as práticas adotadas, criando e recriando novos sentidos para o processo decisório relacionado à sustentabilidade. Essa pesquisa buscou utilizar-se da Teoria do *sensemaking* e da análise de narrativas, no objetivo de compreender a maneira como o sentido dados ao processo decisório delimita o alcance dos objetivos de sustentabilidade em uma organização. Diante disso, o próximo capítulo trata da importância do *sensemaking*, suas origens e a influência do *sensemaking* organizacional na busca da sustentabilidade.

3 SENSEMAKING

Considerando que este estudo tem como objetivo compreender, por meio da análise das narrativas dos líderes entrevistados, como o sentido atribuído (*sensemaking*) ao processo decisório pode circunscrever as possibilidades de uma organização tornar-se sustentável, o presente capítulo traz em suas seções, primeiramente, a contextualização, as abordagens e as definições de *sensemaking*. Na seção seguinte, será tratado o *sensemaking* nas organizações e, por fim, haverá uma integração entre *sensemaking* organizacional, lógicas decisórias e sustentabilidade organizacional.

3.1 SENSEMAKING: CONTEXTUALIZAÇÃO, ABORDAGENS E DEFINIÇÕES

Os pensadores Maturana e Varela (2001) recuperam a história humana biológica, como o faz Piaget, mostrando que os fenômenos humanos são, em suas raízes, biológicos; em seus fins, são sociais; e, em seus meios, são mentais (ARAUJO, 2013). Em sua obra *A árvore do conhecimento*, Maturana e Varela (2001) trazem a concepção da vida como um processo contínuo de conhecimento, sendo importante compreender “como conhecemos e o que conhecemos”, buscando, assim, compreender a importância da experiência cotidiana para o conhecimento da vida. Dentro dessa ótica, o *sensemaking* é capaz de contribuir ao explicar esse conhecimento cotidiano pela interação social, em que os sujeitos procuram dar sentido às informações atuais com o objetivo de diminuir o nível de ambiguidade, trazendo, assim, os elementos do cotidiano organizacional para uma análise mais próxima da realidade (CORREA *et al* 2014).

Esse tipo de análise pode contribuir para que as organizações reavaliem suas lógicas decisórias, buscando abarcar a complexidade inerente às decisões sobre sustentabilidade, que exigem um olhar profundo, dialético, complexo e, ao mesmo tempo, “sensível”, pois, conforme atesta Capra (2002), abarcam problemas ecológicos, econômicos e sociais que não são isolados. Por isso, as organizações precisam compreender as decisões relacionadas à sustentabilidade de maneira sistêmica, interdependentes, exigindo respostas compatíveis. Dentro dessa ótica, a sustentabilidade em contexto organizacional deveria compreender melhor os sentidos dados ao processo decisório, não podendo se basear em decisões fragmentadas e voltadas apenas ao cunho econômico. Diante disso, considera-se, para este estudo, que o *sensemaking* e a abordagem de narrativas possam trazer contribuições

importantes para a análise, a compreensão e o repensar dos sentidos atribuídos ao processo decisório sobre sustentabilidade em âmbito organizacional (MUNCK, 2014).

De acordo com Maitlis e Christianson (2014), as origens do *sensemaking* na literatura organizacional remontam ao início do século, porém o *sensemaking* como uma abordagem diferente de estudo só passou a ser reconhecido no final dos anos 1960, com Garfinkel (1967) e Weick (1969).

Sandberg e Tsoukas (2014) explicam que, na década de 1980, a pesquisa sobre comportamento organizacional e gestão estratégica tinham assumido uma postura mais cognitiva. Essa tendência refletiu-se nos estudos sobre *sensemaking*, especialmente sobre a influência da obra *The Social Psychology of Organizing*, de Karl Weick (1969). Os estudiosos passaram a examinar os fundamentos cognitivos da construção de sentido, por exemplo, buscando compreender como as expectativas desfeitas desencadeavam *sensemaking*, como os estímulos do ambiente eram percebidos e absorvidos. Procurava-se compreender também como as pessoas faziam sentido do seu ambiente, argumentando que as ações tomadas poderiam alterar o próprio ambiente e mudar até mesmo o percurso de eventos ou desencadear crises.

Além disso, todo trabalho de Weick (1979) teve uma linguagem orientada a processos. Ele demonstrou que a organização é resultado de uma maneira evolutiva de organizar, voltando a atenção para as origens do *sensemaking* nesse processo. Esse novo modo de enxergar contribuiu para conceber de outra maneira o modo como as organizações são, logo tal mudança conceitual abriu uma nova maneira de pensar sobre como as organizações são compostas (TAYLOR; VAN EVERY, 2000 *apud* SANDBERG; TSOUKAS, 2014)

Em *The Social Psychology of Organizing*, Weick (1979) defende que a organização é um processo do qual sujeitos realizam ações (*enactment*) de maneira interativa, e as consequências dessas ações são confrontadas em seu meio ambiente, onde posteriormente esses indivíduos procuram de maneira retrospectiva dar sentido às experiências vividas separando-as em partes significativas, rotulando-as e associando-as (*retention*). Com o apoio da interação, os sujeitos procuram, no decorrer do tempo, interligar suas ações, com o objetivo de superar os resquícios de equivocidade, buscando um consenso sobre sua atividade principal e como ela deve ser feita. Para Weick (1979), um grupo de pessoas se organiza quando sua forma de pensar converge.

Porém, desde a publicação dessa obra, o teórico passou, gradativamente, a mudar seu foco de estudos no *sensemaking*, saindo de um forte caráter cognitivo para focar nos

estudos construtivistas, mas especificamente sociais, algumas vezes chegando próximo à fenomenologia.⁹

Essa mudança refletiu-se mais especificamente a partir da publicação de seu livro *Sensemaking in Organizations*, em 1995 (SANDBERG; TSOUKAS, 2014). A partir dessa obra, a abordagem de *sensemaking* passou da cognição para a linguagem, na busca da construção de sentido.

O *sensemaking* passou a ser compreendido como uma prática construtiva, em que “pessoas preocupadas com a identidade no contexto social de outros agentes participam de acontecimentos em curso a partir do qual extraem sinais e fazem sentido plausível retrospectivamente, além de encenar mais ou menos em ordem os eventos em curso” (WEICK 2001, p. 463). Dito de outra maneira, o *sensemaking* é social, retrospectivo, fundamentado na identidade, pautado em narrativa e promulgação (*enactment*) (SANDBERG; TSOUKAS, 2014).

Além dessa mudança de foco de Weick (1995) em relação ao *sensemaking* nas organizações, aconteceu também uma ampliação no campo de estudo, pois, de acordo com Maitlis e Christianson (2014), a partir dessa obra, os estudos frutificaram-se, indo para diversas áreas, com investigações empíricas e metodologias rigorosas. Porém, a diversificação também fez com que surgissem divergências e tornou o estudo sobre *sensemaking* fragmentado. Apesar de os teóricos estarem de acordo sobre as exigências do *sensemaking*, discordam em vários aspectos em relação ao que o ele engloba, como é feito, a questão temporal, e se ele é ou não uma atividade compartilhada, já que alguns autores consideram-no mais individual, sendo um processo cognitivo. (KLEIN; LUA; HOFFMAN, 2006; LOUIS, 1980; STARBUCK; MILLIKEN, 1988). Para outros estudiosos, é inerentemente social e discursivo. (MAITLIS, 2005; WEICK, 1995; WEICK *et al*, 2005). Boa parte dos teóricos aceita o *sensemaking* como retrospectivo, porém alguns entendem que ele também pode ser um processo prospectivo. (GEPHART; TOPAL; ZHANG, 2010). Já se passaram mais de quatro décadas desde que o *sensemaking* tornou-se tema de estudo, sendo abordado de diversas maneiras por estudiosos do assunto. Alguns trabalham-no em contexto particular, como, por exemplo, *sensemaking* ecológico ou de mercado, e outros abordam características de ideias ou de conteúdo do sentido, como, por exemplo, intercultural, interpessoal ou *sensemaking* pró-social. Existem correntes de

⁹ A fenomenologia, de acordo com Stein (1983, p. 33), significa compreender a realidade por meio de uma “volta às coisas mesmas”; essa palavra de ordem, “escondia em si o princípio axial de toda a Fenomenologia: cada espécie de ente tem seu modo próprio de se revelar ao investigador e, constatações filosóficas, para terem sentido, somente podem ser feitas quando fundadas nesta auto-revelação”.

pesquisa que muitas vezes partilham dos mesmos interesses e questões, porém a falta de diálogo entre elas acaba trazendo certa confusão, falta de conexão nos estudos e incertezas sobre os direcionamentos de futuras pesquisas (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

Maitlis e Christianson (2014) explicam que, das diversas concepções sobre *sensemaking* que têm se proliferado, duas merecem atenção, pois trazem importantes contribuições para o entendimento do assunto: a primeira refere-se ao *sensegiving*, ou seja, “o processo de tentar influenciar o *sensemaking* e a construção de significado de outros em direção a uma redefinição preferida da realidade organizacional” (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991, p. 442 *apud* MAITLIS; LAWRENCE, 2014). O *sensegiving* normalmente procura compreender a influência dos líderes organizacionais sobre outros membros da organização, utilizando-se de símbolos, imagens ou outros métodos de análise (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991 *apud* MAITLIS; LAWRENCE, 2014). Outra consideração é que o *sensegiving* não deve ser visto apenas como um processo de cima para baixo, pois os que recebem *sensegiving* podem aceitar ou não, a partir de suas concepções as influências da liderança. Acrescenta-se que, nos diversos níveis da organização ou mesmo fora dela, as pessoas podem participar de *sensegiving* com outros atores (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

Outra construção realizada por Maitlis e Lawrence diz respeito ao *sensebraking*, compreendida como “a destruição ou a quebra do sentido” (PRATT, 2000, p. 464 *apud* MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014 p. 69). Apesar de não existirem muitos estudos sobre o *sensebraking*, os autores entendem sua importância para o *sensemaking*, envolvendo também o *sensegiving*. O *sensebraking* tem como grande função ajudar a rever as ações em curso, podendo contribuir com o *sensegiving* e ajudando a preencher lacunas de significados geradas por meio do preenchimento com outros significados (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

Conforme atestam Maitlis e Christianson (2014), é possível perceber que se trata de um tema com grande expressividade e complexidade, e, apesar da abordagem de *sensemaking* ter marcado boa parte da literatura organizacional, existe uma grande variedade na forma como é conduzida. Alguns (HOLT; CORNELISSEN, 2013; JENSEN; KJAERGAARD; SVEJVIG, 2009; STEIN, 2004), tratam-na como a “Teoria *Sensemaking*”, porém não existe uma única teoria de *sensemaking*. O que muitos escritores (DRAZIN *et al*, 1999; HSIEH; RAI; XIN XU, 2011; SCHULTZ; HERNES, 2013) aceitam é a ideia de Weick (1995), que defende uma “perspectiva de *sensemaking*” traduzindo como uma elaboração conjunta de princípios com perspectivas esclarecedoras (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014)

Por isso, compreende-se que o *sensemaking* pode oferecer uma vasta teoria para estudiosos com diferentes interesses, contudo, assim como Maitlis e Christianson (2014),

os interesses de pesquisa para este trabalho estão voltados para o *sensemaking* nos estudos organizacionais e, mais especificamente, como um processo social voltado à sustentabilidade. Diante disso, a próxima seção tem como intuito trazer a abordagem do *sensemaking* para o âmbito organizacional.

3.2 SENSEMAKING NAS ORGANIZAÇÕES

O *sensemaking* pode trazer contribuições importantes para as organizações, buscando, pela análise de narrativas da reconstrução dos acontecimentos, compreender o processo de tomada de decisão, analisando ou reavaliando as escolhas feitas para a tomada de decisões futuras. Nesse contexto, Karl Weick (1995) escreveu uma obra seminal, intitulada *Sensemaking in Organizations*. Nela, o autor propõe sete características do *sensemaking*: fundamentado na construção da identidade; retrospectivo; decretado (*enactive*) em ambientes sensatos; social; contínuo (*ongoing*); focado em e pôr sinais extraídos; impulsionado pela plausibilidade em vez de precisão. Essas características podem ser utilizadas como uma forma de orientação e compreensão do *sensemaking*, sugerindo o que é, como atua e em que pode falhar.

A primeira característica, *fundamentado na construção da Identidade*, propõe que o *sensemaking* começa com um questionamento de um “*sensemaker*” (indivíduo). “Como posso saber o que eu acho até que eu veja o que eu digo?”. De acordo com Weick (1995, p. 18), essa interrogativa é uma armadilha, pois pode parecer que esse indivíduo é singular, porém nenhum indivíduo age como um único *sensemaker*.

Weick (1995) explica que o *sensemaker* (indivíduo) é, para ele mesmo, um quebra-cabeça em andamento, tendo que se redefinir a todo momento, exprimindo simultaneamente alguns “eus” (*self*) para os outros e buscando decidir qual “eu”(*self*) é mais adequado. Com isso, a definição do que é o “outro(s)” (*grifo nosso*) depende de quem sou eu quando faço essa análise. A partir do momento em que “eu sei quem sou”, então consigo definir o outro(s).

Porém, o contrário também acontece, uma vez que a definição que eu faço do outro também determina quem eu sou, e é justamente por isso que determinar e manter a identidade deve ser uma questão central na construção de sentido, sendo também por esse motivo a primeira das sete características do *sensemaking* definidas pelo autor.

Para Weick (1995), os atores organizacionais assimilam o propósito de transação com os outros por revisão e conscientização da própria identidade organizacional.

Voltando-se para seu ambiente, uma organização desenvolve um olhar autorreferencial de sua identidade, o que faz com que a organização consiga agir em relação ao seu ambiente. Conforme explica Chatman *et al.* (1986, p. 211 *apud* WEICK, 1995, p. 23):

Quando olhamos para o comportamento individual nas organizações, estamos realmente vendo duas entidades: o indivíduo como a si mesmo e o indivíduo como representante de sua coletividade ... Assim, o indivíduo não só atua em nome da organização no sentido de agência de costume, mas ele também atua, de forma mais sutil, “como a organização”, quando ele encarna os valores, crenças e metas da coletividade. Como resultado, o comportamento individual é mais macro do que costumamos reconhecer.

Além disso, destaca-se o caráter autorreferencial do *sensemaking*. “Como posso saber quem eu sou até eu ver o que eles fazem? Eu faço sentido de tudo o que acontece em torno de mim, perguntando quais as implicações que esses eventos têm para quem eu serei?”. Portanto, o acontecimento terá significado para mim a partir da identidade que eu utilizo para lidar com este, mostrando que o evento se defini levando em conta quem eu me torno ao enfrentá-lo ou o que e quem eu significo.

Compreende-se, dessa maneira, a importância da lógica decisória adotada em relação à sustentabilidade, pois a maneira de olhar para os acontecimentos relacionados a ela e a orientação utilizada determinarão, também, a interpretação dos acontecimentos e as ações tomadas.

A segunda característica diz respeito ao caráter retrospectivo do *sensemaking*. A ideia de retrospectivo está relacionada ao significado da experiência. “As ações são conhecidas apenas quando foram concluídas, o que significa que são sempre um pouco atrás ou nossas ações são sempre um pouco à frente de nós” (WEICK, 1995, p. 26).

Com isso, compreende-se a importância de se avaliar as ações tomadas. No processo decisório em relação à sustentabilidade, por exemplo, somente seria possível avaliar as escolhas ou os *trade-offs* por meio de uma análise retrospectiva.

Outro atributo do *sensemaking*, de acordo com Weick (1995), seria o decretado (*enactive*) em ambientes sensatos. O termo *enactive* é utilizado pelo autor no sentido de ação para explicar que ela é algo fundamental para o *sensemaking*. A compreensão de *enactment* (promulgação) exige, de acordo com Weick (1995), um olhar para as atividades como interdependentes, como processos e onde a mudança acontece ininterruptamente. Também é importante analisar as categorias de estímulo e resposta, já que não se pode compreender o ambiente como algo estático e único, que existe além do indivíduo. O autor

entende que as pessoas criam seus próprios ambientes e, posteriormente, estes constroem suas ações. Os indivíduos, ao lidarem com a duração completa de uma atividade, utilizam-se de pausas e fragmentam as atividades; eles separam um evento como se estivessem se colocando entre parênteses para buscar um significado fora e, posteriormente, voltam para esse evento.

Isso acontece, segundo Weick (1995), porque as pessoas precisam estabelecer uma ordem de fatos externos ou precisam aprovar a existência de uma realidade externa em seus relacionamentos sociais. A compreensão de que a ação pode ser inibida, abandonada, verificada ou redirecionada, assim como expressa, denota que há muitos modos em que a ação pode impactar, e muitas vezes as consequências disso não aparecem, a não ser que aconteça uma retrospectiva dos acontecimentos, podendo, assim, compreender como cada ação tomada ou inibida, ou mesmo abandonada, afetou o resultado final de um evento. Isso pode ajudar a explicar algumas falhas nas tomadas de decisão a respeito da sustentabilidade.

Outro aspecto pontuado por Weick (1995) em relação ao *sensemaking* diz respeito ao seu caráter *social*. O *sensemaking* precisa ser visto como um processo social, não pode ser considerado “sozinho”, pois o que um indivíduo realiza, mesmo que internamente, depende dos outros. O autor cita que mesmo os monólogos são um tipo de comunicação pública.

Portanto, assim como na Teoria *do processo de ações e decisões* defendida por Maggi (2006), em que a organização é vista como um agir social, não se separando a organização dos atuantes no processo, para Weick (1995), o *sensemaking* é inerentemente social.

Em outro aspecto, o *sensemaking* é visto por Weick (1995) como *contínuo* (*ongoing*); o “*sensemaking* nunca é iniciado”, e o motivo disso é que o tempo completo nunca termina. As pessoas constantemente estão no meio dos acontecimentos, que se tornam acontecimentos somente quando essas mesmas pessoas se voltam para o passado a partir de algum ponto além deles (WEICK, 1995, p. 35).

Mas o que significa o provimento de interrupções nas organizações e onde são mais possíveis de acontecer? De que maneira estão estruturadas as ações e metas possíveis de ser finalizadas? A partir das respostas para essas questões, será possível presumir onde o *sensemaking* será influenciado de maneira particular. Se for possível descrever isso, também se pode compreender como ele é influenciado pelas experiências emocionais.

Weick (1995) traz, também, outro atributo do *sensemaking*, o *focado em e pôr sinais extraídos*. Essa característica procura explicar de que maneira os indivíduos escolhem os sinais do ambiente que irão interpretar. Com isso, o autor defende que os sentidos

construídos possuem relação com os sinais que foram previamente extraídos ou escolhidos. Dentro desse aspecto, a compreensão do contexto é fundamental, já que prejudica o entendimento do sinal que realmente merece atenção, além de interferir na interpretação dos sinais extraídos. O contexto é importante, pois mesmo os sinais mais sutis podem ter grandes resultados para o *sensemaking*. Isso se torna mais explícito quando se analisam indícios do que acontece com as alternativas depois que são selecionadas.

A última característica pontuada pelo autor diz respeito à plausibilidade. Para Weick (1995), o *sensemaking* é *impulsionado pela plausibilidade em vez da precisão*. “A ideia de *sensemaking* ser impulsionado por plausibilidade e não por precisão” (WEICK, 1995 p. 5) entra em desacordo com as teorias de gestão que entendem por eficácia o mesmo que precisão. Esse entendimento vem de longa data, incluindo pesquisas sobre a exploração do ambiente, planejamento estratégico, adaptação organizacional, escolha racional; dando seguimento atualmente a estudos (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005) sobre aprendizagem adaptativa e tomada de decisão estratégica.

Weick (1995) questiona a busca pela precisão quando se trata de compreender como as pessoas percebem seus ambientes, uma vez que existem muitos tipos de sinais (pistas) que podem ser extraídos (selecionados) e um número grande de significados que podem ser direcionados a eles. O que os autores defendem é que acontecimentos ou problemas não precisam ser compreendidos precisamente para ser resolvidos. As pessoas podem agir de forma eficaz, fazendo sentido dos acontecimentos à medida que caminham para os objetivos de longo prazo. As histórias plausíveis fazem as coisas continuarem, geram novas informações, criam possibilidades de trocas, diálogo, negociação e persuasão, que engrandece o sentido do que está acontecendo.

Por isso, é mais importante construir uma boa história, que contenha elementos distintos, capazes de motivar e orientar a ação. A plausibilidade deve capacitar as pessoas a fazer sentido retrospectivo do que acontece, trazendo estímulo capaz de fazer com que outras pessoas contribuam com a construção do sentido. Portanto, o *sensemaking*, para o autor, pauta-se na plausibilidade, razoabilidade e coerência: é sobre histórias que são prováveis e admissíveis socialmente (WEICK, 1995).

Além dessas características mencionadas, Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005) fazem uma revisão dos conceitos por meio do livro *Organizing and the Process of Sensemaking*. A principal mudança está no foco para o futuro, orientando-se para a ação, especificamente no campo organizacional.

Para os autores, o *sensemaking* envolve “transformar circunstâncias em uma situação que é compreendida de forma explícita nas palavras e que serve como um trampolim para a ação” (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005 p. 409). Por isso, defendem que o *sensemaking* é capaz de trazer grandes contribuições para a teoria organizacional, já que tem a capacidade de completar lacunas consideráveis. Ainda de acordo com os autores, o direcionamento para o *sensemaking* acontece quando as pessoas percebem o mundo diferente do que esperavam ou quando não conseguem visualizar uma maneira de compreendê-lo. Essa ruptura faz com que as pessoas procurem, por meio de estruturas como instalações da organização, planos, tradições advindas de outros, fazer sentido da ruptura. Se existe dificuldade em retomar o projeto, o *sensemaking* pode optar por ser tendencioso ou buscar substituir o entendimento da ação ou um novo sentido para a decisão. Por isso, Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005) defendem que o *sensemaking* diz respeito à interação da ação, buscando interpretar o que influencia a avaliação das escolhas.

Nesse sentido, para os autores, *sensemaking* também significa ação, começando com a pergunta: “O que está acontecendo aqui?”, coloca-se, em seguida, a questão: “O que devo fazer agora?”. Portanto, percebe-se que a pergunta está intrinsecamente voltada à ação. As mudanças que acontecem no tempo podem fazer uma ação considerada inicialmente correta tornar-se incorreta. As mudanças também podem ser positivas, sinalizando melhorias. Por tudo isso, *sensemaking* também está relacionado sobre a organização por meio da comunicação, sendo esta um processo ininterrupto que busca fazer sentido das situações que as pessoas enfrentam coletivamente e dos eventos que as influenciam, pautando-se na linguagem, codificando os símbolos. Por isso, a comunicação é essencial para o *sensemaking*.

Dentro desse contexto, o que as pessoas pensam que são como atores organizacionais, olhando sob a perspectiva do *sensemaking*, é capaz de construir o que elas promulgam e o que interpretam, influenciando também o que os indivíduos externos pensam a respeito delas (imagem) e a forma como essas pessoas irão tratá-las, fazendo com que a identidade seja estabelecida ou desestabilizada. A pergunta para essa questão de identidade é “Como eu posso saber o que estamos nos tornando até eu ver o que eles dizem e fazem com nossas ações?” (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005, p. 416).

Outra questão que se coloca nesse contexto é em relação ao *sensegiving* “como posso saber o que eu acho até que eu veja o que eu digo?”. Esta é uma questão complicada, já que realmente eu não posso saber o que uma pessoa pensa até que ela diga. Uma vez que o indivíduo escute o que diz, consegue ter mais percepção do que é importante para ele. Os sujeitos procuram estabelecer sentido para as incitações imprecisas, procurando dar

respostas às suas necessidades de identidade. Os autores explicam que os sujeitos podem criar em suas memórias, mediante experiências pessoais, histórias que façam sentido do que está acontecendo e, simultaneamente, acrescentam sentimentos de autoestima e autoeficácia (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

Por isso, o *sensemaking* também trata de emoção. Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005) explicam que, quando uma expectativa relevante é interrompida, o companheiro parece menos familiar, traz menos segurança, assemelha-se a um estranho. Isso denota que as pessoas estão reféns de suas relações, em uma perspectiva de que a expectativa não cumprida ou interrompida traz disparidades e emoções latentes pelas expectativas. As emoções também dependerão do tipo de relação que se tem com o outro. Quando uma expectativa é violada por alguém mais próximo, traz emoções mais forte (BERCHEID; AMMAZZALORSO, 2003 *apud* WEICK, 2005).

Além disso, *sensemaking* também tem a ver com poder. Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005) voltam-se para essa questão, procurando entender a forma como o poder se expressa, quando aumenta ou diminui e de que forma quem o tem influencia outras pessoas. Para os autores, o poder se estabelece por meio do que as pessoas aceitam, tomam por certo ou rejeitam. De que forma isso acontece? Eles citam “o controle sobre as pistas, quem fala com quem, identidades proferidas, os critérios para histórias plausíveis, ações permitidas e não permitidas, e histórias e retrospecto que são apontados” (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005, p. 418).

Por tudo isso, os autores acreditam que não se podem traduzir situações pequenas como situações insignificantes. Acontecimentos pequenos e momentos curtos podem trazer graves consequências. O *sensemaking* organizacional começa com a pergunta: “Como é que algo vem a ser um evento para os membros da organização? Em segundo lugar, *sensemaking* é sobre a pergunta: O que um evento significa? No contexto da vida cotidiana, quando as pessoas enfrentam alguma coisa ininteligível e perguntam qual é a história aqui?” (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005, p. 410).

Essas questões, de acordo com os autores, ajudam as pessoas a encontrar um significado, procurando compreender se o que se espera traz segurança para agir no futuro e continuar agindo, trazendo a noção de estar envolvido por um curso contínuo de experiência. Mas, diante de tudo isso, questiona-se o que é a organização para o *sensemaking*, e os autores concluem que ambos constituem um ao outro. A organização não é anterior ao *sensemaking* nem o produz, mas a organização se constitui pensando *sensemaking*.

As conclusões dos autores sugerem que o estudo da construção de sentido é relevante para os estudos organizacionais e pode contribuir para preencher várias lacunas. De acordo com Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005, p. 429), o *sensemaking* é capaz de trazer:

(1) um mecanismo que produz micro macro-mudanças ao longo do tempo; (2) um lembrete de que ação está sempre um pouquinho à frente da cognição, o que significa que agimos em nosso caminho para a compreensão tardia; (3) explicação das atividades antecedentes as decisões; (4) descrição de um meio pelo qual altera agência instituições e ambientes (promulgação); (5) oportunidades de incorporar significado e mente em teoria organizacional; (6) contraponto à divisão nítida entre pensar e agir que muitas vezes fica invocado em explicações da vida organizacional (por exemplo, os planejadores contra praticantes); (7) um fundo para uma visão baseada na atenção da empresa; (8) um equilíbrio entre perspectiva sob a forma de antecipação e retrospectivamente, sob a forma de resiliência; (9) reinterpretação de avarias como ocasiões para aprender e não como ameaças à eficiência; e (10) motivos para tratar plausibilidade, incrementalismo, improvisação e racionalidade limitada como suficiente para orientar o comportamento das metas dirigidas.

Estabelecidas as relações e a importância do *sensemaking* para as decisões organizacionais, a próxima seção tem como intuito fazer integrações e estabelecer relações entre *sensemaking organizacional*, *processo decisório* e *sustentabilidade* no âmbito organizacional.

3.3 INTEGRANDO SENSEMAKING ORGANIZACIONAL, PROCESSO DECISÓRIO E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

No decorrer dessa pesquisa, foram abordados assuntos importantes e complexos como a *sustentabilidade*, o *processo decisório* e o *sensemaking*. Cada um desses temas foi tratado buscando-se compreender o contexto histórico do qual fazem parte, os principais conceitos e a visão de diferentes autores em relação a eles.

Porém, para atender aos objetivos de estudo desta pesquisa, foram feitas escolhas e refinamentos. Dentro do processo decisório, foi abordada a Teoria do processo de ações e decisões, de Bruno Maggi (2006), por entender que essa teoria seja mais pertinente às decisões que envolvem processos complexos, como os relacionados à sustentabilidade, não se pautando em uma racionalidade extrema que busca apenas os resultados, por meio de cálculos mecanicistas. Além disso, foram trabalhadas as principais abordagens e lógicas decisórias sobre sustentabilidade nas organizações.

A teoria de Maggi (2006) ajudou a explicar a importância de se compreender as decisões sobre sustentabilidade a partir de um processo. Esse processo decisório precisa ser

constantemente interpretado e reinterpretado, já que muitas vezes as escolhas assumidas no passado já não dão conta das demandas atuais sobre sustentabilidade. Por isso, essa pesquisa selecionou a Teoria do *sensemaking*, ajudando a compreender o sentido dado ao processo decisório partindo das abordagens e lógicas decisórias assumidas pelos líderes da organização pesquisada.

Dentro desse refinamento da pesquisa, a sustentabilidade, o processo decisório e o *sensemaking* estiveram voltados ao âmbito organizacional e, mais especificamente, às organizações privadas. As empresas privadas foram escolhidas devido à sua importância na sociedade, sendo as principais usuárias de recursos ambientais e as maiores geradoras de capital econômico. Além disso, o setor privado tem uma função importante no que diz respeito às decisões sobre regras e condutas relacionadas à sustentabilidade que podem trazer mudanças significativas para a sociedade no futuro (BARKEMEYER *et al*, 2011).

De acordo com Maia e Zucatto (2015), a subjetividade que tem marcado as questões sustentáveis começa a ser receptiva para os decisores organizacionais, que estão procurando compreender em seus processos a complexidade que exigem muitas situações, não apenas buscando solucionar ou tentando simplificar os problemas. O decisor começa a se dar conta de que “o pensamento fragmentário e mecanicista e a racionalidade extrema, para um tipo de solução otimizada de resultados econômicos isolados não convergem com decisões organizacionais sustentáveis [...]” (MAIA; ZUCATTO, 2015, p.15).

Dentro desse contexto, a Teoria do processo de ações e decisões, de Bruno Maggi (2006), leva a compreender que as decisões são partes de um processo que nunca está finalizado e que muda constantemente de acordo com o que seja necessário, são decisões que fazem parte de um agir social, e não isoladas em uma estrutura. Essa teoria compreende, ainda, que não se pode prever nem controlar todas as ações e resultados, portanto a organização deve ser avaliada pela maneira como enfrenta as incertezas (MAGGI, 2006).

Essa ideia vem ao encontro do que defende o *sensemaking* organizacional como plausibilidade. Acreditando, de acordo com Weick, Sutclief e Obstfeld (2005), que os problemas não precisam ser compreendidos de maneira precisa, calculável, para serem resolvidos. Nesse sentido, Maggi (2006) explica que, diferente das abordagens sobre organizações que trabalham em um eixo bipolar de rigidez-flexibilidade, dando prioridade às situações de completa certeza. O autor escolhe a tipologia de Thompson, em que são consideradas as possibilidades levando em conta certeza e incerteza em distintos níveis de ação e decisão.

Para enfrentar a incerteza, o processo de ação engloba a capacidade de autorreprodução, que revela a necessidade de modificar constantemente e racionalmente sua

própria estrutura (MAGGI, 2006). Esse processo pode trazer grandes contribuições para a tomada de decisão sobre sustentabilidade, já que, ao conceber a exigência de mudança na estrutura organizacional para dar conta das diferentes demandas que acontecem no ambiente, os gestores são capazes de avaliar as decisões a partir de diferentes perspectivas. Isso possibilita a habilidade de avaliar, reavaliar e modificar, se necessário, as escolhas relacionadas à sustentabilidade.

É nesse contexto que a organização, de acordo com Maggi (2006), deixa de ser vista como passiva, sendo responsável ativamente por suas escolhas, levando em conta a perspectiva de Weber, que está voltada ao “dilema da ação”, buscando compreender a complexidade entre as escolhas individuais e os constrangimentos sociais (MAGGI, 2006).

Nesse sentido, é possível compreender que se trata de uma análise realista, capaz de compreender a importância das discussões sobre *trade-offs*, relacionados aos pilares (ambientais, sociais e econômicos), compreendendo que cada escolha influencia o processo decisório sobre sustentabilidade como um todo.

Dentro dessa perspectiva, o *sensemaking* também contribui ajudando a preencher lacunas em relação à sustentabilidade nas organizações, já que, ao fazer questionamentos como “O que está acontecendo aqui?”, volta-se a analisar as decisões tomadas em relação à sustentabilidade, perguntando, em seguida: “O que devo fazer agora?”. Nessa perspectiva, o *sensemaking* também leva para ação, mas é um tipo de ação reflexiva retrospectiva que se volta para o passado e para o presente, buscando compreender as escolhas feitas, o que é essencial para a tomada de decisão em relação à sustentabilidade, pois muitas escolhas feitas no passado precisam ser mudadas, e também pode acontecer um retorno ao passado, ao se perceber que as práticas atuais estão mais distantes da sustentabilidade do que as anteriores (WEICK; SUTCLIEF; OBSTFELD, 2005; GARUD; GEHMAN, 2012).

Por isso, entre as diversas definições abordadas por diferentes autores, a definição adotada para esta pesquisa é de que a sustentabilidade organizacional precisa trabalhar com os *trade-offs* levando em consideração os três pilares (ambiental, social, econômico), além de levar em conta as diferentes escalas de tempo para cada uma acontecer (MUNCK, 2014).

Nesse contexto, tanto a Teoria do processo de ações e decisões quanto o *sensemaking* organizacional pode contribuir para a *sustentabilidade organizacional*, trazendo a importância da dimensão tempo, já que o processo decisório é permanente, nunca termina, e deve acontecer em todos os níveis, envolvendo as relações de ações de diversos sujeitos. Essa visão não separa a organização dos atuantes no processo, sendo vista assim como um agir social (MAGGI, 2006). Diante disso, percebe-se que essa teoria se aproxima das ideias de Weick,

Sutclief e Obstfeld (2005), que trazem a abordagem do *sensemaking* como um processo social e sistêmico, a fim de possibilitar e orientar as interpretações do processo decisório.

Assim, compreende-se a importância de conceber o processo decisório que envolve a sustentabilidade nas organizações a partir de um processo social, já que, para que sejam alcançados os objetivos da sustentabilidade, é preciso o comprometimento de todos os envolvidos, inclusive, depende das relações que a organização possui com os acionistas e todos os demais *stakeholders*. Um entendimento que exige um olhar sistêmico em um tipo de lógica decisória relacional.

Além disso, olhar para o processo decisório a partir do *sensemaking* organizacional ajuda a organização a perceber qual é sua real identidade. Em relação a isso, Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005, p. 416) trazem a seguinte questão: “Como eu posso saber o que estamos nos tornando até eu ver o que eles dizem e fazem com nossas ações?”. Para a sustentabilidade nas organizações, essa é uma pergunta fundamental, já que leva os decisores a refletir sobre suas ações perante uma comunidade que faça parte do seu entorno, por exemplo, ou perceber como suas ações impactam o meio ambiente mediante o olhar de estudiosos sobre o assunto.

Esses questionamentos, buscando interpretar escolhas e resultados, por meio do *sensemaking*, podem fazer a diferença entre organizações que realmente estão comprometidas com a busca da sustentabilidade e aquelas que apenas incrementam suas decisões com algumas ações relacionadas a ela, já que, conforme atestam Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005), quanto menos se ativam os processos cognitivos, as lacunas acabam sendo preenchidas por experiências passadas e as pessoas agem como se estivessem ligadas a um “piloto automático”, focando apenas em uma perspectiva sem perceber que poderiam agir de outra maneira. Esse tipo de lógica decisória é chamada de evolucionária, conforme está pautada na dependência de trajetórias já assumidas, por isso se distancia dos objetivos relacionados à sustentabilidade, já que estes precisam de atualização e renovação constante dos sentidos (GARUD; GEHMAN, 2012).

Por isso, o presente estudo buscou conhecer as principais lógicas decisórias (evolucionária, relacional e temporal) e como a escolha de cada uma delas, relacionando-se com abordagens extremistas econômicas, extremistas ambientais ou integrativas, poderiam influenciar as decisões relacionadas à sustentabilidade. A partir de combinações feitas entre as diferentes abordagens e perspectivas de distintos autores, foi possível concluir que a abordagem integrativa é mais pertinente no que diz respeito às demandas sobre sustentabilidade, estando voltadas a todos os pilares. Além disso, essa abordagem, quando combinada a uma perspectiva

temporal, consegue trazer maiores avanços, já que considera a dimensão espaço-temporal e consegue refletir, a partir de *trade-offs*, pela interpretação dos “sentidos”, utilizando-se da análise de narrativas.

Diante desse estudo, foi possível compreender que, quando os líderes empresariais adotam determinadas abordagens e lógicas decisórias relacionadas à sustentabilidade no âmbito organizacional, estas poderão impactar os resultados sobre sustentabilidade em curto, médio ou longo prazo. Muitas vezes, os líderes não têm o entendimento de que estão utilizando uma ou outra lógica decisória. As decisões são tomadas sem existir uma preocupação com o sentido dado (*sensemaking*) às escolhas nesse processo. Muitas decisões são pautadas no curto prazo ou voltadas ao resultado financeiro que podem trazer.

Nesse sentido, acredita-se que a teoria de Maggi (2006), juntamente com a compreensão das abordagens e lógicas decisórias a partir de uma análise de *sensemaking*, podem ajudar os gestores a repensar o processo decisório relacionado à sustentabilidade, compreendendo as organizações como um processo de ações e decisões que, ao se voltar à sustentabilidade, envolve abordagens e lógicas decisórias muitas vezes conflitantes com os objetivos da sustentabilidade. Por isso, é importante buscar compreender o sentido que é dado ao processo decisório. Essa compreensão pode ser feita a partir do *sensemaking*, que procura analisar os acontecimentos de maneira retrospectiva e, ao mesmo tempo, pró-ativa, questionando o que está acontecendo e, em seguida, o que se deve fazer; buscando por decisões mais plausíveis às demandas do meio ambiente e da sociedade, compreendendo que uma ação tomada inicialmente como certa pode, no decorrer do tempo, não fazer mais sentido. Além disso, todas essas questões são essenciais para sustentabilidade, que envolve decisões complexas de constante avaliação e reavaliação, exigindo um olhar para as decisões organizacionais através de uma lente mais transparente, que busque nos acontecimentos diários o aprendizado constante, analisando as ações por meio dos *trade-offs* que envolvem os pilares ambientais, sociais e econômicos. O *sensemaking* pode ajudar colocando em palavras circunstâncias que acontecem e muitas vezes não são avaliadas ou ao menos percebidas, resultando muitas vezes em um acúmulo de erros que podem levar a problemas muito maiores e mais complexos em longo prazo.

Após estabelecer as relações e integrar os principais eixos temáticos dessa pesquisa: *sustentabilidade organizacional*; *processo decisório* e *sensemaking*, percorre-se para o próximo capítulo, que trata sobre os procedimentos metodológicos no intuito de compreender as etapas e procedimentos referentes a este estudo.

4 PERCURSO METODOLÓGICO

O presente capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados na construção desta pesquisa, descrevendo o percurso por meio de algumas etapas principais como: a classificação geral da pesquisa; a coleta de dados, composta pela unidade de análise e os instrumentos utilizados, contemplando também a análise de dados, as limitações da pesquisa, bem como uma síntese da estratégia utilizada nela.

4.1 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA

O problema apresentado neste estudo, demanda uma pesquisa qualitativa, já que envolve o entendimento do sentido atribuído ao processo decisório em uma organização privada, e, conforme Takahashi (2013), a pesquisa qualitativa busca compreender os fenômenos humanos e sociais de forma naturalística e interpretativa. Além disso, a pesquisa proposta pede um estudo de cunho compreensivo e profundo. Em estudos dessa natureza, o pesquisador precisa ter proximidade com a perspectiva do informante, com o contexto, com a história. Um estudo que busca aprofundamento e interpretação envolve um sistema complexo de significados a ser desvelado pelo pesquisador (TAKAHASHI, 2013). Por isso, entende-se que a pesquisa de cunho qualitativo seja a mais apropriada para o seguinte problema proposto: *Em que medida o sentido atribuído ao processo decisório organizacional circunscreve as possibilidades de uma empresa se tornar sustentável?*

O problema proposto envolve estudo da produção de sentido (*sensemaking*), *processo decisório e sustentabilidade*, temas relevantes e complexos. Nesse contexto, Weick (1995) afirma que o sentido retrata o processo organizador de experiências nos ambientes em que as organizações estão inseridas e diz, também, respeito às formas como as pessoas geram o que elas interpretam. Diante dessa perspectiva, a estratégia escolhida foi o estudo de caso, pois o interesse da pesquisa esteve voltado ao desvelar, e não à verificação predefinida. Ainda, para Merriam (1988), o uso do estudo de caso demonstra que o interesse do pesquisador envolve mais a compreensão dos processos sociais que acontecem num determinado contexto do que as relações estabelecidas entre variáveis. Godoy (2006) destaca que os estudos de caso adotam um enfoque indutivo. Os pesquisadores tentam obter informações a partir das percepções dos atores locais, deixando de lado suas concepções prévias sobre o tema que está sendo pesquisado, procurando compreender os padrões que surgem a partir dos dados, não a partir da verificação de hipóteses ou modelos já preconcebidos.

O estudo de caso proposto foi realizado a partir da análise de um processo, pois, de acordo com Goode e Hatt (1968, p. 422), um estudo de caso “pode ser uma pessoa, uma família ou outro grupo social, um conjunto de relações ou processos, etc. [...]”.

Neste estudo, a atenção esteve voltada ao processo decisório que envolve as políticas e práticas de uma organização considerada sustentável. Para responder a esse problema de pesquisa, buscou-se profundidade, atributo central dos estudos de caso, conforme destaca Merriam (1988). Destaca-se, ainda, seu caráter descritivo e interpretativo, pois, de acordo com Godoy (2006), utiliza-se o estudo descritivo quando se procura um relato detalhado de um fenômeno social que envolva atividades, mudanças no tempo e relacionamento com outros fenômenos, ademais, também se trata de um estudo de caso interpretativo, conforme explica Godoy (2006), pois o problema de pesquisa demanda uma abundante interpretação do objeto estudado.

4.2 COLETA DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio da análise de documentos e entrevistas, feitas mediante um roteiro semiestruturado. As próximas seções são compostas pela unidade de análise e os instrumentos da coleta de dados, esses trazem maiores explicações sobre a pesquisa.

4 2.1 Unidade de Análise

A unidade de análise esteve voltada ao sentido atribuído ao processo decisório referente à sustentabilidade na organização escolhida, buscando compreender qual a principal abordagem e perspectiva decisória em uso na empresa e, a partir daí, poder debater sobre possíveis limitações e constrangimentos para as organizações que almejam ser sustentáveis. A análise do sentido dado ao processo decisório foi realizada em uma empresa multinacional americana, pertencente à indústria química, que atua também em outros setores, como agronegócios; sua unidade no Brasil fica localizada na cidade de São Paulo. Acredita-se que empresas desse setor possuem grande representação na sociedade e podem contribuir diretamente nos resultados sobre sustentabilidade, já que, atualmente, mais de 95% dos produtos manufaturados são produzidos com a ajuda da química. Além disso, a empresa apresenta um programa de sustentabilidade aprovado pelos indicadores de GRI e esteve na lista entre as 20 empresas mais sustentáveis, de acordo com a “Revista Exame”, em 2012.

4.2.2 Instrumentos de Coleta de Dados

Diante do tema proposto, considerou-se como pertinente instrumento de coleta de dados a entrevista semiestruturada, pois, de acordo com Godoy (2006, p.134), esse instrumento tem o “objetivo de compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse”, possibilitando ao pesquisador, por meio da coleta de dados na linguagem do próprio sujeito, ter uma visão de como os sujeitos interpretam aspectos do mundo, ou seja, justamente o interesse desta pesquisa.

O estudo do sentido demandou contribuições da Teoria do *sensemaking*, que, além de adequada para lidar com a complexidade dos aspectos subjetivos, é também relativamente pouco disseminada até mesmo no meio acadêmico, havendo, assim, oportunidade de aprofundamento teórico-metodológico.

As entrevistas foram realizadas por meio de um roteiro semiestruturado. Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2006) explicam que as entrevistas semiestruturadas são adequadas quando o assunto a ser pesquisado é complexo, pouco explorado ou confidencial e delicado. Para a pesquisa em questão, foi importante esse tipo de roteiro, pois trouxe maior riqueza de dados, dando maior liberdade para a entrevistadora complementar questões, conforme os dados obtidos. O roteiro de entrevista (Apêndice A) foi estruturado pensando no problema central da pesquisa e buscando coletar informações que pudessem responder aos objetivos propostos. O Quadro 10 ilustra as principais características das entrevistas de forma sintetizada.

Quadro 10 – Principais características da entrevista

Código	Cargo	Contato	Data e horário	Duração
E1	Líder de projetos	Via Sistema WebEX	12/01/2016 às 11:00	1 h e 00 min
E2	Líder em Tecnologia e Sustentabilidade	Via Sistema WebEX	14/01/2016 às 10:00	49 min
E3	Diretora de Operações e EH&S	Via Sistema WebEX	15/01/2016 às 10:30	54 min
E3	Diretora de Operações e EH&S	Via Sistema WebEX	11/02/2016 às 9:00	19 min
E4	Gerente de Marketing	São Paulo	18/01/2016 às 13:15	23 min
E5	Diretor de Sustentabilidade – América Latina	São Paulo	18/01/2016 às 18:00	1 h e 7 min
E6	Líder de Comunicação de Negócios	Via Sistema WebEX	27/01/2016 às 10:00	40 min

Fonte: elaborado pela autora.

O Quadro 10 contém os principais dados das entrevistas, de maneira sintetizada, no intuito de tornar visíveis as principais características desse instrumento. Foram selecionados, em um primeiro momento, cinco líderes que ocupam “funções-chave” na empresa, se relacionando com todas as áreas. Para chegar até essas pessoas, foram realizados vários contatos via *e-mail* e telefone; nesses contatos, o atendimento foi realizado pela mesma pessoa responsável pela comunicação da empresa, e, por meio desse sujeito, foi concedida a autorização para se realizarem as entrevistas, porém sem que o nome da empresa fosse divulgado. Diante disso, foram atribuídos nomes fictícios, tanto para a empresa pesquisada como para os funcionários entrevistados.

Posteriormente, teve-se acesso *ao e-mail* e ao contato telefônico de cada um dos entrevistados. Estes foram contatados por *e-mail* e telefone, recebendo explicações sobre o assunto a ser abordado nas entrevistas. Sucessivamente, as entrevistas foram marcadas conforme disponibilidade da agenda de cada entrevistado, sendo que quatro entrevistas foram realizadas por meio de reuniões *on-line* pelo sistema WebEX, devido à dificuldade de locomoção para a cidade de São Paulo em datas diferentes.

Porém, tendo a oportunidade de entrevistar o Diretor de Sustentabilidade da empresa, que estaria no Brasil por um curto período de tempo, foi realizada uma viagem para São Paulo, e a entrevista foi feita pessoalmente. Durante essa viagem, foi realizada uma visita à sede da empresa e, oportunamente, teve-se contato com uma pessoa que está na função de gerente de *marketing*. Diferente dos outros entrevistados, esse sujeito não possui um cargo de liderança que reflita e contate todas as áreas da empresa, porém, justamente por não estar no centro das decisões, acreditou-se que seria importante para pesquisa ter uma visão da sustentabilidade por outra perspectiva, e, com isso, foi realizada uma entrevista pessoalmente com esse sujeito.

Outro instrumento utilizado nesta pesquisa consiste na análise documental. Sobre esta, Yin (2001) explica que é importante, pois, pelo uso de documentos, é possível confirmar ou ampliar evidências vindas de outras fontes. Nesse caso, foram utilizados: o relatório de sustentabilidade da empresa, informações extraídas do *site* e outras informações e notícias sobre a empresa, consideradas importantes para pesquisa, extraída de jornais e revistas.

O cruzamento das informações, advindas das entrevistas e da análise documental possibilitou o enriquecimento da pesquisa, visto que, pela análise documental, foi possível confirmar e refutar algumas informações que foram coletadas na entrevista mediante a análise das narrativas. Para melhor compreender esses procedimentos, segue o Quadro 11 referente ao protocolo de pesquisa.

Quadro 11 – Protocolo de Pesquisa

Elementos de pesquisa	Descrição
Questão de Estudo	Em que medida o sentido atribuído ao processo decisório organizacional circunscreve as possibilidades de uma empresa se tornar sustentável.
Unidade de Análise	O sentido atribuído ao processo decisório referente a sustentabilidade em uma empresa multinacional da indústria química, que atua também em outros segmentos, como eletrônicos, água, energia, tintas e revestimentos e agricultura
Limites de Tempo	2016.
Local	Indústria química Multinacional com sede no Brasil em SP.
Validade dos Construtos	Fonte de dados diversificados (foram realizadas seis entrevistas com roteiro semiestruturado) além da análise documental, feita através do relatório de sustentabilidade da empresa, informações extraídas do site e outras informações e notícias sobre a empresa.
Validade Interna	Elaboração de um quadro pela autora a partir da teoria estudada em que constam prováveis combinações entre Abordagens e Perspectivas decisórias e suas possíveis implicações para as organizações.
Validade Externa	Comparação entre a teoria utilizada sobre processo decisório e sustentabilidade com as práticas adotadas pela empresa, analisadas através das narrativas dos líderes entrevistados e utilizando-se de quadros e <i>frameworks</i> .
Principais questões do Estudo de caso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe uma base conceitual sobre sustentabilidade para orientar o processo decisório na organização? Qual? 2. Como é o processo de tomada de decisão quanto a escolha ou rejeição de projetos e / ou ações de sustentabilidade. Existem decisões específicas por pilares (ambiental, social, econômico) Ou existem decisões integradas. Exemplifique 3. Como a empresa lida com o conflito entre a busca por resultados econômicos e resultados sustentáveis? 4. Qual dos pilares a empresa prioriza se tiver que fazer escolhas em relação as ações e projetos. (social, ambiental, econômico).

Fonte: elaborado pela autora com base em Ferreira (2014).

No intuito de esclarecer as definições e escolhas teóricas utilizadas nesta pesquisa, segue o Quadro 12, em que constam as definições de pesquisa constitutiva e operacional que delinearão este estudo. Em seguida, será apresentada a Análise dos Dados.

4.2.3 DEFINIÇÃO DE PESQUISA CONSTITUTIVA E OPERACIONAL

Quadro 12 – Definições de pesquisa constitutiva e operacional

Fundamentação Teórica	Principais Autores	Conceitos Constitutivos	Conceito Operacional
<p>Sustentabilidade Organizacional</p>	<p>Starik e Kanashiro (2013); Dyllick e Hockerts (2002); Munck (2013); Van Kleff e Roome (2007); Diamond (2005); Driver (2006); Azapagic (2003); Munck (2014);</p>	<p>Para Starik e Kanashiro (2013), é essencial que se tenha um reconhecimento da interdependência entre organizações e meio ambiente, as teorias precisam reconhecer os paradoxos entre os interesses de mercado e interesses sustentáveis nas tomadas de decisões, de outra maneira serão muito simplistas.</p> <p>Dyllick e Hockerts (2002) definem a SO como a satisfação das necessidades dos <i>stakeholders</i> diretos e indiretos de uma empresa (tais como acionistas, empregados, clientes, grupos de pressão, comunidades, etc.), sem comprometer a capacidade de atender às necessidades dos futuros atores. Para conseguir esse objetivo, as empresas precisam manter o crescimento e sua base de capital econômico, social e ambiental ao mesmo tempo em que contribui para sustentabilidade no ambiente político.</p> <p>Para Van Kleff e Roome (2007), o alcance da sustentabilidade corporativa é possível pela cooperação em redes de relacionamentos e alianças entre empresas, cidadãos, governos e ONGs. Além da importância da inovação que possa trazer aperfeiçoamento dos meios de produção e consumo.</p> <p>Para Diamond (2005) não se podem ignorar os aspectos ambientais, naturais ou sociais das decisões organizacionais humanas, isso levaria a ações com pensamento de curto prazo e com falta de visão, trazendo consequências prejudiciais ambientais, sociais ou, mesmo, organizacionais.</p> <p>Para Driver (2006), a sustentabilidade em contexto organizacional não envolve somente compreender os impactos de uma dimensão na outra (ambiental, social, econômica), mas também as tensões geradas quando são consideradas as diferentes escalas de tempo para cada uma acontecer. Isso exige um olhar mais amplo e profundo dos negócios, evitando que se tenha uma visão imediatista dos projetos considerados sustentáveis.</p>	<p>A definição operacional adotada é de que a sustentabilidade organizacional precisa trabalhar com os <i>trade-offs</i>, levando em consideração os três pilares (ambiental, social, econômico), além de levar em conta as diferentes escalas de tempo para cada uma acontecer.</p> <p>Envolvendo aspectos mais amplos e profundos da sustentabilidade e com base neles encontrar diferenças e ambivalências que podem tornar mais compreensivo os problemas gerados pelas decisões que levam em conta sentidos utilitaristas e imediatistas nos negócios tidos como sustentáveis</p> <p>(DRIVER, 2006; MUNCK, 2014;).</p>

<p>Processo Decisório</p>	<p>Maggi (2006) Munck (2014) Phillipe e Bansal (2012) Gao e Bansal (2013) Bansal (2013)</p>	<p>Para Maggi (2006), a Teoria do processo de ações e decisões tem a visão da organização como um agir social. Nessa abordagem não se separa a organização dos atuantes no processo, sendo a racionalidade do processo intencional e limitada.</p> <p>Para Maggi (2006), quando se trata de processo decisório, é preciso compreender a dimensão tempo como primordial, já que o processo é permanente, nunca terminado, e vai acontecendo em todos os níveis, envolvendo tanto o sujeito particular, quanto as relações de ações de diversos sujeitos.</p> <p>Phillipe e Bansal (2013) acreditam que o que diferencia uma organização que possui uma lógica decisória consistente e conectada com as questões pertinentes à sustentabilidade de outra organização desconexa é justamente levar em conta as relações espaciais e temporais.</p> <p>De acordo com Munck (2014) e Gao e Bansal (2013), o processo decisório deveria considerar escolhas que otimizem trade-offs complexos entre objetivos econômicos, ambientais e sociais, posicionados, por definição, em suas diferentes escalas de espaço e tempo.</p> <p>Para Gao e Bansal (2013), não levar em consideração as esferas temporais e espaciais em processos decisórios afasta as organizações de seus ambientes sociais e ecológicos.</p> <p>Par</p>	<p>A definição operacional adotada é que as organizações que almejam ser sustentáveis devem adotar uma maneira diferente de conceber ambiente e sociedade, olhando para o ambiente com uma visão sistêmica levando em conta as novas exigências relacionais e espaço/temporais, sendo capazes de fazer escolhas mediante trade-offs complexos que considerem os pilares econômico, ambiental e social, em suas diferentes exigências e escalas. (MAGGI, 2006; GAO; GAO; BANSAL, 2013; PHILLIPE; BANSAL, 2013; MUNCK, 2014; BANSAL, 2013)</p>
<p>Sensemaking</p>	<p>Weick (1995) Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005) Sandberg e Tsoukas (2014) Munck (2014) Whittle e Mueller (2012)</p>	<p>Weick (1995) destaca o caráter retrospectivo do sensemaking. Para ele, “As ações são conhecidas apenas quando elas foram concluídas, o que significa que são sempre um pouco atrás ou nossas ações são sempre um pouco à frente de nós” (WEICK, 1995, p.26).</p> <p>O sensemaking para o autor pauta-se na plausibilidade, razoabilidade e coerência. É sobre histórias que são prováveis e admissíveis socialmente (WEICK, 1995).</p> <p>Weick, Sutcliffe; Obstfeld (2005) defendem que o sensemaking diz respeito à interação da ação, buscando interpretar o que influencia a avaliação das escolhas.</p> <p>Sensemaking é social, retrospectivo, fundamentado na identidade, pautado em narrativa, e promulgação (enactment) (SANDBERG; TSOUKAS, 2014).</p> <p>Sensemaking organizacional começa com a pergunta: “Como é que algo vem a ser um evento para os membros da organização? Em segundo lugar, sensemaking é sobre a pergunta: O que um evento significa? No contexto da vida cotidiana, quando as pessoas enfrentam alguma coisa ininteligível e perguntam qual é a história aqui?”. (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005, p.410).</p> <p>Whittle e Mueller (2012) descrevem o sensemaking como o processo em que as pessoas interpretam a si mesmas e ao mundo que as rodeia por meio da produção de sentidos advindo de narrativas.</p>	<p>A definição operacional escolhida entende que o sensemaking pode trazer grandes contribuições para a tomada de decisão em organizações que buscam ser sustentáveis, fazendo com que os sujeitos organizacionais compreendam, interpretem e criem sentido a respeito das ações, buscando compreender o que influenciou a tomada de decisão, identificando se existe plausibilidade entre as escolhas feitas e as ações tomadas e se essas estão de acordo com uma organização que almeja ser sustentável. Compreende-se, ainda, que a análise de narrativas pode ajudar nesse sentido, já que a</p>

			<p>sustentabilidade é intertemporal, porém as ações são possíveis apenas no presente. Pela análise de narrativas, é possível ligar os atuais sentidos dados ao passado e ao futuro, e assim identificar hoje os rumos dados aos contínuos projetos em contínua emergência. (WEICK,1995; 2005; MUNCK, 2014; WHITTLE; MUELLER, 2012)</p>
--	--	--	--

Fonte: elaborado pela autora.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada por meio da análise das narrativas dos entrevistados na empresa Beta, confrontando-se as diferentes falas dos sujeitos e buscando encontrar similaridades e diferenças. De acordo com Godoy (2006), o método de comparar e contrastar é uma das principais ferramentas intelectuais, sendo utilizada para formar categorias, estabelecer fronteiras ou, mesmo, para encontrar evidências negativas.

Entende-se que, para o problema proposto, a análise de narrativas seja pertinente ao analisar a fala dos líderes sobre sustentabilidade por meio de uma visão contra-hegemônica, utilizando o *sensemaking* para compreender os reais sentidos do processo decisório referente à sustentabilidade, pois, de acordo com Alves e Blikstein (2006, p. 419), esta “procura entender o texto por sua totalidade, pela sua “grandeza”, partindo de suas peculiaridades”. Além disso, os autores explicam que muitas vezes se tem uma visão errada de que as organizações não são espaços de criação de narrativas, pois só existe racionalidade, não existindo espaço para histórias, porém eles entendem que “as organizações são em si mesmas “grandes histórias”, narrativas de sucesso ou fracasso”(ALVES; BLIKSTEIN, 2006, p. 421).

Diante disso, já que o objetivo deste trabalho envolve conhecer as possíveis limitações e constrangimentos no que se refere ao sentido dado ao processo decisório em uma organização reconhecida como sustentável, a análise de narrativa ajudou a ir além da fala do sujeito, buscando compreender qual perspectiva decisória é predominante, bem como suas consequências para o caso pesquisado.

Antes de apresentar as etapas da análise, será apresentada uma breve descrição do caso estudado.

4.3.1 Breve Descrição do Caso Estudado

O estudo de caso foi realizado em uma empresa do setor de indústria química. Essa empresa possui um portfólio de produtos bem diversificado, abrangendo setores como eletrônicos, água, energia, tintas e revestimentos e agricultura. Segundo dados da Abiquim (2015), a indústria química brasileira teve um faturamento de US\$ 112 bilhões em 2015, representando a 4º maior participação no PIB industrial do país. Atualmente, mais de 95% dos produtos manufaturados são produzidos com a ajuda da química.

Além disso, a ONU (2015) estima que até 2030 a população mundial poderá chegar a 8,5 bilhões de pessoas. Como consequência, também se estima um aumento de 50%

no uso de água, 15% de consumo energético, 1 bilhão a mais de pessoas necessitarão de alimentos, tudo isso exige uma redução de 40% nas emissões de gases de efeito estufa até 2030, para evitar mudanças irreversíveis nos ecossistemas.

Diante dessas projeções, a indústria química tem um papel fundamental, já que, de acordo com a Abiquim (2015), pode investir em fontes de energia renováveis e limpas; aumentando a produtividade agrícola; controlando pragas e pestes no campo; reduzindo a escassez hídrica com mais tratamento e novas formas de reuso; em relação aos resíduos, fazendo reciclagens, reuso e economia circular; em relação aos bens de consumo, investindo em biotecnologia para indústria farmacêutica entre outros.

A pesquisa foi realizada em uma multinacional americana que conta com aproximadamente 52 mil funcionários, 200 fábricas em 35 países, 5 mil produtos em seu portfólio, atendendo mais de 150 países. Sua subsidiária no Brasil possui 15 fábricas e mais de 3 mil funcionários. O faturamento da empresa global em 2014 foi de US\$ 57 bilhões e, no Brasil, faturou mais de US\$ 3 bilhões.

Essa empresa foi escolhida, pois, além de atuar em um setor importante para a economia e que pode trazer solução para muitos problemas relacionados à escassez e ao uso de recursos, é reconhecida como uma empresa sustentável, tendo alcançado o nível A+, considerado o mais alto nível de integridade em abordar temas centrais identificados pelo GRI.

Para efeito de análise, seguem a missão, a visão e os valores da empresa:

- **Missão da empresa:** Criar com paixão, inovação para nossos stakeholders, conectando química, biologia e física.
- **Visão:** Ser a mais respeitada companhia química focada em ciências do mundo.
- **Valores:** Integridade, respeito pelas pessoas e Proteção de Nosso Planeta.
- **Fonte:** Site da empresa Beta (2015).¹⁰

4.3.2 Etapas da Análise

A análise dos dados foi realizada por meio das seguintes etapas: Na etapa 1 foram segmentados trechos das falas dos entrevistados, buscando responder ao problema de pesquisa e aos objetivos propostos. Os trechos foram separados de acordo com as questões feitas no roteiro semiestruturado, cada questão foi analisada de acordo com a fala dos entrevistados, buscando aproximações e divergências nas narrativas. Além disso, foram selecionados trechos do relatório de sustentabilidade da empresa e outras notícias relevantes.

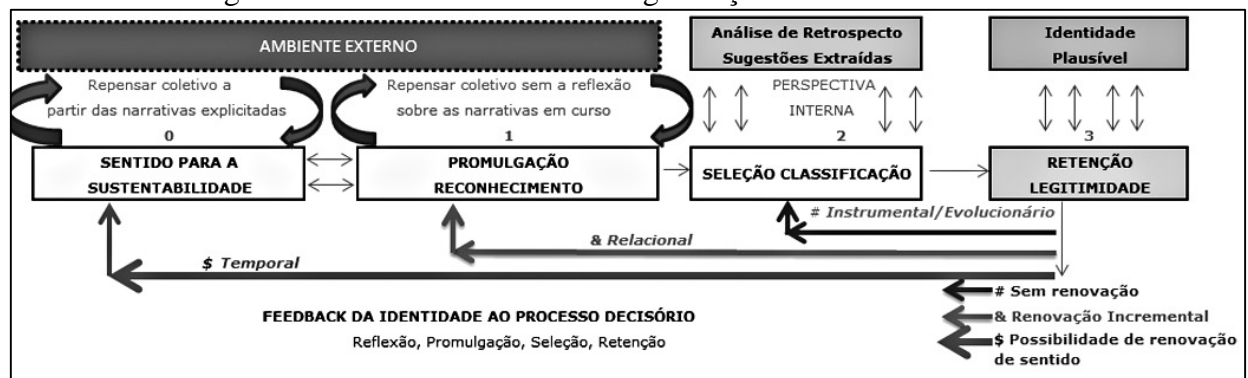
¹⁰ Por solicitação da empresa, não pode ser identificado.

Esses documentos serviram para confirmar ou refutar informações trazidas pelos entrevistados. Na etapa seguinte foi utilizado o Quadro 8 – Um *Framework* descritivo das possíveis narrativas em curso que podem estar subsidiando o processo decisório em prol da sustentabilidade. Nesse *framework* são tratadas as abordagens para sustentabilidade em contexto organizacional e as perspectivas decisórias para sustentabilidade. Esse Quadro foi construído por Munck (2015) a partir das informações dispostas nos Quadros 6 e 7. A partir do Quadro 6, foi elaborada na horizontal a síntese das abordagens para sustentabilidade em contexto organizacional (extremista econômica; extremista ambiental e integrativa) e, utilizando-se do Quadro 7, foi construída na vertical a síntese das perspectivas decisórias para sustentabilidade (temporal; relacional; evolucionária).

Tomando por base esse Quadro e por meio da análise de narrativas dos líderes entrevistados nesta pesquisa, buscou-se compreender qual perspectiva decisória predomina na empresa pesquisada, bem como as consequências dessa abordagem e perspectiva no que se refere à busca para sustentabilidade, que são tratadas com base no Quadro 9. Esse Quadro foi elaborado a partir das informações dos Quadros 6, 7 e 8, buscando trazer as possíveis implicações para as organizações que adotam determinadas combinações entre abordagens e perspectivas decisórias.

Na terceira etapa, após identificar a abordagem e perspectiva decisória, foram confrontadas as narrativas dos entrevistados com um *framework* sobre o sentido dado às decisões sobre a gestão da sustentabilidade nas organizações. Por esse *framework* representado na Figura 2, foi analisado o sentido preponderante do processo decisório na organização em questão, identificando qual(is) momento(s) (0;1;2;3) predomina(m) e, a partir disso, quais as implicações para as políticas e práticas de uma organização que almeja ser sustentável.

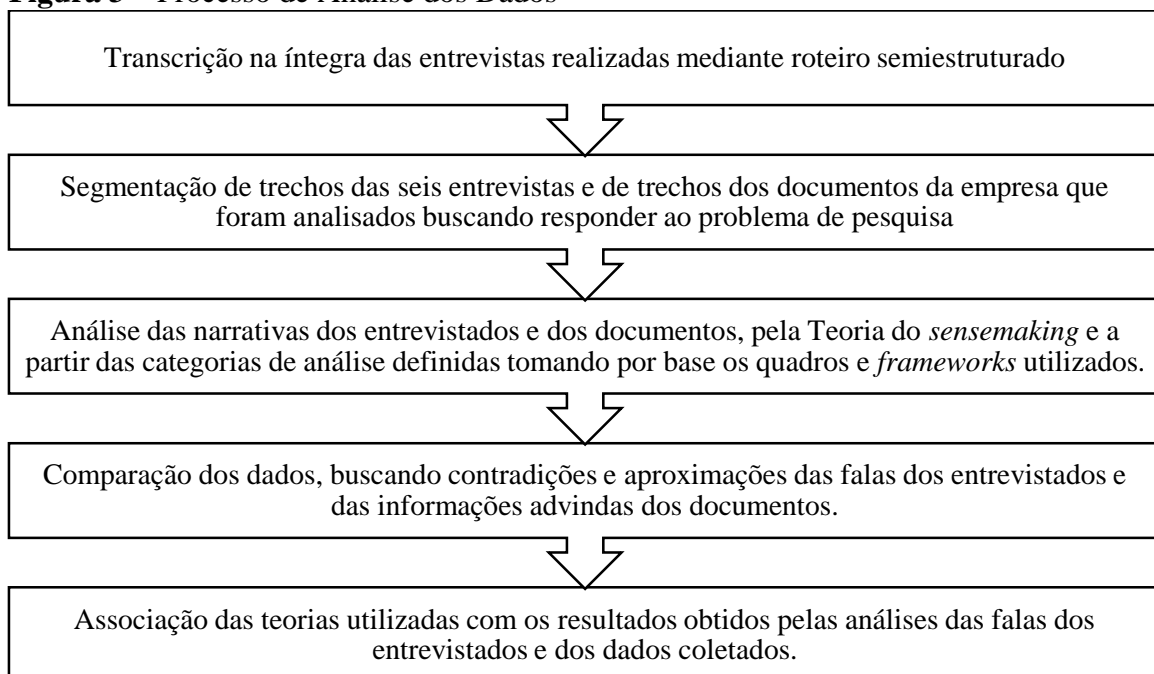
Figura 2 – *Framework* para análise, compreensão e (re)construção do sentido dado às decisões sobre a gestão da sustentabilidade nas organizações



Fonte: elaborado por Munck (2015) a partir de Ricouer (1984), Weick (1995; 2011; 2012); Meppem e Gill (1998), Sharma (2000), Craig-Lees (2001), Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005), Golant e Sillince (2007), Heijden, Cramer e Driessen (2012), Garud e Gehman (2012), Gao e Bansal (2013).

Ao propor esse *framework* representado na Figura 2, Munck (2015) procurou descrever as possíveis trajetórias da produção de significados no que se refere ao processo decisório sobre a sustentabilidade. Segundo o autor, o *framework* sugere que as decisões podem: a) numa lógica instrumental/evolucionária, dar prioridade para os momentos 2 e 3, experimentando minimamente a influência externa e reforçando os caminhos em curso; b) numa lógica relacional, consideram-se o ambiente externo e vários componentes, pensando sobre eles, mas ainda sem indagar sobre as implicações do sentido em uso. O ciclo se daria a partir do momento 1; c) numa lógica temporal, nesse caso existe a identificação e a reflexão sobre o sentido dado ao processo decisório, conduzindo a um julgamento comum sobre suas demandas e necessidades de mudanças de acordo com as premissas da sustentabilidade, levando em conta tempo e espaço, enfim, transita-se por todo o ciclo a partir do momento “0” de forma interpretativa (MUNCK, 2015). Para que o leitor tenha uma melhor compreensão das etapas que configuraram a análise dos dados, segue Figura 3:

Figura 3 – Processo de Análise dos Dados



Fonte: elaborado pela autora.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A seguir, será apresentada a análise dos dados da pesquisa realizada na empresa Beta. Essa análise seguiu o roteiro de pesquisa e cada questão foi analisada trazendo a fala dos entrevistados, que foram confrontadas entre elas e também por meio de trechos de documentos da empresa. Os dados foram analisados buscando responder aos objetivos propostos. Para isso, foram utilizadas categorias de análise, selecionadas a partir das questões trabalhadas nos *frameworks* e discussões trazidas com base na teoria, essas categorias estão expostas no Quadro 28. Após analisar cada questão, foi estudada em qual abordagem a empresa Beta se encontra (extremista econômica; extremista ambiental; integrativa) e qual perspectiva mais se aproxima de seu processo decisório (perspectiva evolucionária; perspectiva relacional; perspectiva temporal). Em seguida, pela Figura 2, um *framework* elaborado por Munck (2015), que descreve as possíveis trajetórias da produção de significados no que se refere ao processo decisório sobre a sustentabilidade, buscou-se identificar, em qual momento a empresa se encontra. Segue a análise das entrevistas e documentos da empresa Beta:

Quadro 13 – Percepção dos Gestores quanto ao conceito de Sustentabilidade

Narrativas dos Gestores

E1: “o importante é, nossos produtos têm que ser, tem que trabalhar de forma sustentável, então **a gente tem os projetos ajustados, aí nós vamos ter que trabalhar, produtos, serviços, esse tipo de coisa pra sustentabilidade...**” “As metas de 2025, que nós estamos fazendo agora esse ano... nós queremos ir além ... Além de uma cadeia, nós queremos ajudar na pegada de políticas públicas, esse tipo de coisa... “A gente vê uma grande oportunidade, porque uma vez que você trabalha em termos de engajamento de *stakeholder*, você trabalha com processos mais ajustados, você trabalha na criação de valor pro seu cliente, você trabalha internamente, ou seja, **a gente através da sustentabilidade, sendo uma plataforma única da companhia você vai trazer oportunidade de um negócio que vai fazer um pelo outro.** Por exemplo, se eu trabalho a cadeia, como grande meta, quando eu estou discutindo por exemplo, pecuária sustentável, eu vou trabalhar a cadeia toda, eu vou trabalhar o frigorífico, que até ontem não tinha nada comigo, mas aí quando eu estou dentro do frigorífico eu falo assim “pô, esse cara precisa de embalagem, embalagem a Beta tem, aí eu vou lá na Beta e puxo de lá. **Você entendeu? Aonde que vem oportunidade de negócio da sustentabilidade?**

E2: ... “A maneira como você planeja um novo produto, como você vai colocá-lo no mercado, como você vai produzir esse produto. A Beta sempre teve como objetivo faze-lo da forma mais efetiva o possível e da forma mais efetiva inclui você **minimizar as emissões, por exemplo, pra atmosfera, pra água, para o mar. Você ter certeza que todos os dados sobre reatividade química desse produto são conhecidos, se não vai ter nenhum acidente porque você não sabia do comportamento daquele produto novo que foi inventado. Os danos à saúde serem conhecidos. Então todos os testes toxicológicos já foram feitos.** E que você tenha mapeados, por exemplo, cadeias de suprimento. **Como é que esse produto vai chegar ao mercado, como vai ser descartado, como ele vai ser utilizado.**

E3: ... **Toda a empresa visa fins lucrativos, mas a estratégia da Beta está muito bem desenhada de tal forma que ela é conectada com as decisões da companhia...**” com a determinada linha de negócio, com iniciativas referentes à pesquisa, com relação aos outros produtos que vem sendo agregados ao portfólio... a estratégia é refletida muito claramente através desses movimentos que a companhia faz e como o resultado disso, existe os novos produtos que estão sendo produzidos, dando muito mais valor à questão da inovação, que tem um aspecto pesado de qualidade comprovada. Então isso está bem, digamos assim, aqui dentro da companhia isso fica muito bem acertado. E a Beta ela começou, claro que ela não esconde que isso não é uma questão simplesmente de política ou de ter muitos clientes, que de fato é um valor e é o diferencial competitivo. **Então assim, hoje eu acho que o pessoal fala de sustentabilidade, o por que, por que tem, por que não tem... eu acho que está falando**

de você ter uma vantagem competitiva, porque o mercado exige isso, porque os clientes exigem isso de alguma forma e eu acho que quem sai na frente tem privilegio”.

E4: “[...] Bom eu acho que a sustentabilidade, **hoje as empresas buscam não só focar no negócio delas rentável, mas que seja um negócio a longo prazo , não só em relação ao impacto ambiental , social ou econômico. Alguma coisa que não seja de momento, que seja a longo prazo...**” Eu vejo a parte agro a bastante tempo na sustentabilidade, muito correta, muito consciente, **mesmo sendo uma empresa que visa lucro, o aumento da venda é último foco do dia, a gente tem vários projetos, tem pastagem , pecuária sustentável, no sentido de otimizar a produção pra não ter que desmatar mais.**

E5: Deixa eu ver de um jeito muito amplo, nosso modo de ver é como um retalho superior da responsabilidade social corporativa, **a diferença é que é a sustentabilidade é uma possibilidade de seguir sobrevivendo como seres humanos.** “... O pensamento é como podemos aportar para que realmente toda nossa gestão tenha essa capacidade, possibilidade de **tomar decisões** , da forma que se tenha um **balanço adequado dos três pilares...**”

E6: “[...] Quando a gente olha sustentabilidade de uma maneira sistêmica, tudo é um tema ainda muito recente, eu acho que nos primeiros 5 anos nós tivemos ainda muita confusão, uma confusão muito grande no entendimento do que é o conceito real da sustentabilidade... Que tempos atrás você pega um instituto Ethos, quando foi fundado a espinha dorsal desses grandes institutos e ONGs no começo eram muito sociais, tinha um lado social muito forte e **a gente não conseguia fazer a ponte entre o econômico e o ambiental.** Com o passar do tempo todo, **hoje eu vejo que há uma clareza muito maior, as empresas amadureceram, elas conseguem entender o que é sustentabilidade ligada ao core da empresa, e não só uma demonstração que estamos conectados com o tema sustentabilidade** através de projetos mais filantrópicos, a gente começa a entender como que a sustentabilidade pode realmente melhorar a governança dela de uma maneira geral, e ao mesmo tempo, por um outro lado, que elas conseguem enxergar muitas empresas que **a sustentabilidade também é um meio de se fazer novos negócios, fazer mais negócios, de se manter no mercado de alguma forma. [...]**”

Fonte: dados da entrevista (Informação verbal).

Ao interpretar as narrativas que os entrevistados têm em relação à sustentabilidade, tanto no geral como em relação às organizações, é possível perceber que existem divergências e aproximações. Percebe-se nas falas dos entrevistados E1; E3 e E6 que enfatizam o pilar econômico, tendo a sustentabilidade como uma vantagem competitiva. Percebe-se que o entrevistado E2 tem uma visão diferente, abordando questões que remetem a uma visão de longo prazo, sistêmica, levando em conta o aspecto espacial e as relações com os *stakeholders*. Os entrevistados E4 e E5 também têm uma visão integrativa, falando da importância dos três pilares.

O entrevistado E6 consegue fazer uma leitura bem real do que aconteceu com a sustentabilidade e apontando uma evolução em termos gerais das empresas sobre a sustentabilidade, conseguindo fazer uma ponte entre econômico e ambiental. Porém, apesar de dizer que a sustentabilidade está ligada ao “*core*” da empresa, percebe-se que o entrevistado E1 diz que é preciso ajustar os produtos para a sustentabilidade. Além disso, quando se analisa o documento da empresa em que constam missão, visão e valores, percebe-se que a sustentabilidade não consta nem na missão, nem na visão, e apenas é apontada quando se fala de valores da empresa. Com isso, seria contraditório dizer que a sustentabilidade está no “*core*” da empresa.

Quadro 14 – Principais objetivos referentes a sustentabilidade na empresa Beta

Documentos da empresa e narrativas dos gestores

As metas na empresa Beta, são definidas por décadas. O primeiro ciclo de metas que a empresa relaciona com sustentabilidade foi de 1995 à 2005 e esteve focado em aspectos ambientais, de saúde e segurança. A empresa teve como resultado uma economia de mais de US\$ 4 bilhões com os investimentos realizados; além de reduzir mais de 80% os acidentes e 83 milhões de Kg de diminuição no uso de água.

O outro ciclo de metas, foi de 2005 à 2015, buscou valorizar o desenvolvimento sustentável através de produtos e soluções em temas como água, alimentos, mudanças climáticas e energia.

E o novo ciclo iniciou em 2015 e vai até 2025 compreende metas que combinem abordagens relacionadas a eficiência da operação (footprint); o desenvolvimento de soluções inovadoras para os desafios globais (handprint) e a liderança em iniciativas e discussões públicas setoriais (blueprint).

Fonte: Relatório de Sustentabilidade da empresa Beta.

E2: “Se você ver por uma visão estruturada, a sustentabilidade tem o objetivo na Beta desde 1995. Foi a primeira série de objetivos que foram feitos, em 95 até 2005, que eram objetivos mais voltados para os processos industriais dentro da Beta. Então era realmente você reduzir emissões por ar, reduzir emissões pra água, reduzir contaminação de solo, reduzir acidentes de processo, você reduzir a intensidade energética na produção dos produtos. Então pra você produzir um quilo de plástico por exemplo, quantos quilowatts de energia você precisa e conseguir reduzir essa quantidade de energia necessária para produzir um quilo de produto...”

E2: “... No segundo período que foi de 2005 terminando agora em 2015, foi um período de pegar esse conhecimento interno e estender para os outros atores nas cadeias de suprimento. Então tanto para os clientes, para os usuários finais, quanto para os fornecedores de matéria prima. Então começou a se exigir por exemplo, redução no número de acidentes no transporte de produtos, redução de vazamentos, destinação de embalagens, identificação de embalagens, educação do usuário final pra não se contaminar com os produtos. Então começou a se levar essa cultura também pra frente e pra trás na cadeia de valores...”

E2: Os novos objetivos, que começaram, no ano passado 2015 e são os objetivos de 2025, eles já são **objetivos integrados com essa nova visão de sustentabilidade**, que é pegar todo esse conhecimento interno e dividir com a sociedade, com as organizações não governamentais, e com o governo. Então você começar a ter uma discussão mais ampla. Então os objetivos da Beta **são liderar essa discussão, trazer conhecimento sobre saúde, segurança, meio ambiente, química de produto pra ter uma visão técnica da discussão de sustentabilidade**. A gente tem como objetivo continuar tendo processos tecnologicamente atuais, ou seja, que sejam seguros, que eles sejam energeticamente eficientes. A gente pretende ter até 2025 alguns projetos na área de, como que diz, projetos de meio ambiente, mas meio ambiente...recuperação de ecossistemas, integração do ecossistema com a fábrica onde a gente está localizado, diálogo com a comunidade... então os vizinhos das nossas fábricas por exemplo, saibam o que a gente está fazendo ali dentro...quais são os planos de emergência, onde os produtos são utilizados...que eles sejam parte da vida daquela fábrica, também.

Fonte: dados da entrevista (Informação verbal) e documentos da empresa.

Quando questionados em relação aos objetivos da empresa, a maior parte dos entrevistados citou as metas que a empresa estabeleceu por décadas. A partir da análise dos objetivos no documento da empresa e também analisando a narrativa dos gestores, especialmente exemplificando pelo entrevistado E2, é possível perceber que, na primeira fase que marcou as metas de 1995 até 2005, a empresa estaria mais voltada às questões ambientais, porém não seria adequado posicionar a empresa, de acordo com o *framework*, como extremista ambiental, já que o relatório da empresa desse período dá ênfase à economia que foi conquistada

com a melhora na utilização dos recursos naturais, portanto se pautando muito no pilar econômico também.

O segundo período de metas, que foi de 2005 até 2015, esteve voltado a produtos e soluções em temas como água, alimentos, mudanças climáticas e energia. Portanto ainda bastante voltado a questões ambientais, porém, conforme E2, nesse processo esteve em foco a questão dos relacionamentos com toda a cadeia de suprimento. Essa preocupação com os relacionamentos denota que a empresa passa, de acordo com o *framework*, por um processo decisório que engloba uma perspectiva relacional.

É possível perceber que, na terceira fase de metas, a empresa já vai além da cadeia de suprimentos, tentando atingir outros segmentos da sociedade, incluindo uma preocupação com organizações não-governamentais e com o governo. Denota-se também, pela fala do E2 “[... que eles sejam parte da vida daquela fábrica [...]]” (INFORMAÇÃO VERVAL, 2015)¹¹ falando sobre as comunidades onde as fábricas são instaladas, revelando uma preocupação com as questões sociais. Portanto se percebe que essa terceira fase engloba questões voltadas ao pilar ambiental, social e econômico, trabalhando, de acordo com a teoria estudada e o *framework* proposto, uma abordagem mais integrativa.

Sobre essa questão, distintos autores (DYLLICK; HOCKERTS, 2002; DIAMOND, 2005; MUNCK, 2013) reconhecem a importância de se considerar as três dimensões da sustentabilidade no âmbito organizacional. Além disso, a interdependência dos três pilares (econômico, ambiental e social) é reconhecida por Passet (1996), destacando a importância da natureza sistêmica da sustentabilidade.

Denota-se ainda, a partir das narrativas, que existe preocupação por parte da empresa Beta com as relações que estabelece com os vários segmentos da sociedade, configurando-se, de acordo com a teoria, em uma perspectiva relacional.

A perspectiva relacional, em vez de considerar ambientes de seleção como dados, diminui as diferenças entre agência e estrutura, micro e macro, adotando uma ontologia relacional. Nesse caso, os atores não são nem de dentro, nem de fora, mas acompanham os eventos em curso. “Como resultado, ‘quem somos’ e ‘o que sabemos’ são determinados pelas múltiplas constantes mudanças de redes de atores em que estamos enredados” (GARUD; GEHMAN, 2012 p.983).

¹¹ Entrevista dos gestores da empresa concedida à autora em 2015.

Quadro 15 – Planejamento das ações sobre sustentabilidade

Narrativas dos gestores

E5: “... Nós temos como **uma diretriz corporativa global** ao redor da nossa estratégia global com nossos 7 objetivos e nós geramos uns planos concretos, com esses objetivos, com essa visão de 10 anos...” Agora regionalmente, depende muito dos projetos concretos, trabalhamos por projeto, mas são projetos que estão basicamente focados na necessidade dos negócios, na necessidade dos países onde operamos. Então aqui na América Latina temos um grupo construtivo que definimos como um novo prazo de estratégia de **10 anos e definimos ano a ano as ações que são tomadas dependendo da realidade dos negócios de cada uma das regiões...**”

E2: ... “ Normalmente **são ciclos de planejamento de 10 anos**, então com uma visão de futuro. A gente está justamente nesse período agora, iniciando o ciclo dos objetivos de 2025. Com essa visão de longo prazo, a gente faz **planos anuais**. Então isso, em princípio, como é uma empresa multinacional, um plano global onde tem as metas pro mundo inteiro que são colocadas e a partir disso cada país implementa o seu plano para aquele ano...”

E2: “... Um dos nossos objetivos como indústria química é que a gente tenha no futuro uma geração de profissionais pra trabalhar na nossa indústria. Então com isso você tem o outro programa que eu gosto muito, que é o programa tem uma sigla em inglês que é STEM, que é a ciência, tecnologia, engenharia e matemática. E é justamente a gente disseminar principalmente para as crianças, para o público mais jovem, o gosto pela ciência. A gente tem um objetivo, até 2025 por exemplo, que os funcionários da Beta vão doar um milhão de horas em aulas relacionadas à ciência. Então cada um pode se voluntariar, indo até a escola local, obviamente de uma maneira estruturada, mas indo em uma escola local no seu bairro e falar sobre ciências...falar de química, biologia, física...e tentar despertar naquelas crianças o gosto pela ciência...”

Fonte: dados da entrevista (Informação verbal.¹²)

Em relação ao planejamento, denota-se aproximação em relação às narrativas, com exceção do entrevistado E4, que não soube responder. Os demais falaram que o planejamento sobre sustentabilidade é feito por metas para cada 10 anos e que anualmente são feitas reuniões em que são discutidas e avaliadas as ações e os resultados alcançados até então. Existe uma diretriz global, existe um CSO – Chief Sustainability Officer, que ocupa o cargo de vice-presidente responsável pela sustentabilidade que está ligada ao departamento de Saúde, Segurança e meio-ambiente. Além disso, as ações são alinhadas conforme a realidade de cada região. Em relação ao projeto, cada liderança tem autonomia para tocá-los. Sobre os projetos, o entrevistado E1 explicou que se reúne com a diretoria global a cada dois meses para passar os projetos principais no Brasil.

É possível identificar, ainda, que a Beta é bem estruturada e suas metas são elaboradas pensando-se em longo prazo e buscando fazer acompanhamento e avaliação dos resultados. Percebe-se uma preocupação em relação aos acontecimentos futuros na fala dos entrevistados, como, por exemplo, o entrevistado E2, que explicou um projeto relacionado à preocupação com os profissionais, cientistas do futuro.

Dentro dessa perspectiva, Phillippe e Bansal (2013) acreditam que o que diferencia uma organização que possui uma lógica decisória consistente e conectada com as

¹² Entrevista dos gestores da empresa concedida à autora em 2015.

questões pertinentes à sustentabilidade de outra organização desconexa é justamente levar em conta as relações espaciais e temporais.

Quadro 16 – Percepção dos gestores quanto as dificuldades e desafios relacionados a sustentabilidade

Narrativas dos gestores
E2: “[...] Que as soluções que são ditas sustentáveis, elas sejam economicamente viáveis . Então essa é uma grande preocupação, que a gente consiga fazer com que isso não dependa de financiamento, de subsídios, mas que realmente esteja integrado como um produto normal da empresa, ou como uma estratégia normal da empresa.
E5: “[...] a pressão dos modelos de desenvolvimento predominantes em nossos países que são modelos de desenvolvimento focados em sistemas econômicos principalmente, sendo isso como a pressão mais importante dos shareholders, dos donos das companhias e eu creio que outro desafio importante é em relação aos governos, que tenham as diretrizes claras de desenvolvimento e acompanhem junto das empresas e da sociedade civil essa transformação que fomenta esse tipo de diálogo e deem incentivos para que se possa gerar as transformações , eu penso também que um desafio muito importante é da educação da sociedade civil, dos consumidores , ao redor de exigir que as indústrias e que todo o sistema pensa em um desenvolvimento sustentável e não em um desenvolvimento econômico...”
E1: “[...] A sustentabilidade é uma forma, aí é uma oportunidade, mas também é uma dificuldade. É uma forma de pensar companhia a longo prazo. Porém a companhia tem as entregas dela de curtíssimo prazo . Então, você tem essa dificuldade, da mesma forma que você está construindo essa companhia lá pro futuro, você tem a dificuldade operacional do curto prazo, porque as pessoas que tocam o dia a dia dos projetos, eles são muito focados quanto eu vou entregar esse ano. Essa parte de pensamentos de longo e curto prazo são algumas das dificuldades...”
E3: “[...] é como a gente mede de fato esse retorno... Muitas vezes a gente faz mudanças no nosso processo produtivo onde aquele produto final continua sendo o mesmo mas você mudou alguma coisa no teu processo, onde você reduziu algo. Método mais eficiente, consumiu menos alguma coisa, gerou menos CO2... e muitas vezes esse esforço, como a gente pode medir todo o impacto que aquilo teve pro cliente final? [...] Por que? Porque essa métrica, se a gente vem conseguindo vender mais, se o cliente pagou mais ou não. Qual é o retorno que a gente está tendo? Que isso possa ser medido pra poder justificar outros futuros e justificar todo um investimento pro futuro . Porque não é só se você reduziu resíduo eu vou pagar menos. Não é só isso. É quanto aquilo agregou no final se eu estou gerando um produto que tem um passivo menor. Qual é o ganho realmente pra sociedade? Quanto esse produto valorou mais ou quanto a Beta, a companhia, ela conseguiu de fato ter retorno positivo com tudo isso. Então eu acho que esse é um desafio que eu vejo...”
E6: “[...] No governo brasileiro por exemplo, de maneira geral, a gente discute regulamentação de eficiência energética, por exemplo, de melhorar a qualidade das tintas, por exemplo no mercado que a gente atua, desperdícios em obras de construção, por exemplo. E é tudo muito lento. Então toda vez que a gente depende do setor público, é algo que a gente poderia avançar com mais rapidez, mais velocidade... ”
E4: “[...] Eu acho que o paradoxo do lucro, as vezes as ações sustentáveis, é um contrassenso. Você, puxa preciso aumentar minha lucratividade, preciso vender mais, acho que esse é o grande desafio, Você tem que investir em uma ação que a curto prazo, lógico vai dar uma boa imagem pra sua empresa, considerada preocupada com a sustentabilidade, mas não te dá lucro a curto prazo . E hoje uma empresa de acionista você precisa do lucro próximo, <i>quarter</i> , se não o acionista vai investir em outra empresa, isso é complicado...”

Fonte: dados da entrevista (Informação verbal.¹³)

Ao analisar a fala dos entrevistados, de modo geral, percebe-se unanimidade em apresentar como uma das maiores dificuldades a conciliação do pilar econômico com as exigências ambientais. Essa dificuldade é explicada também na teoria: dificuldade em se quantificar diretamente os benefícios econômicos da sustentabilidade organizacional, pois esses exigem um tempo de retorno maior do que os habituais. Tudo isso exige que se leve em conta

¹³ Entrevista dos gestores da empresa concedida à autora em 2015.

um desenvolvimento paradigmático sobre a forma de como os negócios são realizados. (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2013; AZAPAGIC, 2003).

Porém, apesar de concordarem que existe essa dificuldade em relação a conciliar o econômico quando se trata de sustentabilidade, é possível perceber que existem diferentes tipos de visões sobre o assunto, já que o E2, por exemplo, tem uma visão de processo decisório pensando em um produto que realmente seja sustentável em todo processo de produção e não apenas um produto diferente no portfólio da empresa, mas que se pense nisso como algo normal no processo decisório, buscando com que esse produto seja economicamente viável. Já o entrevistado E4 traz a questão do lucro em curto prazo, da pressão dos acionistas, uma visão bem mercadológica e relacionada às questões que lida em seu dia a dia por não estar na liderança do processo decisório e tendo a função de gerente de *marketing*. O entrevistado E3 trata da questão das métricas, de quanto o investimento em produtos mais sustentáveis trouxe de retorno para empresa, para o cliente ou para sociedade, como se pode medir e demonstrar isso para que existam outros investimentos no futuro. Analisando os *frameworks* das possíveis narrativas que podem estar subsidiando o processo decisório, percebe-se nessa fala uma preocupação com os resultados em curto prazo, uma abordagem extremista ambiental, pois visa metas relacionadas à questões ambientais, mas está pautado em uma lógica decisória evolucionária, pois avalia que os investimentos futuros em ações sustentáveis depende dos resultados anteriores, ou seja, dependente de trajetória.

Já pela fala da entrevistada E6 sobre a regulamentação da eficiência energética na melhora da qualidade de tintas, falando sobre discussão de políticas públicas, percebe-se também que está mais voltada a uma abordagem ambiental, porém em uma perspectiva decisória relacional e temporal, não olhando apenas para aspectos financeiros de curto prazo, mas para questões que envolvem melhoria de produtos que vão beneficiar outras pessoas e empresas.

Quadro 17 – Princípios que orientam o processo decisório relacionado a sustentabilidade

Documentos da empresa e Narrativas dos gestores

“ **Armazém Verde:** O complexo do Guarujá (SP) ganhou um armazém com certificação LEED Gold, que atesta a adoção de critérios de sustentabilidade” Resultado: redução de 40% no consumo de água e 13% no consumo de energia.

“ **Economia Circular:** A Beta, em seus processos industriais, trabalha para reutilizar seus resíduos, em vez de descartá-los. Também é mantida uma plataforma de químicos renováveis, com estudos para a produção de produtos químicos a partir de açúcares e de etanol de segunda geração, com o bagaço e a palha de cana-de-açúcar”.

“ **Energia limpa: biomassa de eucalipto:** O complexo industrial de Aratu, na Bahia, passou a utilizar, em 2014, energia produzida a partir da queima da biomassa de eucalipto; com isso, o percentual de uso de fontes renováveis alcançou 75%, com impacto significativo no volume de emissões. Resultado: 33% na redução de emissões de CO2 e 150 mil m3 de gás natural substituídos por fontes renováveis [...]”.

Documentos da empresa

E1: “[...] base conceitual na verdade, pensando em Beta, vem da liderança global, então a liderança global diz: “Olha, essas são nossas metas”. Por exemplo, nesse momento, existe, **que que nos estamos montando agora, food chain, cadeia de alimentos. E esse é o nosso produto, olha, o que for food chain nós temos que nos unir, porque alimentar o mundo é algo importante. E aí essa é a base conceitual, todo mundo que trabalha com sustentabilidade tem isso como plano de fundo [...]**”.

E2: “[...] Então pra conceituar é isso, existe uma forte cultura interna, **orientada à segurança, sendo a segurança nos seus mais diversos aspectos que inclui respeito ao meio ambiente também [...]**”.

E3: “[...] Eu acho que existe, primeiro, existe claramente a estratégia. Quando você fala em estratégia quero dizer o seguinte, quando você lança uma estratégia de sustentabilidade com os *goals* 2025... Então quando a gente está sabendo esses objetivos e criando times ao redor do mundo pra aquela informação ser de fato digerida e acompanhada, então aquilo vai entrar no plano de metas de um funcionário e já vai passando, pro estado de São Paulo...e no Brasil. **Aquilo é muito bacana e isso facilita todo o processo decisório que você está falando, que é como eu vou influenciar de fato a decisão de uma pessoa que está lá no Brasil tomando conta do meu resíduo [...]**”.

E3: “[...] A Beta tem grandes projetos com a Nature Conservancy por exemplo, pra recuperação de áreas, estudo de plantio de soja em ambiente de floresta amazônica ou em mata atlântica, como conciliar esse ecossistema. Estudos, por exemplo, pra você fazer corredores ecológicos para garantir que você tenha uma área de plantações e que você tenha as áreas de preservação permanente, as áreas de Reserva Legal mantidas, e preserva-las com uma certa lógica que você mantenha, por exemplo, migração de aves [...]

E4: “[...] Os projetos da Agro são muito focados, o da pecuária é um dos mais completos, um dos mais focados em sustentabilidade , **Você não desmata, produzir mais por área, esse uso correto, como na cultura agrícola a gente é muito atacado por essa questão de saúde humana, são bem focados...** E por outro lado a gente tem concorrente como os chineses... cuidar do meio ambiente na China não existe, tá começando alguma coisa, a gente tá vendo alguma coisa, com isso eles ficam muito competitivos, **é difícil , então de um lado a gente tem que envolver capital, por outro lado a gente não pode ficar tão fora de custos tendo um concorrente de empresa chinesa no Brasil.** Acho que meio ambiente é o maior foco da parte de Agro [...]

E5: “[...] Está claramente especificada nos objetivos, nos 7 que expliquei e que cada unidade de negócios em sua própria estratégia e em sua implementação local, dependendo de suas necessidades locais se articulam com esses objetivos de sustentabilidade. **Então quando se vai introduzir um novo produto por exemplo, Você vê que tem que olhar a circularidade, que tem que gerar toda confiança na tecnologia química, tem que manufaturar e produzir com o mais baixo footprint possível, pegada possível,** então o s processos decisórios se fundamentam nisso, nessa estratégia global, na implementação que é dos negócios com suas propostas de valor que estão articuladas com esses objetivos sustentáveis. Então se executam através do mercado, da proposta de valor e as pessoas de venda , vendem seus produtos, **mas sempre a implementação tem que ser com a realidade local, por que a implementação da sustentabilidade é territorial, então é crítico entender as prioridades do desenvolvimento sustentável dos países e diferentes regiões para levar e adaptar as soluções [...]**”.

Fonte: dados da pesquisa (Informação verbal. ¹⁴)

Analisando a narrativa dos entrevistados e os documentos da empresa (como missão e visão), é possível perceber que a sustentabilidade não está instituída na base conceitual da companhia, mas entra como parte de algumas metas que são específicas, algumas ações que são tomadas, e percebe-se que está bastante voltada a questões ambientais. Fala-se muito em segurança, saúde e meio ambiente. Configura-se essa preocupação com os riscos que as ações podem trazer para o meio ambiente e saúde humana, então foca-se bastante em questões de evitar riscos para que a empresa não tenha problemas no futuro. Porém sabe-se que a parte química é bastante cobrada por legislações em relação a essas questões de riscos para o meio ambiente e saúde, por isso, apesar de a empresa estar alinhada nesse sentido e de serem questões importantes para o meio ambiente e para sociedade, é algo já exigido pela legislação. Além

¹⁴ Entrevista dos gestores da empresa concedida à autora em 2015.

disso, pela fala do E4, percebe-se essa preocupação com o econômico, com o que está deixando de ganhar de vantagem competitiva em relação a concorrentes chineses, como no exemplo citado.

No entanto, percebe-se uma visão importante vinda do entrevistado E5 quando fala que a implementação da sustentabilidade é territorial: “então é crítico entender as prioridades do desenvolvimento sustentável dos países e diferentes regiões para levar e adaptar as soluções”. (INFORMAÇÃO VERBAL)¹⁵. Percebe-se que há uma visão levando em conta questões espaciais, o quanto se irá impactar em cada região e qual deve ser a ação levando em conta países diferentes ou locais com demandas distintas.

Portanto, identifica-se que, apesar de não haver uma base conceitual instituída no “*core*” da empresa, existem metas muito importantes, principalmente relacionadas a questões ambientais. Foi possível perceber, a partir de algumas notícias sobre ações da empresa, que esta não está fazendo apenas o mínimo de acordo com a legislação, mas que trabalha investindo constantemente em inovações que trazem mudanças nos processos produtivos que impactam consideravelmente em relação ao meio ambiente. Além disso, essas ações também trazem impactos positivos para o pilar social.

Denota-se que a empresa está investindo em inovações que trazem retornos sustentáveis. Conforme explica Munck (2013), falar em inovação simplesmente pode ser contraditório, já que, ao investir nela, pode-se correr o risco de estar degradando o meio ambiente e a vida social, porém a inovação sustentável é capaz de trazer atualidades que respondam às diversas dimensões da sustentabilidade e tragam frutos positivos para empresa, para a sociedade e para o meio ambiente.

Quadro 18 – Critérios de investimentos em Sustentabilidade

Narrativas dos gestores
E1: “[...] como é que funciona, conforme vai entrando a gente tem essa espinha dorsal, que é: o que nós vamos fazer, nós vamos fazer ações que estejam em business e que consigam ter impacto na cadeia, boa, então é isso que nós vamos fazer. Nós não temos, por exemplo, nossa agenda não cabe biodiversidade. Nós não discutimos, tem algumas coisas, por exemplo, nós não discutimos hoje legislação ambiental, isso estou falando de Beta Y, não estou falando de mercado [...]”.
E2: “[...] Então, você tem os aspectos que são os aspectos da sustentabilidade do processo, então, segurança de uma instalação, segurança dos empregados que estão ali. Então tem recursos específicos que faz parte do planejamento anual de cada fábrica, de cada localidade e tem as promessas de sustentabilidade que vão levar essa mensagem pro público. A Beta tem grandes projetos com a Nature Conservancy por exemplo, pra recuperação de áreas, estudo de plantio de soja em ambiente de floresta amazônica ou em mata atlântica, como conciliar esse ecossistema [...]”.
E5: existe um tema global que tem um programa completo de comunicação de treinamento ao redor dos objetivos, de engajamento com os <i>stakeholders</i> mas a implementação ao final das coisas importantes se faz nos negócios,

¹⁵ Entrevista dos gestores da empresa concedida à autora em 2015.

então os negócios têm obviamente investimentos que fazem prover mais valor em investimentos por que são investimentos concretos...”

Fonte: dados da pesquisa (Informação verbal.¹⁶)

Por meio da narrativa dos entrevistados, é possível perceber que os critérios de investimentos estão pautados muito no pilar econômico, já que todos falam das decisões de *business*, de negócios em primeiro plano e, depois, de promessas em relação à sustentabilidade, que entram projetos mais voltados a questões ambientais e que estão ligadas a outras instituições não-governamentais. Então são projetos muito importantes, mas que não estão no “*core*” da empresa.

Quadro 19 – Disseminação dos projetos de Sustentabilidade

Narrativas dos gestores

E1: “[...] Nós temos uma debilidade na minha opinião e isso é uma debilidade geral, que é uma real noção do valor. Eu não consigo entender o quanto chega lá na ponta. Então, isso até está sendo discutido nesse momento, essas 2 coisas. Um é como entender o impacto interno, como é que eu faço pra ter certeza que a pessoa lá da ponta chegou, por isso que nos vamos construir em 2016, por exemplo, um treinamento obrigatório em conceituação, de sustentabilidade...”

E5: “[...] A implementação é basicamente pelos empregados, são todas as pessoas que estão alinhadas com os negócios, que estão implementado os projetos, esses são os que vivem realmente, primeiro detectam oportunidades muitas vezes e segundo propões soluções para que se possa cumprir os objetivos de sustentabilidade, para que se possa capturar o maior valor possível dentro da sustentabilidade, **então esse é o processo de detecção de desenho de implementação, os empregados atuam diretamente, mas existem funções que não estão tão relacionadas por que trabalham em várias coisas que no momento não tem muita proximidade com os negócios concretamente, mas de alguma forma a empresa esta alinhada por negócios**, então a grande maioria de pessoas trabalham ou em um negócio específico ou prestam específico em negócios determinados...”

E3: “[...] Ai quem faz isso e pode te responder isso é a Milena. Ela cuida dessa divulgação de sustentabilidade. Tem um plano de comunicação onde tem através dessa comunicação, tem lá algumas ideias, alguns workshops...e colocando através dos canais de comunicação que a empresa tem, divulgando esses projetos. Através de e-mail, jornal da Beta, agora a gente tem a rádio Dow que é nova, então são os canais de comunicação...”

Fonte: Dados da pesquisa (2016). Informação verbal.¹⁷

Ao analisar essa questão, fica claro que a sustentabilidade não está permeada na companhia como um todo. Existem áreas que não têm o conhecimento dos projetos e ações da companhia. Fica claro quando o entrevistado E5 fala que “[...] existem funções que não estão tão relacionadas porque trabalham em outras coisas que no momento não tem proximidade com os negócios [...]” (INFORMAÇÃO VERBAL).¹⁸ A E3 fala que existem os canais de comunicação, mas não sabe como funciona a disseminação, tendo um papel de liderança na companhia, e o entrevistado E1 admite a debilidade existente, afirmando que não se sabe o que e o quanto chega sobre os conceitos lá na ponta. Porém um ponto positivo é que o E1 fala sobre

¹⁶ Entrevista dos gestores da empresa concedida à autora em 2015.

¹⁷ Entrevista dos gestores da empresa concedida à autora em 2015.

¹⁸ Entrevista dos gestores da empresa concedida à autora em 2015.

a existência de um projeto em execução no ano de 2016, em construir um treinamento obrigatório em conceituação de sustentabilidade para todos os funcionários. Analisando essa questão de disseminação, denota-se mais uma vez que a sustentabilidade não está no centro das atividades da empresa, os projetos permeiam os negócios, mas não fazem parte do processo decisório de um modo geral. O Quadro 20 trata de questões que, no roteiro de entrevista, são as de números 8, 9 e 10; estas foram compiladas, pois abordam o mesmo assunto.

Quadro 20 – Diretrizes de Sustentabilidade

Narrativas dos gestores

E5: “[...] Você tem uma medição das operações muito importantes, de **maneira geral existem auditorias processos muito importantes nos trabalhos que fazemos e existe auditoria externa também , crítica do que fazemos de certos processos, e existem projetos que exigem certificações externas, projetos de sustentabilidade** então Você contrata uma empresa externa para que validem a informação que se tem , se é uma informação correta, se existe algum tipo de incoerência.

E3: **Bom, depende da métrica.** Quando a gente fala da performance de E&S, que é de operação e que a gente divulga...está no nosso relatório...a Betas segue aí, está seguindo toda a questão do G.R.I. e a gente faz aquele processo que tem auditoria externa normalmente.

E4: “[...] Vou usar um exemplo em pastagem que é o mais claro, primeiro é um negócio importante que a empresa tá inserida, pastagem. **É feito um escopo do projeto em sustentabilidade ai sim que vai ter a implementação, isso tudo local, não to falando da matriz não, tudo no Brasil.** Eu acho que a matriz adora, lógico por que ela divulga pro mundo, no Brasil temos um projeto assim, mas a previsão o escopo foi local, **as vezes acontece muito disso, acontece o inverso, a gente tem o projeto, da a gente vai solicitar verba, por que a verba é global, ele manda a verba e depois essa verba, esse budget de sustentabilidade tem que tirar de outros negócios,** ah investimento em propaganda, tira pra estar investindo em sustentabilidade. Então as vezes acontece o inverso, tem projeto que pede verba pra fora pra investir nesse projeto.

E3: “[...] a Beta está organizada por negócio, a função de sustentabilidade tem um *baseline* lá, um portfólio e tem um contato, tanto na área de negócio como na área comercial, operação... **E como o capital, aquilo que é investido, vem do negócio, de fato os projetos são liberados pelos negócios.** Então, negócio de soda cáustica resolveu fazer uma caldeira de biomassa e contratou um parceiro e o parceiro fez. Então invés de usar a caldeira normal, existe a biomassa. Mas o negócio de soda caustica que usa aquela energia lá do site, teve que ter a aprovação daquele negócio para esse projeto poder acontecer [...]”.

E3: “[...]Exatamente. **Existe a estratégia global, a estratégia das regiões, existe a estratégia dos bussiness e cada localidade vai exercendo aquela estratégia até o nível de entender o que eu, nesta localidade, tenho que contribuir para o todo, entendeu? [...]**”.

E2: “[...] Assim, a gente **tem alguns funcionários que são do departamento de sustentabilidade, ligados a uma estrutura global de sustentabilidade, que não é muito grande.** Aqui na América Latina por exemplo, o Pierre que você vai entrevistar, é o diretor de sustentabilidade. Então ele está dentro da estrutura. Eu, por exemplo, eu cuido de sustentabilidade mas eu não faço só isso [...]”.

E6: “[...] Tem assim, o alinhamento estratégico macro, tem os projetos, as metas 2025, o que a gente precisa entregar como região. **Como a sustentabilidade é um tema de conhecimento comum aqui, as pessoas sabem naturalmente o que é um projeto, é o que a gente costuma falar, não existe projetos sustentáveis, o que existe são projetos que implementam ações pra empresa se tornar mais sustentável.** Porque o mundo ideal da sustentabilidade, 100%, zero impacto, não existe. Então todo mundo sabe que existe um grupo de ações, que cada um faça nas suas próprias áreas, que vão conduzir a um processo mais sustentável, um produto mais sustentável, a um relacionamento com um *stakeholder* interno ou externo, que é importante no tema da sustentabilidade, ao acesso ao conhecimento que as áreas... Entendeu? Depende muito. Porque é muito amplo, realmente [...]”.

Fonte: Dados da pesquisa (2016). Informação verbal.¹⁹

¹⁹ Entrevista dos gestores da empresa concedida à autora em 2015.

Ao analisar a fala dos entrevistados em relação à gestão dos projetos e às diretrizes, é possível perceber que, apesar de existir uma estrutura global e algumas diretrizes globais, existem muitas ações e projetos que são locais, existe uma certa autonomia de ideias que surgem em nível local, aqui no Brasil, e que depois acabam sendo colocadas como projetos globais. Esse fato é importante, pois demonstra que a empresa tem um processo decisório que não está imobilizado e que existem avaliações e revisões das ações constantemente, avaliando as possíveis incoerências.

Assim como defendido na Teoria do processo de ações e decisões, de Maggi (2006), tendo a visão da organização como um agir social, nessa abordagem não se separa a organização dos atuantes no processo. Quando se referencia o processo, é preciso compreender a dimensão tempo como primordial, já que o processo é permanente, nunca terminado, e vai acontecendo em todos os níveis, envolvendo tanto o sujeito particular quanto as relações de ações de diversos sujeitos. Aproximando-se, também, da Teoria do *sensemaking*, que é vista por Weick, Sutclief e Obstfield (2005) como um processo social e sistêmico.

No entanto, apesar de o entrevistado E6 defender que os projetos de sustentabilidade são permeados por toda a companhia e são naturalmente do conhecimento de todos, já ficou claro, a partir do Quadro 19, mediante as falas dos entrevistados E1 e E5, que isso não acontece, que existe uma debilidade em relação à disseminação da sustentabilidade na companhia. Além disso, pela fala da entrevistada E3, é possível perceber que os projetos de sustentabilidade não são parte de decisões que estão no processo decisório dos negócios, mas são projetos que surgem e depois, se aprovados pelo *business*, como afirma a entrevista E3, é que entram no processo decisório e depois vão para o relatório do GRI. Então, mais uma vez, denota-se que a sustentabilidade não está no centro de todo processo decisório, mas sim permeando alguns projetos, principalmente no que se referem a projetos importantes relacionados ao pilar ambiental.

Quadro 21 – Processo de tomada de decisão sobre sustentabilidade (por pilares ou integrado)

Narrativas dos gestores

E2: Sem dúvida. Os pilares vão ser avaliados, a importância pra sociedade naquele ponto, o impacto econômico e o impacto que a gente chama de responsabilidade social, ou seja, **como a empresa vai ser vista implementando aquela ação ou não, o impacto pra imagem da empresa também é importante.**

E3: Olha, é como eu comentei pra você, **hoje os projetos que a gente tem, existem critérios que ainda seguem um molde um pouco mais antigo.** A parte ambiental na Beta também sempre teve. A gente chama os projetos que são classificados como, **são classificados como H & S. E lado social eu acho que é o mais complicado de você entrar nessa métrica,** mas o que eu vejo é que com essa nova medição que a Beta está querendo fazer pra classificar os projetos, acredito que isso tudo de uma maneira seja um conjunto.

E1: **É tudo integrado.** Na verdade, se ele não tiver os 3 impactos, se não tiver os 3 impactos pra alguém da cadeia não está na nossa, na minha esfera. Só tem impacto econômico, aí é o business que vai tocar. Aí eu vou lá no

presidente de marketing: Tem um negócio legal aqui e tal, mas isso aqui eu não consigo classificar isso aqui como sustentabilidade, porque sustentabilidade tem que ter os 3 impactos

E4: Eu respondo econômico, mas ela não investiria em um projeto rentável que trouxesse risco econômico ou social. A empresa deixa de investir em alguns negócios, já descontinuou produto altamente rentável, já fechou fábrica, já cancelou várias atividades altamente rentáveis pelo risco ambiental [...].

E5: Normalmente é integrado, nós precisamos de uma maximização do balanço econômico, social e ambiental, porém **o que ocorre em nossas operações de produção, o que fazemos é ter metas concretas em certos temas como ambiental, redução de água, energia, redução de resíduos, etc. Etc. Da mesma forma em comunidades que se tem metas concretas com Eles, mas em termos gerais sempre os projetos, sobretudo os externos, se procura ter um balanço adequado, ou seja, como nos podemos gerar crescimento de nossas finanças resolvendo problemas sociais com o menor impacto ambiental possível, essa é a crença que nós temos de sustentabilidade.**

E6: As decisões elas são integradas na estratégia da empresa, na estratégia mesmo, estratégia de negócio da empresa. a gente atrela todo esse conhecimento, de todos esses projetos que são importantes a gente atrelar à estratégia de negócio, de crescimento da empresa, na região. E claro, **de alguma forma, alinhado totalmente as metas globais de sustentabilidade da Beta**, porque a gente também não pode criar um programa completamente diferente, distinto, que não leve em conta o que está sendo estruturado globalmente e que é a diretriz da empresa.

E6: “[...] As decisões elas são integradas na estratégia da empresa... a gente atrela todo esse conhecimento, de todos esses projetos que são importantes a gente atrelar à estratégia de negócio, de crescimento da empresa, na região. E claro, de alguma forma, alinhado totalmente as metas globais de sustentabilidade da Beta, porque a gente também não pode criar um programa completamente diferente, distinto, que não leve em conta o que está sendo estruturado globalmente e que é a diretriz da empresa [...]”.

Fonte: Dados da pesquisa (2016). Informação verbal.²⁰

Ao analisar essa questão, se existem decisões específicas por pilares ou se elas são integradas, buscou-se analisar em relação ao processo decisório da empresa se a sustentabilidade acontece de fato de forma integrada, como na teoria em que se compreende que os três pilares devem estar integrados. De acordo com Munck (2015), há um reflexo das perspectivas integrativas sobre a produção de sentidos, ou *sensemaking*, cujo aspecto temporal é relevado na tomada de decisão. Assim, haveria a preparação para a complexidade exigida, quando se trata de integrar os três pilares da sustentabilidade.

Em relação à Beta, percebe-se que existem aproximações nas narrativas quando defendem que os três pilares são avaliados. Porém é contraditório, já que na fala do E2, por exemplo, ele já mistura com responsabilidade social, fala de avaliar a importância daquela ação para imagem da empresa, portanto uma preocupação com a imagem e que pode ser atrelada a uma preocupação com o pilar econômico principalmente, sobre o retorno que aquela ação vai trazer para a empresa. Já na fala do entrevistado E3, denota-se que são priorizados mais os pilares econômicos e ambientais, por conta do departamento de H&S, que trata de saúde, ambiente e segurança, uma preocupação com os riscos ambientais em relação à saúde e à segurança. Na narrativa do entrevistado E1, percebe-se mais uma vez que existe uma divisão

²⁰ Entrevista dos gestores da empresa concedida à autora em 2015

de projetos na empresa; a sustentabilidade não está ligada a todas as decisões, mas ele diz que é integrado que

[...] se ele não tiver os 3 impactos, se não tiver os 3 impactos pra alguém da cadeia não esta na nossa, na minha esfera. Só tem impacto econômico, aí é o *bussiness* que vai tocar. Aí eu vou lá no presidente de marketing: Tem um negócio legal aqui e tal, mas isso aqui eu não consigo classificar isso aqui como sustentabilidade, porque sustentabilidade tem que ter os 3 impactos [...] (INFORMAÇÃO VERBAL)²¹.

Denota-se que os projetos podem ser separados exatamente para que os que apresentem as metas de sustentabilidade possam entrar no relatório de sustentabilidade, no GRI, e os demais entrar como *business*, e aí já não existe essa preocupação se é sustentável ou não.

O entrevistado E5 procura passar uma visão mais conceitual do que acredita, já que é diretor de sustentabilidade, dizendo que “[...] em termos gerais sempre os projetos, sobretudo os externos, se procura ter um balanço adequado, ou seja, como nós podemos gerar crescimento de nossas finanças resolvendo problemas sociais com o menor impacto ambiental possível, essa é a crença que nós temos de sustentabilidade [...]” (INFORMAÇÃO VERBAL)²². Porém, em sua própria narrativa, admite: “o que fazemos é ter metas concretas em certos temas como ambiental, redução de água, energia, redução de resíduos, Etc. Da mesma forma em comunidades que se tem metas concretas com eles [...]” (INFORMAÇÃO VERBAL)²³. Avalia-se, a partir disso, que são decisões pautadas em metas individuais, e não integradas. Percebe-se também que existem muitos projetos ligados ao pilar ambiental, que seria priorizado em detrimento do social, conforme admitiu também a entrevistada E3.

A partir da fala de E6, mais uma vez é possível confirmar que as decisões estão pautadas no *business* e, de alguma forma, adaptam-se projetos que podem ser enquadrados nas metas globais de sustentabilidade da empresa. Porém, apesar de o pilar econômico ser priorizado, percebe-se que existe muita preocupação com relação principalmente às questões ambientais. E, conforme explica o entrevistado E4, por mais lucro que um projeto possa trazer, se for trazer riscos para o meio ambiente, não é levado adiante. Portanto não se pode dizer que a empresa busque o lucro a qualquer custo.

²¹ Entrevista dos gestores da empresa concedida à autora em 2015.

²² Entrevista dos gestores da empresa concedida à autora em 2015.

²³ Entrevista dos gestores da empresa concedida à autora em 2015.

Quadro 22 – Discussões sobre *trade-offs* relacionadas à sustentabilidade

Narrativas dos gestores

E2: “[...] Se levantou um projeto de ampliar uma fábrica, isso está levando em consideração que vai ter lucro pra empresa. **Mas se ampliar uma fábrica significa trazer mais caminhões pra uma região que não comporta esse tráfego de caminhões...** se precisar ampliar essa área pra uma Área de Preservação Permanente...**esse projeto, mesmo que seja economicamente viável, ele não vai ser realizado.** É o *Trade Off* que você está falando.

E5: **Sem dúvida, eu creio que em todo processo, sobre tudo *trade-offs* ao redor do tema econômico, eu creio que esse é um desafio das organizações que estão em um modelo de desenvolvimento muito econômico, eu creio que na medida que entre todos possamos trabalhar colaborativamente e entender qual é realmente o foco, que tem que ter as três partes: o governo, a empresa privada e a sociedade civil, eu creio que se pode fazer mais facilmente esse *trade-off*, essa negociação de qual é a prioridade, mas sim a discussão sempre se dá ao redor de um projeto, se busca manter o negócio para que a longo prazo gere alternativa, mas existem vezes que se tem que decidir o que vai priorizar sobre o que.**

E6: “Sim, qual que é o primeiro critério de decisão, está alinhado à estratégia de decisão da empresa? Se não tá, Você nem entra... Porque não vai ter ninguém que apoie. Pode apoiar em um primeiro momento por uma empolgação maior com o tema e depois não vai apoiar mais... **Então ela tem que estar atrelada a questão econômica, isso é super importante. Porque a questão econômica não é menos importante do que e a social ou ambiental nesse caso.**

Fonte: Dados da pesquisa (2016). Informação verbal.²⁴

Percebe-se que nessa questão existem divergências de opiniões e visões. O entrevistado E2, por meio de sua narrativa, denota que existe uma preocupação com *trade-off* em relação ao econômico e ao ambiental, não se investe em algo que trará lucro se tiver riscos ambientais. Já E5 traz uma visão geral sobre a questão do tipo de desenvolvimento econômico e tem uma visão importante sobre as discussões que deveriam acontecer entre governo, sociedade civil e empresa privada e que, se acontecessem essas discussões, seria mais fácil decidir as prioridades, mas em relação às decisões na empresa, admite que existe uma busca por manter um negócio que gere alternativas em longo prazo, mas, em alguns momentos, é preciso decidir o que se vai priorizar.

Na teoria, entende-se que a sustentabilidade organizacional precisa trabalhar com os *trade-offs*, levando em consideração os três pilares (ambiental, social, econômico), além de levar em conta as diferentes escalas de tempo para cada um acontecer (MUNCK, 2015). Portanto percebe-se que existe essa preocupação na Beta a partir da fala do E5 em balancear os três e levar em conta a questão do tempo, pois sabem que muitas vezes os resultados de investimentos em sustentabilidade demoram para trazer algum retorno financeiro. Porém, a partir da narrativa da entrevistada E6, caracteriza-se que seja o econômico a prioridade. A partir dessa narrativa, denotam-se que todos os projetos, para serem aprovados, precisam passar pela validação do econômico, senão nem são levados adiante.

O Quadro 23 representa as questões 13 e 14 do roteiro de entrevistas, que foram analisadas em conjunto, pois ambas tratam do pilar social:

²⁴ Entrevista dos gestores da empresa concedida à autora em 2015.

Quadro 23 – Planejamento e ações voltadas para o pilar social

Narrativas dos gestores notícias sobre a empresa e documentos da Beta

E5: “[...] e se Você me pergunta quais são os mais práticos, concretos, estaríamos **falando de bem-estar**, por que é um **conceito muito amplo que está associado a índice de desenvolvimento humano, índice de progresso social**. Ou um tema que é muito específico aqui na América Latina, que é a questão de inequidade, de **desigualdade como um todo**, são como um dos temas mais importantes sociais...trabalhamos em comunidades concretas ao redor de nosso local de fabricação, trabalhamos em **temas de educação**, trabalhamos a temas associados a como eles podem participar em nossos processos de decisões, ao redor do que lhes convém.... então existem diferentes opções, e dependendo das necessidades locais são estabelecidos os projetos , **mas a grande maioria entra no critério de negócio e no critério de resolver os problemas sociais [...]**”.

E3: “[...] **Os projetos variam muito dependendo do que é mais necessário para aquela comunidade. Existem estudos que são feitos nas comunidades até pra gente entender o que realmente é mais necessário....** se é lazer, infraestrutura, se é escolaridade... normalmente temos uma pessoa em cada um dos sites que é responsável pelos programas com a comunidade. **Tem até um projeto muito lindo na Bahia, que foi criado uma moeda, foi criado um banco para a comunidade, enfim, para se tornar independente, etc.**”

E4: Ela tem alguns projetos, não sei todos, no paraná sei que ela investiu no Senac que tem desde curso para esposa do agricultor, o curso de finanças. O cortador de cana como ele vai investir o dinheiro Dele. A empresa patrocina e o senac dá os cursos. Normalmente onde tem fábrica, é bem envolvido com os projetos, a gente tem em Franco da rocha e Jacarei. A comunidade é bem desenvolvida [...].

E2: **Social é primeiro educação. principalmente nos temas de ciências e meio ambiente. Segundo é despertar empreendedorismo.** A gente sempre tenta, dentro dessas ações, despertar lideranças locais ou despertar o empreendedorismo de uma pequena comunidade. E....inovação. Educação, empreendedorismo e inovação.

E1: Os nossos projetos, nós temos alguns projetos que eles têm avaliação social, mas ai **depende do que o projeto tem tratado, por exemplo, o projeto de leite, ele tem metas sociais, que é o treinamento de pessoas, manutenção de pequeno produtor no campo, esse tipo de coisa e tudo isso tem sido avaliado.** E é aquilo que eu te falei, é super complexo você conseguir traçar esses indicadores.

E4: “[...] As ações têm dos dois tipos as pontuais e as que se repetem [...]”.

E2: “[...] Então se você pega duas comunidades diferentes, por exemplo, em Jacarezinho e em Luis Eduardo Magalhães na Bahia. **Se a gente vai fazer alguma ação é obvio que ela tem que ter o benefício à sociedade, ela tem que tentar despertar o empreendedorismo local. Então sim, tem pontos em comum [...]**”.

E5 “[...] como as comunidades próximas manejam sua água, essa água de resíduos nós podemos pegar para usar no processo de produção, adequando, purificando e usando para o processo de produção ou como se habilitam os *replants* , os minerais para que sirvam como infraestrutura verde que recuperem um fornecimento de água cinza, que sai de solos muito superiores e se necessita recuperar. Essa é uma forma muito importante da comunidade participar. Em Colômbia participamos de um projeto em uma Ilha que é chamada da Ilha de Aru de fomentar um projeto muito impossível por que houve participação das comunidades em levar água fresca em uma planta de dessalinização[...]”.

E2: “[...] **integração do ecossistema com a fábrica onde a gente está localizado, diálogo com a comunidade... então os vizinhos das nossas fábricas por exemplo, saibam o que a gente está fazendo ali dentro... quais são os planos de emergência... que eles sejam parte da vida daquela fábrica, também.**

Continua...

E6: “[...]A gente tem na questão social, uma coisa que é entregar para o consumidor final , aí falando de todo mundo que de alguma forma toca um produto da Beta lá na frente, se você entregar um produto melhor para essa pessoa, que nem sabe que a Beta está ali dentro. Seja num sapato, em um carro, numa tinta. Porque assim, o que a Beta é? Ela é uma indústria química, que produz produtos químicos. **Então quando a gente fala de sustentabilidade para uma indústria química, eu estou falando de eu produzir primeiro melhor, então toda a minha manufatura tem que usar menos água, usar menos energia, usar menos produto para produzir aquilo que eu estou produzindo, e aquilo que eu produzir tem que ser no mínimo melhor ou igual do que eu tenho no mercado do ponto de vista de critério de sustentabilidade[...]**”

Beta é nova parceira do Projeto Rio Cidade Sustentável: Empresa vai fornecer tecnologias e solução de telhados frios para comunidades da zona sul do Rio a fim de promover melhorias habitacionais sustentáveis: Os telhados brancos das comunidades Babilônia e Chapéu Mangueira mostrarão ao Rio de Janeiro e ao mundo como evitar a formação de ilhas de calor nas áreas urbanas, contribuindo para o conforto térmico e melhoria direta das condições de vida e saúde das comunidades”, completa. **(Fonte: Documento Empresa)**

A Beta mantém mais de 20 programas em benefício de suas comunidades no Brasil. Um exemplo é o Projeto Ecosmar - Economia Sustentável e Solidária na Vila de Matarandiba, na Bahia. Parceria entre a Beta e a Universidade X, o projeto já ajudou mais de mil pessoas, majoritariamente pescadores e famílias com baixo nível de renda e instrução escolar, com iniciativas de geração de trabalho e renda.

Entre os principais resultados deste projeto estão: o desenvolvimento de nove empreendimentos econômicos solidários e culturais organizados em rede; a constituição de duas associações locais; a formação de um banco comunitário para fomentar produção, consumo e serviços, criando oportunidades de trabalho e renda; a criação de uma moeda social (concha), que ajuda a fortalecer a economia local; R\$ 100.000 em microcréditos liberados para a comunidade; 35 parcerias estabelecidas; e inserção do turismo de base comunitária; além de 15 manifestações culturais preservadas ou resgatadas. (Fonte: Revista Exame 2015)

Fonte: Dados da pesquisa (2016). Informação verbal.²⁵

Ao analisar as questões relacionadas ao pilar social, é possível perceber, de acordo com as falas dos entrevistados E2; E4; E1 e E5, que os principais objetivos em relação às ações relacionadas ao pilar social estão voltados para a educação. De maneira bem ampla, seja por meio do Programa STEM, que é uma sigla em inglês para ciência, tecnologia, engenharia e matemática, cujo objetivo, por meio dos funcionários, é doar um milhão de horas em ensino relacionadas à ciência nas escolas de bairros para despertar esse gosto nas crianças, ou incentivando lideranças locais nas comunidades em que a empresa está inserida, como o projeto que ajudou os pescadores e suas famílias, gerando trabalho e renda. Além disso, existe a questão da educação, conscientizando sobre o descarte de produtos, manutenção do pequeno agricultor, como investir suas finanças etc. Também pela fala da entrevistada E3, é possível perceber que existe uma preocupação, pois são feitos estudos para saber o que é mais importante para cada comunidade. Essa mesma ideia está presente na narrativa do entrevistado E5. Este explica, inclusive, que trabalham temas para procurar incluir essa comunidade no processo de decisão das ações da empresa naquilo que seja mais pertinente para a comunidade.

Além disso, o entrevistado E5 fala que trabalham objetivos relacionados ao bem-estar, que incluem a questão de desenvolvimento humano, índice de progresso social e desigualdade. É possível perceber que realmente a empresa se empenha nessas questões por meio de documentos que falam sobre essas ações, como o projeto “Rio, cidade sustentável”, citado no documento acima, e por meio de exemplos citados pelos entrevistados.

Pela análise da fala dos entrevistados, é possível perceber que existe planejamento e que as ações se repetem, não são apenas ações pontuais. Existe uma conscientização em relação ao pilar social que não se trata de fazer doações, como explicou a entrevista E3 e também se confirma na fala do entrevistado E2, falando do diálogo com a comunidade.

Confrontando essas questões com a teoria, é possível dizer que a empresa está bem alinhada com os critérios de sustentabilidade social sugeridas por Dyllick e Hockerts (2002): como agregar valor para as comunidades nas quais está inserida, no sentido de

²⁵ Entrevista dos gestores da empresa concedida à autora em 2015.

desenvolver o capital humano de parceiros individuais, assim como de promover o desenvolvimento do capital social de modo que seus *stakeholders* possam entender suas motivações e também concordar com seu sistema de valor.

Ainda existe outra visão da dimensão social trazida pela entrevistada E6, que fala sobre a responsabilidade da empresa com o consumidor. Analisando essa narrativa, é possível concluir que existe consciência no processo de produção, de entregar não só um produto para a sociedade, mas entregar soluções e que essas soluções sejam produzidas de maneira responsável, pensando na economia de recursos, inovando nos processos para utilizar menos água, energia etc.

É possível observar, ainda, que existe um balanço entre os pilares, uma abordagem integrativa, quando se verificam projetos como os citados pelo E5, de como a comunidade maneja sua água, recuperação de água imprópria antes para consumo. Esses projetos, ao mesmo tempo, economizam recursos naturais, beneficiam a comunidade e trazem retornos econômicos para a empresa, ou seja, estão trabalhando os três pilares de maneira integrativa.

Porém, denota-se que o pilar social ainda é o que recebe menor atenção, quando se avaliam as metas relacionadas à sustentabilidade da empresa, conforme se destaca na fala do entrevistado E5 “[...] Hoje temos uma matriz, temos os 7 objetivos de sustentabilidade e os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável e temos pontos de encontro e daí impactamos diretamente nos temas sociais” (INFORMAÇÃO VERBAL)²⁶. Percebe-se, portanto, que os projetos sociais são resultados de outros objetivos e metas de sustentabilidade, e não estão diretamente centrados no processo decisório da empresa. Além disso, mediante a fala do E5, denota-se uma preocupação maior com o retorno que essas ações podem trazer economicamente para a empresa:

E5: “[...] mas temos uma estratégia de negócio, ou posicionamento ou solução ou participar de algum processo que posteriormente traga uma redução de custos em uma planta, por que a alternativa escolhida foi a melhor em relação a outra ou por que pode dar seguridade de fornecimento de água posteriormente [...]”.

Buscar a viabilidade econômica para que um projeto se sustente em longo prazo é adequado, o que está sendo questionado não é isso, e sim investir somente em projetos que possam trazer grandes retornos econômicos, não olhando os outros benefícios sociais e ambientais que englobam a sociedade.

²⁶ Entrevista dos gestores da empresa concedida à autora em 2015

Quadro 24 – Relacionamento da empresa com os *stakeholders*

Narrativas dos gestores

E3: “[...] a estratégia existem sim, mas existem vários projetos que envolvem fornecedores e tal, que são exemplos muito bacanas, existem as parcerias de escola com os fornecedores que é justamente o conceito de sustentabilidade... “ A gente tá falando de projeto que Você pode operar, projetos com produtos específicos para atender uma solução do cliente, alinhando com os conceitos de sustentabilidade, entendeu, então isso que é que a gente chama de negócio, **então a gente tem tanto dentro dessa estratégia de sustentabilidade o alinhamento com os negócios para acontecer essas soluções, como a gente faz também projetos vinculados aos parceiros, que na verdade o ganho aí é a conscientização mesmo, então passar isso para os parceiros, alavancar esse conhecimento, fazer um impacto não dentro da Beta mas fora também.** E muitas vezes com cliente o que a gente faz é alinhamento com alguns critérios, pra poder não só trabalhar com a Beta mas pra ser fornecedor da Beta, então tem algumas coisas que já estão inseridas no processo natural de escolha de fornecedores [...]”

E4: “[...] **Essas ações que a gente tem, a gente envolve nosso cliente e a gente cobra essa postura dos nossos clientes de ser sustentável**, e nossos produtos tem que ser usado corretamente, embalagem, descarte correto, cuidado com o meio ambiente, a gente tem um plano de incentivo financeiro, metas pra cumprir em volume de vendas, a gente chama metas quantitativas e qualitativas, nas qualitativas a gente tem algumas metas, que a gente fala Você armazena corretamente os produtos, vc da treinamento, descarta as embalagens, vende EPI [...]”

E5: “[...] Um ponto básico dentro de nosso tema sustentabilidade, aqui no Brasil é feito uma análise regular dos *stakeholders*, revisado uma materialidade, se define essa materialidade e se estabelece um diálogo com os *stakeholders* bem natural, bem fluído, em relação aos ONGs são definidos como estratégicos, os clientes que são parte fundamental da cadeia de valores e distribuidores, ou entidade do governo que são estratégicas para tomar decisões em relação aos projetos [...]”

E2: “[...] Existe sim, sem dúvida. E uma das **maiores preocupações é com relação a quem são as pessoas com que a gente está lidando. Se for uma organização não governamental por exemplo, qual é o histórico dessa organização não governamental. Se você está selecionando um instituto, uma organização de bairro, uma comunidade, até que ponto aquilo é bem gerido, quais foram os sucessos passados, o histórico dos administradores.** Então existe sim uma preocupação para saber da seriedade com quem a gente está lidando. A gente, dependendo da complexidade do programa, a gente tem inclusive assessoria de empresas especializadas nessa parte social para mostrar os possíveis parceiros, possíveis pessoas pra se fazer um projeto. Então isso é uma grande preocupação de com quem está associando a imagem da Beta, também [...]”

E1: “[...] E você tem que entender qual o nível de influencia para cada *stakeholder*, quem são as pessoas, por exemplo, associações. Que associações eu quero ir, eu não posso estar em todas. Qual o nível de envolvimento que eu tenho que ter com o responsável tal, tal associação? Um eu preciso participar, outro não, outro é figurativo, se é figurativo vai efetivamente me levar aonde né [...]”

E4: “[...] nossos produtos têm que ser usado corretamente, embalagem, descarte correto, cuidado com o meio ambiente [...]” Existe inclusive planos de incentivos financeiros para que sejam cumpridas essas metas de armazenamento correto de produto, descarte de embalagem, treinamento etc.

E5: “[...] então dentro desse *mapping* de *stakeholders* está definido a materialidade dos temas críticos e está definido qual o objetivo para formar relacionamento com eles para administrar as expectativas ao redor da materialidade que envolve os impactos na sociedade, com isso se fazem os *reporting* de sustentabilidade, formal, de diálogo, escrito...”

Fonte: Dados da pesquisa (2016). Informação verbal.²⁷

Ao analisar a fala dos entrevistados, é possível observar unanimidade ao falar sobre a importância da relação que a empresa estabelece com seus *stakeholders*. Existe um planejamento, desde a escolha dos fornecedores, buscando conhecer sua reputação e como essa relação pode ajudar a avançar nas questões de sustentabilidade, conforme explicam E2, E4 e E5. Existe uma cobrança de postura dos clientes e distribuidores, como explicou E4. Também são feitas análises constantes, e os *stakeholders* são mapeados na busca de compreender melhor os papéis de cada um em relação aos objetivos de sustentabilidade, conforme explicou E5.

²⁷ Entrevista dos gestores da empresa concedida à autora em 2015.

Ao fazer essa análise confrontando-a com a teoria, é possível identificar que a Beta está adotando uma perspectiva relacional, já que, em vez de considerar ambientes de seleção como dados, procura diminuir as diferenças entre agência e estrutura, micro e macro, adotando uma ontologia relacional. Nesse caso, os atores não são nem de dentro, nem de fora, mas acompanham os eventos em curso. “Como resultado, ‘quem somos’ e ‘o que sabemos’ são determinados pelas múltiplas constantes mudanças de redes de atores em que estamos enredados” (GARUD; GEHMAN, 2012, p. 983). Dentro desse contexto, muitos estudiosos (GEELS, 2010; GENUS; COLES, 2008; SHOVE; WALKER, 2010) têm dado importância para os benefícios em se adotar a perspectiva relacional quando se trata de sustentabilidade. Especificamente, por meio do entendimento mútuo entre atores sociais, fazendo surgir o significado que se transpõe na prática.

Quadro 25 – Conflito entre resultados econômicos e resultados sustentáveis

Narrativas dos gestores

E5: Digamos que esse é o tema mais crítico, sobretudo quando se vai priorizar, o que posso dizer é que a empresa crê realmente na sustentabilidade e trata de sempre dar prioridade aqueles projetos que tem esse melhor balanço, social, ambiental e econômico. É essa prioridade e cada vez mais na sociedade mesmo, muitos *stakeholders* estão engajados nisso. O desafio está em poder capturar o valor das soluções que damos em sustentabilidade, de tal forma que isso nos ajude a fazer o negócio mais sustentável, que tenha um crescimento adequado. **Isso digamos é um desafio muito grande, por que o valor investido com propostas concretas que resolvam temas concretos na sociedade, que possa ser percebido pelos usuários dos produtos, para que possamos trazer de alguma forma, converter em crescimento para a organização.** Esse é um constante desafio e aí está nosso processo de inovação, de criatividade, cada vez mais tentar melhorar fazendo sempre esse balanço adequado, tentar educar inclusive o consumidor muitas vezes, para que ele demande nossas soluções, escolha nossa oferta, mesmo que esse tenha um pouco mais de preço, ou mesmo com o mesmo preço, nos dê prioridade, mas possibilidade de participar, **se Ele não percebe o valor, digamos diferenciar ao menos que seja nossa participação esse é um desafio constante que temos que fazer com nossos *stakeholders* e internamente para poder argumentar e gerar as propostas de valor de tal maneira que o consumidor possa perceber.**

E2: Eu acho que não é ser muito idealista, mas realmente a gente coloca a sustentabilidade como o pilar social, ambiental e econômico. Não dá pra você privilegiar só o econômico se tiver um dano social ou se tiver um dano ambiental. Uma empresa de quase 120 anos já acumulou esse conhecimento que **você precisa ter um equilíbrio muito bom entre os 3 para que um projeto econômico seja realmente economicamente viável. Eu diria que os 3 são com a mesma importância pra gente.**

E3: Acho que não é briga, hoje a gente já evoluiu bastante com relação a isso, **acho que também não tem sustentabilidade sem também ter um impacto positivo financeiro**, você tem que conciliar, mesmo que em um primeiro momento você tenha que fazer um investimento mais alto pensando no futuro, **eu diria que não é uma briga, acho que já existe um amadurecimento do que Você precisa considerar quando Você está avaliando um projeto que tenha impacto positivo de sustentabilidade. Mas esse projeto tem que ser viável economicamente. Ele tem que estar atrelado a algum ganho que represente ganho para aquele negócio, seja de margem, seja de preço, isso já está associado, acho que o mercado hoje já reconhece isso.**

E4: é uma dificuldade, até em recursos eu vejo o Fulano como sofre algumas vezes para colocar algum projeto e **quanto que vai trazer de ganho esse projeto?** Talvez nada e estou precisando de 200.000 pra esse projeto, mas a empresa cada ano Você vê mais ações... eu acho que vem aumentando muito, tanto da pressão da sociedade, acaba compreendendo que isso mesmo que não venha direto, acaba voltando, muita gente querendo investir em empresa que se preocupa com a sustentabilidade.

E1: **É o que eu te falei né, o conflito está nessa história de visão a longo e curto prazo. A história tem que ser muito bem contada pra que a companhia compre.** E se o negócio a companhia não comprar, não ver benefícios internos, e aí é aquela história do conflito, por isso que a sustentabilidade dentro das empresas tem evoluído conceitualmente. **Porque se você tem um negócio, se a companhia não vê valor, seja o que for, em termos reputacionais, em termos de vendas, em termos de metas e relatórios, o que for, a coisa não se sustenta.**

Então vira um negócio meio que apêndice pra companhia. Aí não tem sentido. Então o conflito entre sustentabilidade e o negócio, pra mim é isso.

E6: “[...] **Não tem conflito, por essa coisa que eu te passei, se você está alinhada à estratégia de negócio da empresa, não tem porque ter conflito.** Tem conflito quando você tem um desalinhamento, aí vira uma briga de gigantes, porque se você não está alinhada dentro da estratégia, você tem que justificar por você não está. E aí as chances do seu projeto ir pra frente ou tombar é 50-50, depende dos benefícios que você apresentar. **Se você tem os projetos já alinhados na matriz estratégia da empresa, não precisa mais dessa venda entendeu, não precisa mais [...]**”.

E1: “[...] **O negócio tem que ver que a sustentabilidade é parte importante no dia a dia dele, do pensamento estratégico dele. Então quando a pessoa faz planejamento estratégico, na Beta por exemplo, eu mando o material, eu introduzo lá: tem que colocar a ideia de integração.** Aí o cara diz: é verdade. Porque a integração te orienta, você tem uma abordagem mais holística do negócio, você diferencia do outro, você tem uma série de benefícios que a sustentabilidade te traz. **Mas isso é sempre batendo em ferro frio até moldar, não é fácil não, porque ainda não está claro esse conceito pra todo mundo [...]**”.

Fonte: Dados da pesquisa (2016). Informação verbal.²⁸

É possível perceber que a maior parte dos entrevistados concorda que conciliar a busca por resultados sustentáveis com resultados financeiros é uma grande dificuldade. O entrevistado E5 explica que é preciso conseguir mostrar o valor do produto, conscientizar o cliente que aquele produto é sustentável, convencê-lo de que vale a pena pagar um pouco a mais por um produto assim. A entrevistada E3 defende que um projeto sustentável precisa ser viável economicamente, tendo que estar atrelado a algum ganho para o negócio, segundo ela. Assim como o entrevistado E1: “[...] Porque se você tem um negócio, se a companhia não vê valor, seja o que for, em termos reputacionais, em termos de vendas, em termos de metas e relatórios, o que for, a coisa não se sustenta [...]” (INFORMAÇÃO VERBAL)²⁹.

Já os entrevistados E2 e E6 têm opiniões diferentes dos demais. E2 acredita que todos os pilares são priorizados na empresa da mesma maneira e que um projeto só é economicamente viável se priorizar os três, pois não pode ter risco ambiental ou social. Já E6 defende que não existe conflito se já existe alinhamento na estratégia de negócios da empresa.

Analisando essas narrativas, é possível perceber que o econômico tem um valor muito grande no processo de decisão dos projetos, conforme a fala de E1; E3; E4 e E5. E, por mais que E6 diga ao contrário, a leitura de sua própria fala demonstra isso, já que ela mesma fala de estar alinhada à estratégia de negócio da empresa e, dessa forma, não ter que vender sua ideia nem ter risco de o projeto falhar. Porém, como já analisado anteriormente, a sustentabilidade não está no centro das decisões de negócios e, por isso, o econômico, nesse caso, sempre terá mais peso. Isso pode ser confirmado pela fala do entrevistado E4: “[...] é uma

²⁸ Entrevista dos gestores da empresa concedida à autora em 2015.

²⁹ Entrevista dos gestores da empresa concedida à autora em 2015

dificuldade, até em recursos eu vejo o Fulano como sofre algumas vezes para colocar algum projeto e quanto que vai trazer de ganho esse projeto? [...]” (INFORMAÇÃO VERBAL).³⁰

Porém, apesar de existir um peso maior sobre o econômico, é possível perceber que existe um esforço para que aconteça a integração, existe uma busca em relação a isso, como pode ser confirmado pelas ações e projetos já citados que integram ambiental e social e pelas narrativas dos entrevistados, em especial relatadas na fala do entrevistado E1, que explica sua dificuldade para mostrar para outros funcionários a importância da integração. Denota-se que essa é uma visão de alguns funcionários, especialmente na parte de liderança e, como o próprio entrevistado E1 confirma, não está claro para todas as pessoas esse conceito de integração, de buscar fazer um balanço dos três pilares.

Quadro 26 – Indicadores de desempenho em relação a sustentabilidade

Narrativas dos gestores

E6: “[...] A gente usa os indicadores do GRI pra medir o desempenho [...]”

E5: “[...] Sim existem muitos indicadores, nós seguimos o GRI, Você tem lá uma quantidade de indicadores para cada uma das dimensões, isso está no *reporting* e do ponto de vista da avaliação do impacto financeiro, existe uma medição da redução de custos, de novas vendas com produtos que tem uma vantagem em sustentabilidade, por que nós trabalhamos com química sustentável, e a química sustentável, chamada de química verde e todos os princípios de sustentabilidade de circularidade, se meu produto ajuda que a cadeia de valor diminua a pegada de carbono, ela tem um ganho. Existem diferentes indicadores de produtos concretos que estamos trabalhando. Ou em a redução de custos concretos, ou em ganho de negócios, ganho de mercados que estamos atendendo que anteriormente não estávamos, como por exemplo azeite ômega 9 que falei isso é um novo negócio que anteriormente não tínhamos, estão desenhados com a ideia de sustentabilidade [...]”.

Fonte: Dados da pesquisa (2006). Informação verbal.³¹

Os projetos possuem indicadores de desempenho avaliados especialmente pelo GRI, uma sigla em inglês que faz referência ao *Global Reporting Initiative*, uma organização internacional de normalização independente que estabelece diretrizes para avaliar as ações de sustentabilidade realizadas por empresas, governo etc.

É possível perceber que a empresa investe muito em inovação, desenvolvendo produtos mais sustentáveis, economizando recursos diminuindo a poluição e, com essa inovação, também consegue reduzir custos ou ganhar maior margem de vendas por ter um produto diferenciado em relação à concorrência. Portanto existe essa integração entre o pilar ambiental e o econômico, a empresa consegue oferecer produtos mais sustentáveis, tanto ambientalmente quanto economicamente. O pilar social, nesse caso, acaba sendo contemplado em relação a produtos melhores para as pessoas e, também, justamente pela economia de recursos, que acaba beneficiando a sociedade como um todo. Como já visto anteriormente,

³⁰ Entrevista dos gestores da empresa concedida à autora em 2015.

³¹ Entrevista dos gestores da empresa concedida à autora em 2015.

existem muitas ações voltadas para o pilar social, mas as métricas nesse caso são mais complicadas, mais difícil de se medir os retornos dessas ações, conforme confirmado pela entrevistada E3.

Quadro 27 – Prioridade em relação aos pilares (ambiental, social, econômico) na escolha de projetos

Narrativas dos gestores

E5: “[...] **a companhia nunca vai dizer vou dar prioridade econômica a isso, e estar abaixo da normatividade social e ambiental, isso não existe.**, por que isso é parte da responsabilidade que nós temos em operações, a ética da companhia, nós temos três valores fundamentais que regem o que fazemos, um deles é proteger o planeta, o outro respeitar as pessoas, que é um tema social e o outro é a integralidade, então os valores não podem estar medidos apenas sobre um trade-off, tem que ser mais [...]. **Se temos que proteger o planeta, e temos um projeto que vai dar muito dinheiro não vamos fazer[...]”**.

E3: Nossa é difícil, tudo isso é considerado tá, **acho que principalmente o ambiental e o econômico**, o social, projetos sociais são tratados de forma diferente tá, o projeto social ele é bem corporativo, existe um processo de trabalho diferente pra definir as prioridades de sociais. **O que eu to falando de social é o que é fora da companhia, projeto de cunho social específico pra comunidade, não é um projeto que Vc faz e tem um benefício pra sociedade, que acho que é isso que a empresa está trazendo agora com essa nova meta que esta sendo criada, que é Vc olhar para aquele projeto e priorizar que ele tenha um impacto não somente para Beta, mas pra sociedade como um todo.**

E2: “[...] **Olha, sendo muito honesto, é o ambiental. Se existe um projeto que a gente vai ganhar milhões de dólares, mas existe um risco iminente que uma área seja contaminada, é o ambiental que vai prevalecer e o projeto não vai acontecer.** A gente tem assim, muitos exemplos, por exemplo, de tanque de armazenagem de um produto crítico pra nossa fábrica que não existe no Brasil e que precisava ser importado. **Mas colocar esse tanque no porto significaria um risco de explosão pra cidade que estava próxima. Esse produto não veio, a gente não assumiu o risco [...]**”.

E1: “[...] **Eu não tenho muita dúvida que se for priorizar, o econômico é prioridade**, isso não tem dúvida. Mas é aquilo que eu te falei antes, não adianta levar o econômico em detrimento dos outros, **se você põe em uma balança, eu vou ganhar dinheiro, mas isso vai ter um impacto negativo em termos ambientais, ela é cortada na hora**”.

E1: “[...] E tem tantas, hoje em dia, você fala: **o econômico é a prioridade, não tem dúvida, por exemplo, eu não faço recuperação de manancial, eu não faço recuperação de APP em áreas privadas porque isso não me dá retorno nenhum [...]**”.

E6: “[...] **Depende do impacto do projeto. Vou te dar um exemplo, você tem um projeto que traz um ganho ambiental gigantesco, social gigantesco e o investimento talvez não te traga um retorno, mas o investimento também não é lá um. [...]. Você não vai ter que fechar uma fábrica pra pagar um projeto grande desse.** E o ambiental por exemplo, ele trás uma condição melhor. Se eu tenho um projeto gigantesco de impacto na comunidade, que traz outros benefícios intangíveis, o impacto também não entra sozinho nessa conta. Agora quando você tem projetos, que tem que trazer benefícios econômicos e esse projeto não traz, o econômico passa a ser o que vai definir se o projeto vai continuar ou não. **Se ele foi desenhado para trazer o benefício econômico e ele não traz o benefício econômico, ele não está empregado aquilo que deveria ser o primeiro alerta dele né. Ai não tem ambiental, não tem social que sustente um negócio desses...**”

E4: “[...] **O econômico mas daí tem que fazer um balanço a empresa não investiria em um projeto que trouxesse algum risco ambiental ou social.** Hoje pra ter um fornecedor, ele tem que assinar um contrato... todas as questões de trabalho escravo... então a empresa não investiria em algo que trouxesse risco. **Mas hoje existe uma tendência o balanço da sustentabilidade ta crescendo, mais o econômico ainda é prioridade...**”

Fonte: Dados da pesquisa (2016). Informação verbal.³²

Ao analisar as narrativas, é possível perceber, mediante as falas de E1; E3; E4, que predomina o econômico, porém todos os entrevistados concordam que não são feitos

³² Entrevista dos gestores da empresa concedida à autora em 2015.

investimentos econômicos que possa trazer quaisquer riscos, principalmente ambientais, como é citado. É possível perceber uma grande preocupação com possíveis problemas ambientais que a empresa possa vir a gerar. Denota-se que a preocupação maior é com a imagem da empresa e os prejuízos que possa vir a ter. Como se pode obter na fala do entrevistado E1: “[...] A percepção de impacto negativo hoje é tão grande que não vale a pena, não existe nada... Ainda mais, grandes corporações, se você faz alguma coisa ruim em termos ambientais, o problema que dá em bolsas de valores você não consegue se explicar [...]” (INFORMAÇÃO VERBAL)³³.

Essa preocupação se confirma em outras falas como E5:

[...] a companhia nunca vai dizer vou dar prioridade econômica a isso, e estar abaixo da normatividade social e ambiental, isso não existe [...] Se temos que proteger o planeta, e temos um projeto que vai dar muito dinheiro não vamos fazer [...] (INFORMAÇÃO VERBAL).³⁴

Na fala do entrevistado E5, é possível perceber que existe uma preocupação com a legislação e, ao contrário de E1, que diz que a preocupação é com os problemas que um risco ambiental pode trazer economicamente, E5 fala de valores e de preocupação com o Planeta. Essa é uma fala somente dele e que se aproxima muito das metas e valores sobre sustentabilidade da empresa. Porém, apesar de existirem projetos ambientais e sociais importantes que a empresa desenvolve, como já visto anteriormente, percebe-se que, por ser diretor de sustentabilidade, preocupa-se mais em passar essa imagem, porém essa visão não se confirma em outras falas.

Os outros entrevistados falam da preocupação com o ambiental, porém no sentido de evitar riscos, problemas que posteriormente prejudiquem a empresa. Como o entrevistado E2, que acredita ser o ambiental a prioridade, justamente por conta dos riscos:

[...] A gente tem assim, muitos exemplos, por exemplo, de tanque de armazenagem de um produto crítico pra nossa fábrica que não existe no Brasil e que precisava ser importado. Mas colocar esse tanque no porto significaria um risco de explosão pra cidade que estava próxima. Esse produto não veio, a gente não assumiu o risco [...] (INFORMAÇÃO VERBAL)³⁵.

Já a entrevistada E6 acredita depender muito do projeto:

[...] Vou te dar um exemplo, você tem um projeto que traz um ganho ambiental gigantesco, social gigantesco e o investimento talvez não te traga um retorno, mas o investimento também não é lá um ...Você não vai ter que fechar uma fábrica pra pagar

³³ Entrevista dos gestores da empresa concedida à autora em 2015.

³⁴ Entrevista dos gestores da empresa concedida à autora em 2015.

³⁵ Entrevista dos gestores da empresa concedida à autora em 2015.

um projeto grande desse [...] (INFORMAÇÃO VERBAL)³⁶.

Porém, denota-se que, como a sustentabilidade está apenas em algumas metas e não permeia todas as decisões da empresa, conforme já foi confirmado anteriormente pela análise de narrativas e documentos da empresa, dificilmente essa será uma avaliação real de *trade-offs*. Além disso, como a própria entrevistada E6 confirma posteriormente, as decisões são pautadas nos negócios, e estes precisam trazer lucro: “[...] Se ele foi desenhado para trazer o benefício econômico e ele não traz o benefício econômico, ele não está empregado aquilo que deveria ser o primeiro alerta dele né. Ai não tem ambiental, não tem social que sustente um negócio desses [...]” (INFORMAÇÃO VERBAL).³⁷

Por isso, acredita-se que o econômico seja prioridade, já que, como as decisões estão pautadas nos negócios, a primeira avaliação será do retorno econômico e, como a própria entrevistada diz, se não tiver o benefício econômico, os outros pilares não se sustentam.

Essa relação se confirma quando o entrevistado E1 diz: “[...] o econômico é a prioridade, não tem dúvida, por exemplo, eu não faço recuperação de manancial, eu não faço recuperação de APP em áreas privadas porque isso não me dá retorno nenhum [...]” (INFORMAÇÃO VERBAL).³⁸

Então, de um modo geral, é possível fazer uma análise de que, quando o investimento em ambiental ou social não traz retorno algum, nem de economia de recursos, nem de melhoria de reputação, não se investe nesses pilares. Mas, quando um investimento pode trazer retornos econômicos grandes, e concomitantemente trazer riscos ambientais ou sociais, a companhia não dá continuidade ao projeto. Também é possível perceber que o pilar social é o que recebe menor importância e investimentos, pois a maioria nem citou o social e, quando citado, foi para confirmar, por meio da entrevistada E3, que ele recebe menor prioridade. E3: “[...] O que eu to falando de social é o que é fora da companhia, projeto de cunho social específico pra comunidade, não é um projeto que você faz e tem um benefício pra sociedade [...]” (INFORMAÇÃO VERBAL).³⁹

5.1 DISCUSSÃO E SÍNTESE DAS ANÁLISES

³⁶ Entrevista dos gestores da empresa concedida à autora em 2015.

³⁷ Entrevista dos gestores da empresa concedida à autora em 2015.

³⁸ Entrevista dos gestores da empresa concedida à autora em 2015.

³⁹ Entrevista dos gestores da empresa concedida à autora em 2015.

Em uma análise geral, a partir das narrativas e da análise dos documentos, buscou-se identificar qual das abordagens a empresa estaria mais próxima: extremista econômica, extremista ambiental ou integrativa, e qual seria a perspectiva que melhor definiria o processo decisório da empresa (evolucionária, relacional ou temporal). Em seguida, buscou-se, por meio do Quadro 9, refletir sobre os limites impostos pela abordagem e pela lógica decisória identificada na organização pesquisada.

É possível perceber que existe uma consciência em relação à importância dos três pilares, porém existiram incoerências e divergências nas falas dos entrevistados, quando comparadas as narrativas ou, mesmo, na própria narrativa; de uma pergunta para outra, existiam incoerências, como apontado nas análises anteriores. Uma das avaliações que se faz sobre isso é que a sustentabilidade não está no “*core*” da empresa, não se encontra na missão, nem na visão dela. A sustentabilidade apenas faz parte de algumas metas estabelecidas e, além disso, identificou-se que a sustentabilidade não está permeada por toda a empresa. A consciência da importância de se considerar os três pilares não está clara para todos os funcionários, e foi possível confirmar isso quando se entrevistou um funcionário (E4) que não faz parte do quadro de liderança global e, além de não saber responder a algumas questões do roteiro, ainda trouxe uma visão muito mais “economicista” de como funciona o dia a dia da empresa, mostrando algumas vezes incoerências e um certo distanciamento do que foi dito por outros entrevistados. Denota-se, portanto, que o pilar econômico ainda tem um peso muito grande para as decisões, e é justamente ele que reforça as ações ambientais, muitas vezes por evitar os riscos que um desastre ambiental pode gerar para a imagem da empresa, prejudicando o relacionamento com os acionistas, e é também por priorizar muitas vezes o econômico que não são feitas mais ações voltadas ao social.

Portanto em relação às abordagens trabalhadas no *framework*, a empresa estaria ainda, de um modo geral, em uma abordagem que prioriza o pilar econômico (extremista econômica), porém é possível observar um esforço para integrar os outros pilares, principalmente o pilar ambiental. E, em relação a algumas metas que a empresa desenvolve, pode-se dizer que ela consegue trabalhar em uma abordagem integrativa como, por exemplo, o trabalho com as comunidades do entorno da empresa, onde há ações que beneficiam a comunidade, economizam recursos ambientais e têm viabilidade econômica. Essa é uma abordagem integrativa, porém não acontece em todos os projetos da empresa, justamente porque a sustentabilidade não está na base conceitual da Beta. Foi possível perceber, mediante as narrativas, que todos os projetos precisam passar pela validação do econômico, assim é o *business* que direciona o viés da empresa, portanto algumas questões relacionadas à

sustentabilidade nem são colocadas em pauta, nem chegam ao processo decisório, como foi confirmado na fala do entrevistado E1: “o econômico é a prioridade, não tem dúvida, por exemplo, eu não faço recuperação de manancial, eu não faço recuperação de APP em áreas privadas porque isso não me dá retorno nenhum [...]” (INFORMAÇÃO VERBAL).⁴⁰”

No entanto, a empresa não busca o lucro a qualquer custo, está sempre avaliando os riscos ambientais que as ações e projetos podem trazer em longo prazo. Existe uma priorização do ambiental na Beta, investindo em muitos projetos em que existem parcerias com outras empresas, ONGs etc. As metas que são estabelecidas para cada 10 anos são constantemente avaliadas, são considerados os *trade-offs*, principalmente entre ambiental e econômico. Nesse sentido a perspectiva da empresa estaria próxima à perspectiva temporal, quando voltada a questões ambientais que são avaliadas em longo prazo em relação às consequências de ações ou projetos que possam trazer qualquer tipo de risco ou prejuízo ambiental. Além disso, considera-se que a empresa realiza ações importantes voltadas ao pilar social, e que também existe uma preocupação com o futuro, como no projeto relacionado à educação para ciência, que já foi mencionado. Mas essas são em menor proporção, pois, como avaliado por alguns entrevistados, as ações voltadas ao social são difíceis de ser medidas; quando se fala sobre essa medição, denota-se que essa métrica está voltada ao econômico, e não se consegue muitas vezes resultados econômicos para esse pilar.

Ao analisar o Quadro 9, esse tipo de combinação seria a 1.3, pois considera a perspectiva temporal, analisa as narrativas em curso, avaliando as decisões considerando o médio e o longo prazo. Porém irá reforçar as decisões que priorizem o econômico, e, como resultado, tem-se uma organização que leva em conta as consequências que suas decisões podem trazer em longo prazo, evitando, assim, maiores riscos e danos para a sociedade, incluindo danos às gerações futuras. No entanto, poderia haver melhores avanços para a sustentabilidade se, ao considerar *trade-offs*, não se priorizasse sempre o econômico.

No Quadro 9, fala-se que essa combinação seria pouco provável, já que a empresa que leva em conta as questões temporais e espaciais não fica pautada apenas no econômico. Porém isso se justifica, pois acredita-se que esse posicionamento da empresa Beta não seja permanente. Como já visto anteriormente, a empresa tem metas importantes, que consideram o pilar ambiental e social, e, quando comparadas as metas de 1995 com as de 2005 e, agora, as de 2015, é possível perceber um avanço nesse sentido. As metas já estão muito mais integrativas, buscando trabalhar os três pilares, tratando de temas importantes para a

⁴⁰ Entrevista dos gestores da empresa concedida à autora em 2015.

sustentabilidade que antes não eram tratados. Com isso, a Beta está caminhando mais próxima ao lado inferior direito, buscando fazer essa integração, compreendendo a importância em rever certas decisões.

Quando a empresa consegue trabalhar nessa abordagem integrativa e associada com essa perspectiva temporal, de acordo com o Quadro 9, acredita-se que esse seja o tipo ideal de combinação entre abordagem integrativa e perspectiva temporal. Já que consegue abarcar questões complexas relacionadas a *trade-offs* (ambiental, econômico e social), fazendo uma análise de cada um em diferentes escalas de tempo e espaço. Uma empresa que adota esse tipo de lógica decisória não se limita a cumprir apenas a legislação, está procurando ir além, fazendo parcerias e cobrando de seus *stakeholders* uma postura consciente e alinhada com os princípios da sustentabilidade. Uma empresa desse tipo deixa de fazer um negócio, mesmo que seja rentável em curto prazo, se esse negócio for trazer prejuízos ambientais ou sociais em curto, médio ou longo prazo. Por isso, acredita-se que esse tipo de combinação seria ideal quando se pensa em tomada de decisão relacionada à sustentabilidade em contexto organizacional.

Mas, para que a empresa Beta possa estar nesse tipo de abordagem e perspectiva de um modo geral e não somente em algumas metas, é preciso que a sustentabilidade esteja ancorando todo o processo decisório. A sustentabilidade, levando em conta todos os pilares e avaliando os *trade-offs*, considerando tempo e espaço, deve fazer parte de todo processo, de todo planejamento da empresa. Não apenas se ajustar depois que o projeto já foi formulado, como visto na narrativa de um dos entrevistados, E1: “então a gente tem os projetos ajustados, aí nós vamos ter que trabalhar, produtos, serviços, esse tipo de coisa pra sustentabilidade [...]”(INFORMAÇÃO VERBAL).⁴¹ Pois, conforme a narrativa de outra entrevistada, E6: “[...] Se ele foi desenhado para trazer o benefício econômico e ele não traz o benefício econômico, ele não está empregado aquilo que deveria ser o primeiro alerta dele né. Ai não tem ambiental, não tem social que sustente um negócio desses [...]” (INFORMAÇÃO VERBAL).⁴² É justamente esse o problema: os projetos não podem ser desenhados apenas para trazer benefício econômico, esse tipo de avaliação não aconteceria se o processo decisório fosse pautado nos três pilares da sustentabilidade. Nesse caso, as ações não seriam avaliadas separadamente, por exemplo, esse projeto tem que trazer lucro, esse tem que trazer benefício ambiental etc., mas tudo em conjunto. Todos os projetos e ações passariam pelo *trade-off*, avaliando os três pilares, porém é claro que, em alguns momentos, um seria priorizado em detrimento do outro, mas nunca priorizando sempre um ou deixando sempre de lado um deles.

⁴¹ Entrevista dos gestores da empresa concedida à autora em 2015.

⁴² Entrevista dos gestores da empresa concedida à autora em 2015.

Fazendo uma análise das narrativas e documentos a partir da Figura 2, é possível perceber que a empresa não fica apenas fechada no ambiente interno, mas ela considera o ambiente externo, portanto existe uma preocupação em relação aos *stakeholders*, e isso foi possível constatar mediante a fala dos entrevistados que se confirmaram e pelas notícias sobre a empresa falando de suas parcerias. Existe planejamento em relação à escolha de fornecedores, buscando conhecer a reputação e como essa relação pode ajudar a avançar nas questões de sustentabilidade. Existe uma cobrança de postura dos clientes e distribuidores, como explicou E4, e existe um mapeamento constante dos *stakeholders*, conforme descreveu E5, para avaliar os objetivos de relacionamento em relação à sustentabilidade, quais os principais temas que devem ser discutidos, etc.

A partir dessa análise, pode-se perceber que a empresa já estaria situada na Figura 2, mais próxima de uma lógica relacional (momento 1) e, ao analisar as mudanças que a empresa está realizando desde as metas de 1995 até as metas estabelecidas em 2015, percebe-se também um repensar de sentido, partindo para uma lógica temporal (momento 0), pois, além de mudar o sentido de algumas ações relacionadas ao meio ambiente e à sociedade, também está constantemente se voltando para as consequências que suas ações podem trazer futuramente para o meio ambiente e para a humanidade. Como explica E2:

[...] A maneira como você planeja um novo produto, como você vai colocá-lo no mercado, como você vai produzir esse produto... inclui você minimizar as emissões, por exemplo, pra atmosfera, pra água, para o mar. Você ter certeza que todos os dados sobre reatividade química desse produto são conhecidos, se não vai ter nenhum acidente porque você não sabia do comportamento daquele produto novo que foi inventado. Os danos à saúde serem conhecidos. Então todos os testes toxicológicos já foram feitos. E que você tenha mapeados, por exemplo, cadeias de suprimento. Como é que esse produto vai chegar ao mercado, como vai ser descartado, como ele vai ser utilizado [...]” (INFORMAÇÃO VERBAL).⁴³

As metas que englobam essa terceira fase (2015-2025), quando se fala em *stakeholders*, vão além da cadeia de suprimentos, tentando atingir outros segmentos da sociedade, incluindo uma preocupação com organizações não-governamentais e com o governo. A empresa não fica fechada em seu ciclo de relações com clientes, fornecedores e distribuidores; existe esse repensar coletivo. Isso se confirma pela fala de E2:

Os novos objetivos, que começaram, no ano passado 2015 e são os objetivos de 2025, eles já são objetivos integrados com essa nova visão de sustentabilidade, que é pegar todo esse conhecimento interno e dividir com a sociedade, com as organizações não governamentais, e com o governo. Então você começar a ter uma discussão mais

⁴³ Entrevista dos gestores da empresa concedida à autora em 2015.

ampla. Então os objetivos da Beta são liderar essa discussão, trazer conhecimento sobre saúde, segurança, meio ambiente, química de produto pra ter uma visão técnica da discussão de sustentabilidade. A gente tem como objetivo continuar tendo processos tecnologicamente atuais, ou seja, que sejam seguros, que eles sejam energeticamente eficientes. A gente pretende ter até 2025 alguns projetos na área de, como que diz, projetos de meio ambiente, mas meio ambiente...recuperação de ecossistemas, integração do ecossistema com a fábrica onde a gente está localizado, diálogo com a comunidade... então os vizinhos das nossas fábricas por exemplo, saibam o que a gente está fazendo ali dentro...quais são os planos de emergência, onde os produtos são utilizados...que eles sejam parte da vida daquela fábrica, também [...]” (INFORMAÇÃO VERBAL).⁴⁴

Portanto, é possível observar uma mudança de narrativa, porque, durante muito tempo, acreditou-se que os governos é que deveriam liderar o processo de sustentabilidade, mas a Beta já percebeu que é preciso as empresas liderarem isso junto aos governos e à sociedade. Além disso, existem preocupações que levam em conta questões espaço-temporais, percebidas por meio das narrativas dos entrevistados, uma visão que leva em consideração as questões espaciais, o quanto se vai impactar em cada região e quais devem ser as ações levando em conta países diferentes, ou locais com demandas distintas.

5.2 SÍNTESE DA ESTRATÉGIA DA PESQUISA

O Quadro 28 apresenta uma síntese integradora que busca mostrar ao leitor as relações e o alinhamento entre os objetivos propostos, as categorias de análise, as questões abordadas no roteiro semiestruturado e os instrumentos de pesquisa utilizados.

⁴⁴ Entrevista dos gestores da empresa concedida à autora em 2015.

Quadro 28 – Síntese da estratégia de pesquisa

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Categorias	Questões Roteiro de Entrevista	Instrumentos
<p>Analisar o sentido atribuído ao processo decisório em uma organização que almeja ser reconhecida como sustentável, no intuito de explorar possíveis limitações e constrangimentos</p>	<p>Identificar e mapear os objetivos da sustentabilidade na organização pesquisada</p>	<p>Resultados financeiros; Resultados ambientais; Resultados financeiros, ambientais e sociais</p>	<p>1. Gostaria que Você falasse sobre sua visão em relação a sustentabilidade em âmbito geral e para as organizações; 2) No que se refere à sustentabilidade, quais os principais objetivos da empresa. 3) Como é o processo de planejamento das ações sobre sustentabilidade (de quanto em quanto tempo; quem participa; avaliações sobre os resultados; ações previstas após as avaliações)? 4) Em relação à sustentabilidade, fale sobre as maiores dificuldades e desafios enfrentados. 5) Existe uma base conceitual sobre sustentabilidade para orientar o processo decisório na organização? Qual? 6) Como é feito o planejamento de recursos que são investidos em sustentabilidade? Quais são os critérios de escolha (onde investir)? 7) Como a área de sustentabilidade se certifica de que seus projetos estão chegando aos interessados? 8) Quem faz a gestão de todos os projetos e ações de desenvolvimento sustentável? Como funciona? 9) Existe meios de checagem de incoerências? Se sim, quais? 10) Existem diretrizes de sustentabilidade que são seguidas por todas as unidades de negócios ou cada unidade tem suas próprias diretrizes? Como funciona? 11) Como é o processo de tomada de decisão quanto a escolha ou rejeição de projetos e/ou ações de sustentabilidade? Existem decisões específicas por pilares (ambiental, social, econômico) ou existem decisões integradas? Exemplifique. 12) Existem discussões sobre <i>trade-offs</i> ? 13) Quais são as ações ligadas ao pilar social da empresa? Prioridades da empresa em relação ao social (pilar social)? 14) Em relação às ações voltadas para o social, existe um planejamento, existe um controle sobre os resultados das ações? Essas ações são interligadas, são ações que se repetem? Existem critérios predefinidos? 15) Como é a relação da empresa no que se refere à sustentabilidade com os fornecedores, distribuidores, investidores etc. (<i>stakeholders</i>)? Existe algum planejamento (sustentabilidade) em relação aos <i>stakeholders</i>. Como funciona. (espacial)? 16) Como a empresa lida com o conflito entre a busca por resultados econômicos e resultados sustentáveis? 17) Os projetos e ações têm indicadores de desempenho? Se sim quais os critérios? 18) Qual dos pilares a empresa prioriza se tiver que fazer escolhas em relação as ações e projetos. (social, ambiental, econômico)?</p>	<p>Entrevista Semiestruturada</p> <p>Documentos da empresa e outras notícias sobre a empresa</p>
	<p>Sintetizar teorias que retratam as possíveis implicações do processo decisório que almeja a sustentabilidade nas organizações</p>	<p>Analisar o framework (Quadro 8) a partir das teorias estudadas</p>		
	<p>Identificar entre as abordagens adotadas para o estudo (extremista econômica, extremista ambiental e integrativa) qual(is) predomina(m) na organização pesquisada</p>	<p>Resultados financeiros; Resultados ambientais; Resultados financeiros ambientais e sociais</p>		
	<p>Identificar entre as lógicas decisórias adotadas para o estudo (evolucionária, relacional e temporal) qual(is) predomina(m) na organização pesquisada</p>	<p>Dependência de caminhos assumidos; Criação de caminhos envolvendo múltiplos atores; Novo sentido integrando distintas dimensões de tempo para cada pilar</p>		
	<p>Refletir sobre os limites e constrangimentos impostos pela abordagem e lógica decisória predominantes tendo em perspectiva a teoria, os objetivos para a sustentabilidade na organização pesquisada e a percepção dos líderes entrevistados</p>	<p>Abordagem e lógica decisória predominante na organização pesquisada.</p>		

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta desta dissertação envolveu estudos referentes à compreensão de sentido dado ao processo decisório no que tange à sustentabilidade em contexto organizacional. O objetivo principal foi desenvolvido com vistas a analisar o sentido atribuído ao processo decisório em uma organização que almeja ser reconhecida como sustentável no intuito de explorar possíveis limitações e constrangimentos.

Para a consecução deste objetivo, foram delineados os objetivos específicos desenvolvidos ao longo desta dissertação. O primeiro deles refere-se à identificação e ao mapeamento dos objetivos da sustentabilidade na organização pesquisada. Esse objetivo foi importante para o desenvolvimento da pesquisa, já que, uma vez identificadas as metas de sustentabilidade na empresa pesquisada, é possível analisar qual o direcionamento que a empresa dá a elas, quais são os reais interesses quando se trata das decisões relacionadas a elas.

As informações relativas a esse primeiro objetivo constam no Quadro 14. Com a finalidade de atender a esse primeiro objetivo, foram cruzados os dados extraídos do relatório de sustentabilidade com as respostas dos entrevistados. Quando questionados em relação aos objetivos da empresa no que tange à sustentabilidade, a maior parte dos entrevistados citou as metas que a empresa estabeleceu no relatório de sustentabilidade por décadas.

A partir da análise dos objetivos no documento da empresa e também analisando a narrativa dos gestores, baseando-se no conceito operacional adotado para sustentabilidade organizacional nesta pesquisa e nas teorias propostas sobre abordagem e perspectiva decisória constantes no Quadro 8, é possível observar que na primeira fase que marcou as metas de 1995 até 2005, a empresa estaria mais voltada às questões ambientais, porém, conforme se identifica no relatório da empresa desse período, existe ênfase na economia que foi conquistada com a melhora na utilização dos recursos naturais, portanto, pautando-se muito no pilar econômico também. O segundo período de metas, que foi de 2005 até 2015, ainda esteve bastante voltado às questões ambientais, contudo, nesse processo esteve em foco a questão dos relacionamentos com toda a cadeia de suprimento. Essa preocupação com os relacionamentos denota que a empresa já estaria voltada a uma perspectiva relacional. Identifica-se que na terceira fase de metas, que vai de 2015 até 2025, a empresa já vai além da cadeia de suprimentos, tentando atingir outros segmentos da sociedade, incluindo uma preocupação com organizações não-governamentais e com o governo. Percebe-se também uma preocupação com as questões sociais, portanto identifica-se que essa terceira fase engloba

questões voltadas ao pilar ambiental, social e econômico, trabalhando em uma abordagem mais integrativa.

Reportando-se ao segundo objetivo específico, este propôs sintetizar teorias que retratam as possíveis implicações do processo decisório que almeja a sustentabilidade nas organizações. Para o cumprimento deste, foi desenvolvido o Quadro 9, um quadro teórico retratando as possíveis limitações e constrangimentos ao processo decisório sobre sustentabilidade nas organizações. A partir desse quadro proposto e fundamentando-se nas teorias estudadas sobre sustentabilidade organizacional e abordagens e perspectivas decisórias, foi possível identificar que a abordagem integrativa, comparada às demais (extremista econômica, extremista ambiental), mostra-se mais evoluída que as outras, independente da perspectiva, pois considera todos os pilares ao tomar decisões. A abordagem integrativa, porém, quando combinada à perspectiva temporal, consegue ter avanços ainda mais relevantes para a sustentabilidade do que quando combinada a uma perspectiva evolucionária que ainda é dependente das decisões tomadas anteriormente ou, mesmo, da perspectiva relacional que, apesar de admitir criar novos caminhos ao tomar decisões, ainda não consegue abarcar a dimensão espaço-temporal.

A abordagem integrativa voltada à perspectiva temporal olha para os três pilares considerando cada um em uma escala de tempo pertinente e engloba todos eles em uma perspectiva de longo prazo. Reflete profundamente sobre os problemas relacionados à sustentabilidade a partir de *trade-offs*, utilizando-se do sentido propagado mediante a análise de narrativas. Ao fazer essa relação entre as abordagens e perspectivas decisórias para a sustentabilidade nas organizações, perceber-se que existem muitas maneiras de se pensar e agir em relação à sustentabilidade. Denota-se, a partir dessas análises, que a escolha dessas abordagens e perspectivas nas organizações trará implicações positivas ou negativas relacionadas aos objetivos da sustentabilidade.

O terceiro e quarto objetivos propostos tratam, respectivamente, de identificar entre as abordagens adotadas (extremista econômica, extremista ambiental e integrativa) e entre as lógicas decisórias adotadas para o estudo (evolucionária, relacional e temporal) qual(is) predomina(m) na organização pesquisada.

Para responder a esses objetivos propostos, foi utilizado o *framework* descritivo das possíveis narrativas em curso que podem estar subsidiando o processo decisório em prol da sustentabilidade, o qual está representado no Quadro 8, e o *framework* referente à análise, à compreensão e à (re)construção do sentido dado às decisões sobre a gestão da sustentabilidade nas organizações, o qual está exposto na Figura 2. A partir desses dois

frameworks, foram analisadas as narrativas dos líderes entrevistados, e essas foram confrontadas buscando-se aproximações e divergências, além de serem confrontadas, também, com a análise dos documentos utilizados.

A partir desta análise, identificou-se uma abordagem integrativa em algumas metas desenvolvidas, sendo que um exemplo disso foi o trabalho com as comunidades do entorno da empresa, onde há ações que beneficiam a comunidade, trazem economia de recursos ambientais e têm viabilidade econômica. Foi possível perceber, confrontando as narrativas, que as decisões são pautadas no pilar econômico, o peso maior está nos negócios e todos os projetos precisam passar pela validação do econômico. Portanto, em relação às abordagens trabalhadas no *framework*, a empresa estaria ainda, de um modo geral, em uma abordagem que prioriza o pilar econômico (extremista econômica).

Já em relação à perspectiva decisória, foi possível perceber que a Beta é bem estruturada em seu planejamento e as metas são pensadas em longo prazo, estabelecidas para cada 10 anos, e são acompanhadas e avaliadas constantemente, consideram-se *trade-offs* principalmente entre ambiental e econômico. A empresa não fica apenas fechada ao ambiente interno, mas ela considera o ambiente externo, busca parcerias com outras empresas, ONGs etc. Isso foi identificado tanto nas narrativas dos entrevistados quanto nas notícias sobre a empresa. Além disso, existe uma visão que considera as questões espaciais, o quanto a empresa vai impactar em cada região e quais devem ser as ações levando em conta países diferentes ou locais com demandas distintas.

A partir dessa análise e olhando para a Figura 2, a empresa estaria próxima de uma perspectiva relacional (momento 1 na figura) e, ao analisar as metas desde a década de 1990 até hoje, identifica-se um repensar de sentido, situando a Beta em uma lógica temporal (momento 0 na figura), pois, além de mudar o sentido de algumas ações relacionadas ao meio ambiente e à sociedade, também está constantemente voltando-se para as consequências que suas ações podem trazer futuramente nesse contexto.

A Beta está muito próxima dessa perspectiva temporal, quando analisa suas ações ou projetos em relação às questões ambientais e em alguns casos sociais, considerando os riscos que poderiam afetar o meio ambiente e a sociedade, pensando nas consequências em longo prazo. Porém, ainda em alguns momentos existem decisões que, ao priorizarem o econômico em curto prazo, são tomadas em uma perspectiva evolucionária, ou seja, dependentes de investimentos já realizados.

O último objetivo proposto teve como intuito refletir sobre os limites e constrangimentos impostos pela abordagem e lógica decisória predominantes, tendo em

perspectiva a teoria, os objetivos para a sustentabilidade na organização pesquisada e a percepção dos líderes.

Ao levar em conta que a organização está em uma abordagem que privilegia ainda o econômico em função dos demais (ambiental e social) configurando-se em extremista econômica e de um modo geral estaria em uma perspectiva temporal. Esse tipo de combinação, no Quadro 9, seria a 1.3, a qual entende que a organização considera as consequências que suas decisões podem trazer em longo prazo, evitando muitos riscos para o ambiente e a sociedade. Porém não consegue progredir muito nos objetivos de sustentabilidade, pois, ao considerar *trade-offs* entre os pilares, acaba na maioria das vezes priorizando o econômico.

Como visto no Quadro 9, esse tipo de combinação não é comum, pois uma abordagem extremista econômica normalmente não considera as questões temporais e espaciais. Porém acredita-se que esse posicionamento se explique, uma vez que é perceptível que a empresa Beta esteja em fase de mudança. A empresa tem metas importantes que consideram o pilar ambiental e social e, quando comparadas as metas propostas para os próximos 10 anos (2015-2025) com as anteriores, é possível identificar que houve um avanço significativo. As metas já estão muito mais integradas, buscando trabalhar os três pilares, tratando de temas importantes a respeito de meio ambiente e em relação ao âmbito social, que não eram levados em conta, como as discussões que pretende liderar sobre a sustentabilidade, envolvendo governo, ONGs e sociedade civil. Isso pode significar que a Beta esteja caminhando para uma combinação que, no Quadro 9, seria a 3.3 (integrativa com temporal) considerada um “tipo ideal” de combinação nesta pesquisa.

Denota-se que a empresa está investindo em inovações que trazem retornos sustentáveis. Conforme explica Munck (2013) falar em inovação simplesmente pode ser contraditório, já que, ao investir em inovação, pode-se correr o risco de estar degradando o meio ambiente e a vida social, porém a inovação sustentável é capaz de trazer atualidades que respondam às diversas dimensões da sustentabilidade e tragam frutos positivos para empresa, para a sociedade e para o meio ambiente.

Assim, compreende-se a importância de a empresa estar constantemente avaliando suas decisões. Ter consciência do tipo de abordagem e da lógica decisória adotada é fundamental, já que essas poderão impactar nos resultados sobre sustentabilidade em curto, médio ou longo prazo. Como confirmado neste estudo, na maior parte do tempo, os líderes não têm o entendimento de que estão utilizando uma ou outra lógica decisória. Algumas narrativas mostram incoerência a esse respeito, uma das líderes entrevistadas (E6) se contradiz em sua própria narrativa, dizendo que a empresa tem uma abordagem integrativa em uma questão e

mais adiante confirma que é o pilar econômico que direciona as decisões. Muitas vezes, as decisões são tomadas, sem existir uma preocupação com o sentido dado (*sensemaking*) as escolhas nesse processo e isso pode trazer consequências negativas, já que a falta de consciência pode trazer escolhas pensando-se em curto prazo e apenas em resultados financeiros, trazendo prejuízos ao meio ambiente e à sociedade.

Dentro desse contexto, entende-se que o *sensemaking* pode trazer contribuições importantes para as organizações, buscando, pela análise de narrativas, da reconstrução dos acontecimentos, compreender o processo de tomada de decisão, analisando, ou reavaliando as escolhas feitas para tomadas de decisão futura, compreendendo que uma ação tomada inicialmente como certa pode, no decorrer do tempo, não fazer mais sentido. Esse tipo de entendimento é oportuno, especialmente quando se trata de decisões complexas como as relacionadas à sustentabilidade, exigindo um olhar para as decisões organizacionais através de uma lente mais transparente, que procure nos acontecimentos diários o aprendizado constante. O *sensemaking* pode ajudar nesse aspecto, colocando em palavras circunstâncias que acontecem e muitas vezes não são avaliadas ou ao menos percebidas, resultando muitas vezes em um acúmulo de erros que podem levar a problemas muito maiores e mais complexos a longo prazo

Nesse sentido também, a teoria do processo de ações e decisões mostra a importância de a organização não ficar presa em sua própria estrutura, saindo de um posicionamento passivo e passando para um sentido ativo, como a “ordem construtiva e sempre mutável do processo de ações coletivas”. O agir organizacional nesse contexto passa ser visto de acordo com Weber (1992) como um tipo de agir social (MAGGI, 2006, p. 124)

É possível perceber que a Beta tem um processo decisório bem próximo dessa teoria defendida por Maggi (2006), já que constantemente avalia suas ações e se relaciona com os *stakeholders* buscando encontrar soluções, não se fechando em sua própria estrutura, e sim pautando-se nesse agir social e ativo, destacando suas metas para atuar como líder de projetos e ações no que se refere à sustentabilidade e às relações com governo, empresas e sociedade civil.

A partir de todas as análises, denota-se que a empresa tem capacidade para que aconteça essa mudança de abordagem, passando de um foco mais econômico para outro mais integrativo. Existem investimentos em inovação que realmente trazem muitos benefícios ambientais que são viáveis economicamente para a empresa e que muitas vezes beneficiam também o pilar social. É possível perceber que existem líderes que têm maior consciência da importância da sustentabilidade no que remete a considerar os três pilares e respeitando as escalas de tempo que cada um necessita. Porém o que falta é que esse conhecimento seja

disseminado por toda empresa e que o processo decisório esteja realmente pautado na sustentabilidade e não em *business*. A sustentabilidade não pode estar apenas permeando o processo decisório por meio de metas estabelecidas como acontece atualmente; precisa estar na missão e visão da empresa, direcionando todas as suas ações e projetos.

No que diz respeito as limitações para esta pesquisa, por se tratar de um estudo de caso realizado em uma grande empresa multinacional, o acesso a ela se tornou mais difícil e demorado. Além disso, a maior parte dos entrevistados possui cargos de liderança, atuando em nível nacional e, em alguns casos, internacional, por essa razão não passam muito tempo na sede que a empresa possui no Brasil, na cidade de São Paulo. Com isso, não foi possível utilizar o método de observação, procurando compreender como funciona a rotina diária dos funcionários entrevistados e da organização como um todo. Ademais, não foi concedida autorização para divulgar o nome da empresa e, com isso, alguns documentos e informações que tornariam mais claros os dados para o leitor não puderam ser divulgados.

Acredita-se que essa pesquisa pode contribuir fazendo avançar os estudos relacionados à produção de sentido, ou *sensemaking* referentes à tomada de decisão sobre sustentabilidade nas organizações, trazendo *insights* que podem fazer progresso nos estudos sobre a sustentabilidade organizacional no campo da administração, mais especificamente direcionando os estudos sobre as decisões referentes a sustentabilidade nas organizações para um caráter mais subjetivo e interpretativo.

Diante disso, concorda-se que as decisões referentes a sustentabilidade nas organizações, precisam considerar um repensar de todo processo, em que a sustentabilidade não esteja apenas tangenciando as metas e decisões em uma organização, mas seja parte fundamental de todo processo decisório organizacional. (CAPRA, 2002; MUNCK, 2013)

Essa abordagem se confirmou na pesquisa realizada, pois percebe-se que ao não colocar a sustentabilidade no centro das decisões, mas apenas permeando algumas metas estabelecidas, a empresa Beta dá origem aos principais constrangimentos e limitações que foram identificados nesta pesquisa. Pois diante disso, não considera os três pilares (ambiental, social e econômico) em todas as suas decisões, acaba muitas vezes se pautando apenas no pilar econômico, deixando de investir em ações que poderiam beneficiar o meio ambiente e a sociedade, por considerar que essas ações não trariam importantes benefícios financeiros. Além disso, identificou-se um problema de falta de disseminação do conceito e da prática, já que a sustentabilidade não é de conhecimento de todos os funcionários. Acredita-se que a superação dessas limitações e constrangimentos, podem levar a empresa Beta à níveis de sustentabilidade mais avançados.

Nesse sentido, estudar o processo decisório de maneira mais subjetiva ajudou a interpretar as narrativas, considerando todas as falas e contextos, confrontando as ideias colocadas e buscando um entendimento do sentido dado ao processo decisório como um todo. A análise de narrativas através dos *frameworks* e do Quadro 9 proposto ajudaram a posicionar a empresa pesquisada diante das abordagens e narrativas propostas na teoria e das implicações sugeridas diante das combinações entre abordagens e perspectivas decisórias. Porém entende-se que não se pode enquadrar a organização apenas em um tipo de abordagem e perspectiva, já que existem muitas nuances e as decisões organizacionais, como proposto na teoria de Maggi (2006), fazem parte de um processo que nunca se finda, além disso, a empresa demonstrou que faz avaliações de suas decisões, isso ajudou a Beta progredir em suas metas, mostrando que está acontecendo um repensar (*sensemaking*) do processo decisório, e com isso, uma mudança de abordagem de extremista econômica para integrativa.

Como uma proposta para futuros estudos, sugere-se uma reflexão em relação ao *framework* exposto no Quadro 8, refinando as abordagens em níveis, tendo a extremista econômica por exemplo, níveis que vão aproximando ou afastando da perspectiva integrativa, da mesma forma com as outras abordagens e perspectivas. Acredita-se que desta maneira, poderá se aproximar mais das nuances que existem quando se considera esse tipo de estudo.

Pois quando se considerou a Beta como extremista econômica, foi apenas uma aproximação, já que conforme a análise realizada, a empresa não busca o lucro a qualquer custo, considera os riscos de suas decisões para os pilares ambientais e sociais. Portanto ao considerar níveis para essa abordagem, acredita-se que a empresa não estaria em um nível muito elevado de abordagem econômica, não podendo nem levar o nome de extremista.

Uma outra sugestão de estudos futuros, refere-se a um aprofundamento de pesquisas desse tipo, que procurem analisar o processo decisório referente a sustentabilidade nas organizações através de um olhar mais subjetivo e interpretativo. Sugere-se que com um tempo maior para pesquisa, seja oportuno utilizar também como instrumento de coleta de dados, a observação não participante. Tendo um contato diário da rotina das ações e decisões, de compreender como funciona o relacionamento entre os líderes e os demais funcionários, como se assimila e se transfere o conceito de sustentabilidade na organização como um todo. E acompanhar algumas reuniões e ações com os *stakeholders* para compreender o nível de relacionamento e a influência nas decisões sobre sustentabilidade. Acredita-se que todas essas questões podem ajudar a compreender melhor os sentidos dado ao processo decisório em relação a sustentabilidade em contexto organizacional.

REFERÊNCIAS

- ABQUIM. **ABQUIM**. 2015. Disponível em: < <http://canais.abiquim.org.br/sassmaq/>>. Acesso em: 2 fev. 2016.
- ALVES, M. BLIKSTEIN, I. Análise da narrativa. *In*: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 403-428.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. Tradução de Antônio Z. Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ARAUJO, L. M. **Teoria do Conhecimento em Maturana e Varela – Movimento Realidade e Autopoiese**. 2013. Disponível em: <http://www.prac.ufpb.br/copac/extelar/producao_academica/artigos/pa_a_movimento_realidade_e_autopoiese.pdf>. Acesso em: 20 ago./2015.
- AZAPAGIC, A. Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. **Institution of Chemical Engineers**, v. 81, p. 303-316, set./2003. Disponível em: <[http://www.psep.ichemejournals.com/article/S0957-5820\(03\)71104-5/abstract?cc=y=>](http://www.psep.ichemejournals.com/article/S0957-5820(03)71104-5/abstract?cc=y=>)>. Acesso em 15 ago./2015.
- BANSAL, P. DESJARDINE, M. Business sustainability: it is about time. **Strategic Organization**, v. 12, n. 1, p. 71-78, 2014.
- BARKEMEYER, R. *et al.* What Happened to the ‘Development’ in Sustainable Development? Business Guidelines Two Decades After Brundtland. **Sustainable Development**, jan-fev./2011.
- BARONI, M. Ambiguidades e deficiências do conceito de desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 2: 14-24, abr.-jun./1992. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v32n2/a03v32n2.pdf>> Acesso em 24 abr./2015.
- BAZERMAN, M.; HOFFMAN, A. Sources of environmentally destructive behavior: Individual, organizational and institutional perspectives. **Research in Organizational Behavior**, 21, p. 39-79, 1999.
- BECK, U. **Sociedade de Risco: rumo a uma outra modernidade**. São Paulo: Editora 34, 2010.
- BECKMANN, M.; HIELSCHER, S; PIES, I. **Commitment Strategies for Sustainability: How Business Firms Can Transform Trade-Offs Into Win–Win Outcomes**. Business Strategy and the Environment, 2012.
- BOELE, R.; FABIG, H; WHEELER, D. Shell, Nigeria And The Ogoni. A Study In Unsustainable Development: II. Corporate Social Responsibility And Stakeholder Management Versus a Rights-Based Approach to Sustainable Development. **Sustainable Development**, v. 9, p. 121-135, 2001b.
- BORIM-DE-SOUZA, R. **O alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional**. 2010. 199 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) –

Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá (UEM)/Universidade Estadual de Londrina (UEL), Londrina, 2010. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=195890>. Acesso em: 20 jan./2015.

BRAGA, N. O processo decisório em organizações brasileiras. **Comportamentos Comunicativos**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 4, p. 34-51, out.-dez./1988. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/9383/8446>>. Acesso em: 3 jun./2015.

BRAIDOTTI, R. *et al.* **Women, the Environment and Sustainable Development**. Zed Books: London.1994.

BRANDÃO, L. C.; SOUZA, C. A. O Princípio da equidade intergeracional. **Planeta Amazônia: Revista Internacional de Direito Ambiental e Políticas Públicas**, Macapá, n. 2, p. 163-175, 2010.

BRUNDTLAND, G. H. **Nosso futuro comum**: comissão mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.

CAPRA, F. **O Ponto de Mutação**: A Ciência, a Sociedade e a Cultura emergente. 23. ed. Tradução de Álvaro Cabral. São Paulo, SP: Editora Pensamento-Cultrix Ltda, 2002

_____. **O que é e o que não é sustentabilidade**. 2013. Disponível em: <<http://leonardoboff.wordpress.com/2013/08/10/o-que-e-e-o-que-nao-e-sustentabilidade-segundo-f-capra>>. Acesso em: 15 out /2015.

CASTRO, C. J. Sustainable Development: Mainstream and Critical Perspectives. **Organization & Environment**, v. 17, n. 2, jun. 2004, p. 195-225.

CHENG, C. Y.; FET, A. M.; HOLMEN, E. 2010. Using a Hexagonal Balanced Scorecard approach to integrate Corporate Sustainability into Strategy, **Proceedings for the 16th International Sustainable Development**. Disponível em: <http://www.kadinst.hku.hk/sdconf10/Papers_PDF/p534.pdf>. Acesso em: 20 ago./2015.

CLARKE, J. J. **Nature in question**. London: Earthscan Publications, 1993.

CORREA, M.V.; RESE, N.; SANDER, J.A.; FERREIRA, J.M. O Papel do *Sensemaking* nos Processos de Mudança nas Organizações. **In**: Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad, n. 8, Gramado, RS. **Anais...** ANPAD: Gramado, 2014.

DIAMOND, J. **Colapso**. Como as Sociedades escolhem o sucesso ou o fracasso. Editora: Record. Rio de Janeiro, 2005

DOVERS, S. R. Sustainability: Demands on Policy. **Jornal of Public Policy**, v. 16, n. 3, p. 303-318, 1996.

_____; HANDMER, J. W. Uncertainty, sustainability and change. **Global Environmental Change**, v. 2, n. 4, p. 262-276, 1992.

DRIVER, M. Beyond the stalemate of economics versus ethics: corporate social responsibility

and the discourse of the organizational self. **Journal of business ethics**, v, 66, n. 4, p.337 - 356, 2006.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. Beyond the business case for corporate sustentability. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, p. 130-141, 2002.

ECCLES, K. M. P.; SERAFEIM, G. **How to Become a Sustainable Company**. MIT Sloam Management Review, v. 53, v. 4, 2012.

EGRI, C. P.; PINFIELD, L. T. As Organizações e a Biosfera: Ecologia e Meio Ambiente. *In*: STEWART, C; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1998.

EWEJE, G. A Shift in Corporate Practice? Facilitating Sustainability Strategy in Companies. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 18, 125–136, 2011.

FERREIRA, M. A. **Maturidade em gestão ambiental e adoção de práticas de Green Supply Chain Management**: proposta de um framework integrador à luz da análise de múltiplos casos em cadeias de alto impacto ambiental. 2014. Tese (Doutorado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2014. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-21102014-090717/>>. Acesso em: 28. abr. 2016.

FOLADORI, G. **Limites do Desenvolvimento Sustentável**. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, São Paulo: Imprensa Oficial, 2001.

_____. Avances y límites de la sustentabilidad social. **Economía, Sociedad y Territorio**, v. 3, n.12, 2002, p. 621-637.

GAO, J.; BANSAL, P. Instrumental and Integrative Logics in Business Sustainability. **Journal of Business Ethics**, v. 112, n. 2, p. 241-255, 2013.

GARUD, R.; GEHMAN, J; Metatheoretical perspectives on sustainability journeys: Evolutionary, relational and durational. **Research Policy**, v. 41, p. 980-995, 2012.

GLADWIN, T. N.; KENNELLY, J. J.; KRAUSE, T-S. Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 874-907, 1995.

GEELS, F. W. Ontologies, socio-technical transitions (to sustainability) and the multi-level perspective. **Research Policy**, v. 39, p. 495-510, 2010.

GIOIA, D. A. Chittipeddi, K. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. **Strategic Management Journal**, 12(6), 433- 448. 1991.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; BARBOSA DA SILVA, A. **Pesquisa Qualitativa em Estudo Organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. Estudo de Caso qualitativo. *In*: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE- MELLO,

R.; SILVA, A. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 403-428.

GOODE, L.; HATT, K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Cia. Editora Nacional, 1968.

GOTTLIEB, R.S. **This scared Earth: religion, nature, environment**. New York: Routledge, 1996.

GRI, Global Reporting Initiative. **Diretrizes para o relatório de sustentabilidade**. São Paulo, 2006.

HAHN, T.; SCHEEMESSER, M. Approaches to Corporate Sustainability among German Companies. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 2005.

HANDMER, J; DOVERS, S. **A typology of resilience: rethinking institutions for sustainability**. *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*. 9: 482-511.1996

HOPWOOD, B.; MELLOR, M.; O'BRIEN, G. Sustainable development: Mapping different approaches. **Sustainable Development**, v. 13, p. 38-52, 2005.

JAMALI, D. Insights into the triple bottom line integration from a learning organization perspective. **Business Process Management Journal**, v.12, n.6, p.809-821, 2006.

JENNINGS, P. D; ZANDBERGEN, P. A. Ecologically Sustainable Organizations: An Institutional Approach. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, 1995. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/258964>>. Acesso em: 13 fev./2016.

JIMÉNEZ HERRERO, L. M. **Desarrollo sostenible: transición hacia la coevolución global**. Madrid: Pirámide Ediciones, 2000.

KETOLA, T. Pre-Morphean Paradigm – An Alternative to Modern and Post-Modern Paradigms of Corporate Sustainability. **Sustainable Development**, v. 17, p. 114-126, 2009.

KORTEN, D. **When Corporations Rule the World**, second edition (Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA). 2001.

LAYRARGUES, P. P. Do ecodesenvolvimento ao desenvolvimento sustentável: evolução de um conceito? **Proposta**, Rio de Janeiro, v. 24, n.71, p. 1-5, 1997.

LAWRENCE, T; MAITLIS, S. **The disruption of accounts: Sensebreaking in organizations**. Working paper, Simon Fraser University.2014.

LÉLÉ, S. M. **Sustainable Development: A Critical Review**. Energy & Resources Group. University of California, Berkeley.1991.

LEFF, E. **Discursos sustentáveis**. São Paulo: Cortez Editora, 2010.

LEITÃO, P. C; NASSIF, M. E. Uso da Informação sobre a Concorrência e Tomada de Decisão: Estudo e Análise das Características do Processo de Sensemaking Organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, Número Especial, p. 133-148, out./2012. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>>. Acesso em: 15 set./

2015.

LEMME, C. F. O valor gerado pela sustentabilidade corporativa. *In*: LINS, L.; ZYLBERSZTAJN, D. **Sustentabilidade e geração de valor: a transição para o século XXI**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LENZI, C. L. **Sociologia Ambiental: risco e sustentabilidade na modernidade**. Bauru/SP: Edusc, 2006.

LUHMANN, N. **Introdução à teoria dos sistemas**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MAGGI, B. **Do agir organizacional**. São Paulo: Edgard Blucher, 2006.

MAIA, A. G.; PIRES, P. S. Uma Compreensão da Sustentabilidade por Meio dos Níveis de Complexidade das Decisões Organizacionais. **RAM, Rev. Adm Mackenzie (Online)**, v. 12, n. 3, São Paulo. SP, v. 12, Edição Especial, 2011.

MAIA, A. G; ZUCATTO, L. C. Uma Reflexão Sobre as Influências dos Paradigmas nas decisões Organizacionais direcionadas à Sustentabilidade. *In*: Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração, n. 5, Florianópolis, SC. **Anais...** V Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração: Florianópolis, 2015.

MAITLIS, S. The social processes of organizational sensemaking. **Academy of Management Journal**, 48, 21–49. 2005.

MAITLIS, S; CHRISTIANSON, M. Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. **The Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 57-125, dez./2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2014.873177>>. Acesso em: 20 ago./2015.

MATURANA, H. R.; VARELA, F. J. **A Árvore do Conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana**. Tradução de Humberto Mariotti e Lia Diskin. São Paulo: Pala Athenas, 2001.

MEBRATU, D. Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review. **Environmental Impact Assessment Review**, v. 18, n. 6, p. 493–520, 1998.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. Tradução de Cecília W. Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MUNCK, L. **Gestão da Sustentabilidade em Contexto Organizacional**. São Paulo, CENGAGE, 2013.

_____. Gestão da Sustentabilidade em Contexto Organizacional: integrando *sensemaking*, narrativas e processo decisório estratégico. *In*: Enanpad, n. 38, Rio de Janeiro. **Anais...** Enanpad, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_EOR349.pdf>. Acesso em 4 ago./2015.

_____. Gestão da Sustentabilidade em Contexto Organizacional: Integrando *sensemaking*, narrativas e processo decisório estratégico. **O & S**, Salvador, v. 22, n. 75, p.521-538, 2015.

MUNCK, L; BORIM-DE-SOUZA, R. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional: a hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 185-202, maio/ago. 2009.

_____. Compreensão do Desenvolvimento Sustentável em Contextos Organizacionais a partir do Estabelecimento de Tipos Ideais. **O&S**, v. 20, n. 67, 2013.

_____; SILVA, A. L. Estudos organizacionais e desenvolvimento sustentável: em busca de uma coerência teórica e conceitual. **Interações**, v. 13, n. 1, p. 105-122, jan.-jun./2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-70122012000100010>. Acesso em: 23 nov./2015.

OSORIO, L. A. R.; LOBATO, M. O.; CASTILLO, X. A. Debates on sustainable development: towards a holistic view of reality. **Environment, Development and Sustainability**, v.7, p.501-518, 2005.

PEPPER, D. **Eco-socialism**. London: Routledge, 1993.

PEREIRA, B. A. D.; LOBLER, M. L.; SIMONETTO, E. O. Análise dos modelos de tomada de decisão sob o enfoque cognitivo. **Revista de Administração da UFSM**, v. 3, n. 2, p. 260-268, mai./ago. 2010.

PHILIPPE, D.; BANSAL, T. Embedding Environmental Actions In Time And Space: The Evolution Of Sustainability Narratives. – **Academy of Management Proceedings**, jan./2013.

PLUMWOOD, V. **Feminism and the mastery of nature**. London: Routledge, 1993.

PORTO, M. A.; BANDEIRA, A. A. O processo decisório nas organizações. In: SIMPEP, São Paulo-SP. 2006. **Anais...** SIMPEP: São Paulo, 2006.

PRATT, M. G. The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, n. 3, p. 456–493, 2000

RAMOS, S.C.; TAKAHASHI, A. R. W.; ROGLIO, K. D. D. Análise da Produção Nacional sobre Processo Decisório no período de 2004-2014. **Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 13, n. 3, set.-dez./2015.

REDCLIF, M. R. Sustainable development (1987-2005) – an oxymoron comes of age. **Sustainable Development**, v.13, p. 212–227, 2005.

_____; BENTON, T. **Social theory and the global environment**. London: Routledge, 1994.

SANDBERG, J. TSOUKAS, H. Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. **Journal of Organizational Behavior**, J. 36, S6–S32 (2015) Published online 5 June 2014 in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com) DOI: 10.1002/job.1937

SEGHEZZO, L. **The five dimensions of sustainability**. *Environmental Politics*, 18:4, 539-556, 2009.

SHRIVASTAVA, P. The role of corporations in achieving ecological sustainability. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 936-960, 1995.

SHWOM, R. Strengthening Sociological Perspectives on Organizations and the Environment. **Organization & Environment**, v. 22, n. 3, p. 271-292, 2009.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 1979. 278p.

SONENSHEIN, S. We're changing or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 3, 477-512, 2010.

STARIK, M.; RANDS, G. P. Weaving an integrated web: multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 908-935, 1995.

STARIK, M.; KANASHIRO, P. Toward a Theory of Sustainability Management : Uncovering and Integrating the Nearly Obvious. **Organization Environment**, v. 26, n. 7, 2013.

TAKAHASHI, A. R. W. **Pesquisa Qualitativa em Administração**: fundamentos, métodos e usos no Brasil. Editora Atlas. 1.ed. 2013.

TRYZNA, T.C. **A Sustainable World**. Sacramento: IUCN, 1995.

VAN DER HEIJDEN, Angela; CRAMER, Jacqueline M.; DRIESSEN, Peter. "Change agent sensemaking for sustainability in a multinational subsidiary". **Journal of Organizational Change Management**, v. 25, n. 4, p. 535 - 559, 2012.

VAN KLEEF, J. A. G; ROOME, N. J. Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation: a research agenda. **Journal of Cleaner Production**, n.15, p. 38-51, 2007.

VAN MARREWIJK, M; WEERE, M. Multiple levels of corporate sustainability. **Journal of Business Ethics**, V. 44, N. 2-3, pag.107-119, 2003.

VERGNE, J. P.; DURAND, R. The missing link between the theory and empirics of path dependence: conceptual clarification, testability issue and methodological implications. **Journal of Management Studies**, v. 47, p. 736-759, 2010.

VASCONCELOS, M. J. E. **Pensamento Sistêmico**: o novo paradigma da ciência. 2002.

VOS, R. O. Defining sustainability: a conceptual Orientation. **Journal of Chemical Technology and Biotechnology**, v. 82, n. 4, 334-339, Abr, 2007.

WCED. WORLD COMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. **Our common future** (the Brundtland report). Oxford: Oxford University Press, 1987.

WEICK, K. **The Social Psychology of Organizing**. Reading. Mass: Addison- Wesley, 1969.

_____. **Enacted Sensemaking in Crisis Situation**. University of Michigan, USA, 1988.

_____. **Sensemaking in Organizations**. Sage, Thousand Oaks, 1995.

_____. **Make sense of the organization**. Malden: Blackwell publishing, 2001.

_____. Organizing for Transient Reliability: the production of dynamic non-events. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 19, n.1, p. 21–27, 2011.

_____; SUTCLIFFE, K. M; OBSTFELD, D. Organizing and the Process of Sensemaking. **Organization Science**, v. 16, n. 4, p. 409–421, 2005.

WIKSTROM, P-A. Sustainability and Organizational Activities – Three Approaches. **Sustainable Development**, v. 18, p. 99–107, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista

- 1) Gostaria que você falasse sobre sua visão em relação a sustentabilidade em âmbito geral e para as organizações.
- 2) No que se refere a sustentabilidade quais os principais objetivos da empresa?
- 3) Como é o processo de planejamento das ações sobre sustentabilidade (de quanto em quanto tempo; quem participa; avaliações sobre os resultados; ações previstas após as avaliações)?
- 4) Em relação a sustentabilidade fale sobre as maiores dificuldades e desafios enfrentados.
- 5) Existe uma base conceitual sobre sustentabilidade para orientar o processo decisório na organização? Qual?
- 6) Como é feito o planejamento de recursos que são investidos em sustentabilidade? Quais são os critérios de escolha (onde investir)?
- 7) Como a área de sustentabilidade se certifica de que seus projetos estão chegando aos interessados?
- 8) Quem faz a gestão de todos os projetos e ações de desenvolvimento sustentável? Como funciona.
- 9) Existe meios de checagem de incoerências? Se sim, quais?
- 10) Existem diretrizes de sustentabilidade que são seguidas por todas as unidades de negócios, ou cada unidade tem suas próprias diretrizes? Como funciona?
- 11) Como é o processo de tomada de decisão quanto a escolha ou rejeição de projetos e / ou ações de sustentabilidade. Existem decisões específicas por pilares (ambiental, social, econômico) Ou existem decisões integradas? Exemplifique.
- 12) Existem discussões sobre *trade-offs* ?
- 13) Quais são as ações ligadas ao pilar social da empresa? Prioridades da empresa em relação ao social (pilar social)?
- 14) Em relação as ações voltadas para o social (âmbito externo, espaço), existe um planejamento, existe um controle sobre os resultados das ações? Essas ações são interligadas, são ações que se repetem? Existem critérios pré-definidos?
- 15) Como é a relação da empresa no que se refere a sustentabilidade com os fornecedores, distribuidores, investidores, etc. (*stakeholders*) ? Existe algum planejamento em relação aos *stakeholders*? Como funciona?
- 16) Como a empresa lida com o conflito entre a busca por resultados econômicos e resultados sustentáveis?
- 17) Os projetos e ações têm indicadores de desempenho? Se sim quais os critérios?
- 18) Qual dos pilares a empresa prioriza se tiver que fazer escolhas em relação as ações e projetos. (social, ambiental, econômico)?