

## **UM ENSAIO SOBRE O DESLOCAMENTO DO CAPITALISMO FACE AOS PROJETOS DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL EMPRESARIAL (RSE)**

*Carlos Henrique Pellegrini*

Basta um sonho para que mudemos toda uma história. Todas as grandes revoluções nasceram de um sonho. A priorização da responsabilidade socioambiental nas organizações já é mais que um sonho. O capitalismo está se deslocando!

### **RESUMO**

No início do século XX, a gestão organizacional era baseada nas escolas clássicas de Taylor, Fayol e Weber que buscavam de maneira geral criar uma organização que atingisse seu objetivo de forma eficiente. Taylor na área da análise do trabalho, Fayol na administração e controle e Weber na análise do contexto socioambiental e os princípios que fundamentam as organizações (MAXIMINIANO, 2000). A indústria experimentava um grande crescimento e aí começaram os primeiros trabalhos sobre os efeitos da poluição socioambiental gerada pelas minas e fábricas, sob o enfoque da saúde dos trabalhadores. É nesse ambiente que se criou condição para o surgimento de uma nova visão das organizações; a escola das relações humanas onde as organizações não poderiam ser apenas máquinas como na escola clássica, e os sistemas sociais têm tanta ou mais influência sobre o desempenho da organização do que seu sistema técnico. Nesse sistema o ser humano é a medida de tudo. É nessa época que surge a preocupação que liga capitalismo, responsabilidade socioambiental e cultura organizacional (TACHIZAWA, 2002).

**Palavras-chave:** Capitalismo, competitividade, sociedade, meio ambiente, administração, gestão, organizações, produtividade.

### **ABSTRACT**

At the beginning of the 20th century, administrative organization was based on the classic schools of Taylor, Fayol and Weber which generally sought to create an organizational structure that could efficiently reach its objectives. Taylor theorized in labor analysis; Fayol worked in administration and control; and Weber handled the social-environmental analysis of context and foundational principals of the organizations. (MAXIMINIANO, 2000) Industry was undergoing remarkable growth and so began the first studies on the effects of social environmental pollution produced by mines and factories, through the vintage point of worker health. In this setting, conditions for a new vision of organizations, schools of human relations, were formed in which the organizations could no longer be mere mechanisms, as in the classic school, and in which the social systems had as much or more influence over the outcome of the organization as its technical

---

Mestre em Administração – PUC / SP. Aluno especial e doutorando FEA USP/SP, Engenheiro e Administrador. Professor titular nas FEAs UNIANCHIETA, PUC/SP, UNIP/Jundiaí. Pós-graduado em Engenharia Econômica (USJT) e Gestão Socioambiental na FEA USP/SP. Diretor Operacional da Maxirecur Consulting e membro de **diretoria e conselho de diversas empresas privadas**. [cpgrini@maxirecur.com.br](mailto:cpgrini@maxirecur.com.br) [www.maxirecur.com.br](http://www.maxirecur.com.br)

system. In the new system, the human being is the measure of everything. It is at this time that concern connecting capitalism, social-environmental responsibility and organizational culture arises. (TACHIZAWA, 2000)

**Key words:** Capitalism, Competitiveness, Society, Natural Environment, Administration, Management, Organizations, Productivity.

### **HISTÓRICO SOCIOAMBIENTAL NAS ORGANIZAÇÕES**

Até a década de 60 do século XX, permanece a idéia de que as fontes de recursos naturais seriam inesgotáveis e que o livre mercado maximizaria o bem-estar socioambiental. Como a gestão da economia era baseada em recursos escassos e a natureza não se encontrava nesta classificação, esta última era irrelevante. Contrapondo-se a isso, o Clube de Roma divulga um relatório com grande repercussão intitulado "Limites do Crescimento", no qual são feitas projeções de esgotamento dos recursos naturais na Terra. Já nas décadas de 70 e 80, ocorreram grandes acidentes nas indústrias químicas e petroquímicas como: contaminação da Baía de Minamata, acidente com o petroleiro Exxon Valdez no Alasca, o acidente de Bophal na Índia, o acidente em Seveso, na Itália, e acidente de Tchernobyl na União Soviética (MOURA, 2002), todos com grandes impactos ambientais ao ar, solo, água, flora, fauna, recursos naturais e pessoas. E também com grandes impactos sociais: morte, destruição, comunidades sem meio de vida, com problemas de saúde e sem alimentos.

Em 1972 também ocorreu a Conferência de Estocolmo das Nações Unidas para o Meio Ambiente com a conclusão de que o mundo teria de conciliar atividade econômica com a conservação do meio ambiente. Parece que o modelo conceitual do mundo, fruto de uma visão cartesiana, mecanicista, reducionista forjada em 300 anos de Revolução Científica e Industrial estava sendo questionado. A natureza, sistêmica, complexa, não linear pedia um novo paradigma para ser compreendida: orgânico, holístico, integrador (ALMEIDA, 2002).

Em 1987 é publicado o relatório Brundtland onde a expressão desenvolvimento sustentável aparece e fica cada vez mais claro que os problemas ambientais estão profundamente ligados aos problemas econômicos e sociais (ALMEIDA, 2002).

Preocupadas em dar uma resposta à sociedade pelos vários acidentes protagonizados, as indústrias químicas lançam o Programa de Atuação Responsável, apoiado na melhoria do desempenho da indústria e na comunicação com as comunidades vizinhas às fábricas e sociedade. As idéias do Programa começaram a ser geradas na década de 70 no Canadá e foram sendo adotadas aos poucos até o final da década de 80 e início de 90 no caso brasileiro. A atuação responsável ajudou a melhorar o desempenho das indústrias químicas. Entre 1990 e 1996 as emissões de substâncias tóxicas pelas indústrias do setor nos Estados Unidos caíram 60%, enquanto a produção crescia 20%.

Na década de 90 houve um grande impulso com relação à consciência socioambiental. É realizada a conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambi-

ente e o Desenvolvimento, a Rio 92. Produziu-se a Agenda 21, um plano de ação para implantar as decisões da conferência, e o documento Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento com recomendações para preservar o meio ambiente que se juntando à Declaração dos direitos humanos aprovada pela ONU em 1948 são uma declaração de valores acordados entre os povos.

A gestão socioambiental ganha a norma britânica BS 7750 lançada em 1992 que vai ser a base da ISO 14000 lançada em 1996. A ISO (International Organization for Standardization), visando a atender a todos os tipos e partes da organização, criou a família de normas ISO 14000. O conjunto de normas abrange cinco áreas: Sistema de Gestão Socioambiental, Auditoria Socioambiental, Avaliação de Desempenho Socioambiental, Avaliação do Ciclo de Vida e Rotulagem Socioambiental. Em meados de 1990, a pedido da ONU, foi criada uma comissão de empresários, com a responsabilidade de formular uma perspectiva global sobre desenvolvimento sustentável do ponto de vista dos empresários para ser apresentada na Conferência da ONU para 1992, a Rio 92. Nessa época, foi o criado o BCSD (Business Council for Sustainable Development).

Em 1992 esse grupo publica um livro-relatório: "Mudando o rumo: uma perspectiva empresarial global sobre desenvolvimento e meio ambiente", que postula que o controle socioambiental é estratégico e deve ser visto como vantagem competitiva. Essa publicação faz com que o mundo passe a ser visto de uma forma tripolar: governo, sociedade e empresa.

Três anos depois é criado o WBCSD (World Business Council for Sustainable Development), que hoje conta com empresas que representam aproximadamente 20% do PIB mundial. Em 1997 foi criado o CBDS (Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável), que tem a missão de ajudar os empresários brasileiros a se adaptar ao novo paradigma da sustentabilidade, que já engloba as dimensões socioambiental e econômica. A forma de quantificar a sustentabilidade de uma empresa é muito vasta e complexa e não é escopo deste artigo.

São raríssimos – se é que existem – os casos de organizações que atendam integralmente os princípios de Desenvolvimento Sustentável, meçam os indicadores correspondentes e relatem seu desempenho com tal abrangência (FURTADO, 2003).

Para simplificar poderemos considerar que a meta da Gestão Socioambiental seria conseguida com a prática da eco-eficiência e a busca da qualidade de vida dos *stakeholders*.

A eco-eficiência é a uma estratégia gerencial que combina desempenho socioambiental e econômico. Possibilita processos de produção mais eficientes e a criação de melhores produtos e serviços, ao mesmo tempo em que reduz o uso de recursos, a geração de resíduos e a poluição socioambiental ao longo de toda a cadeia de valor (SCHMIDHEINY, 2002).

Ela também pode ser considerada como o "grau de eficiência com que recursos são usados para atender às necessidades humanas" (OCDE, 1998). Ela é

definida como o índice obtido pela divisão do *output* (o valor dos produtos e serviços produzidos por uma empresa, por um setor ou pela economia como um todo) pelo *input* (a soma das pressões ambientais geradas pela empresa, pelo setor ou pela economia como um todo). Ou, simplificando mais ainda: fazer mais com menos.

Na virada do século XX as empresas, em plena globalização, na sua luta pela sobrevivência no curto prazo, terminam o século buscando produtividade e competitividade. Por outro lado a realidade socioambiental mostra um quadro desolador: segundo o relatório da United Nations Conference on Trade and Development (Unctad) de 1997, nas últimas três décadas, a concentração de renda aumentou dramaticamente no planeta, desequilibrando profundamente a relação lucros e salários. No entanto, esses lucros mais elevados não estão levando a maiores investimentos: cada vez mais, são desviados para atividades de intermediação especulativa, particularmente na área das finanças.

Hoje, cerca de 80% da população do mundo concentra-se nos países em desenvolvimento e sobrevive com 20% dos recursos planetários (SCHMIDHEINY, 2002). O sistema atual joga milhões no desemprego, dilapida o meio ambiente e remunera mais os especuladores que os produtores (DOWBOR, 2002).

Para Barrett (1998), o interesse próprio e a busca obsessiva de acumulação de riquezas estão no âmago da crise atual.

E para promover o advento da sociedade sustentável, é preciso urgentemente uma ética universal que transcenda todos os outros sistemas de crenças e alianças, um tipo de síntese da consciência humana, completamente ciente da interdependência e raridade de todas as formas de vida para nos guiar em nossos esforços, para realizar as mudanças (RATTNER, 1999).

E, portanto, conceitos como ética, responsabilidade socioambiental e desenvolvimento sustentável assumem um papel cada vez mais relevante nas estratégias das organizações. O papel do setor privado, segundo alguns de seus representantes, não se restringe mais à geração de riqueza, devendo contemplar também a dimensão socioambiental. Com efeito, um dos pontos mais enfatizados na recente literatura da responsabilidade empresarial é a substituição da análise restrita dos *stockholders*, focada anteriormente apenas no compromisso da organização com seus acionistas e funcionários. O contato socioambiental entre a organização e a sociedade deve estar baseado na legitimação dos diversos *stakeholders*, isto é, todas as partes interessadas direta ou indiretamente, afetadas pela atividade da empresa (DEMAJOROVIC, 2000).

### **VALORES ORGANIZACIONAIS NA GESTÃO COM RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL**

O estudo dos valores aparece, muitas vezes, juntamente com o estudo da ética, já que os valores são a base dos códigos de ética. A ética pode ser definida como a disciplina ou campo do conhecimento que trata da definição e avaliação do comportamento de pessoas e organizações (MAXIMINIANO, 2000).

Ao se estudarem as organizações, a ética e os valores estão associados com a cultura organizacional. Segundo Fleury (1989), pode-se entender cultura organizacional como um conjunto de valores e pressupostos básicos, expresso em elementos simbólicos, que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. Schein (1985) complementa esta definição com a proposição de três diferentes níveis através dos quais a cultura de uma organização pode ser apreendida:

■ **Nível dos artefatos visíveis:** é representado pelos elementos concretos e **visíveis de uma organização: ~~set~~ layout**, o comportamento e vestuário das pessoas, rituais, mitos organizacionais, assim como crença expressa em documentos. Estes artefatos são geralmente fáceis de serem percebidos, mas difíceis de serem interpretados;

■ **Nível dos valores compartilhados:** esses valores expressam o que as pessoas reportam ser a razão de seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações. As razões subjacentes ao seu comportamento permanecem escondidas ou inconscientes;

■ **Nível dos pressupostos básicos:** normalmente inconscientes, determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem. À medida que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente de como as coisas realmente são.

A apresentação dos três níveis da cultura organizacional proposta por Schein (1985) já apresenta uma definição de valores, que compreendem o segundo e o terceiro nível da cultura. O terceiro nível – dos pressupostos básicos – compreende valores que foram profundamente enraizados na cultura da organização. Esses valores são mais difíceis de serem diagnosticados, pois já se encontram no inconsciente das pessoas e deixam de ser percebidos por elas. Os valores compartilhados – segundo nível da classificação – são mais fáceis de serem diagnosticados, pois fazem parte da crença das pessoas.

Tamayo e Gondim (1996) fazem uma referência a esta classificação de valores como sendo inerentes aos indivíduos, e apresentam uma segunda categoria: os valores organizacionais, que tratam de “princípios e crenças que, segundo os membros da organização, orientam seu funcionamento e sua vida”. Por exemplo, “uma empresa pode ser descrita como norteada por valores referentes aos aspectos técnico e tecnológico, ao passo que outra é percebida como enfatizado o extremo oposto, ou seja, centrando suas preocupações principalmente no bem-estar dos indivíduos que a compõem” (TAMAYO; GONDIM, op. cit.).

Os valores individuais – que compreendem grande parte dos estudos sobre valores – se diferenciam dos valores organizacionais na medida em que aqueles

são crenças de cada um dos indivíduos e estes são valores que embora um indivíduo possa não concordar, pessoalmente, verifica como sendo um valor da organização em que trabalha. Para os autores, “quase todo empregado é capaz de detectar diferenças nos valores que dominam em determinadas organizações e que determinam seu clima e sua cultura organizacional”.

Os valores organizacionais não devem ser confundidos com os valores pessoais dos membros da organização, nem com os que eles gostariam que existissem na empresa.

Uma característica bastante importante dos valores organizacionais, no que diz respeito ao presente estudo, é sua organização em uma hierarquia de valores. Os valores podem ser definidos como princípios ou crenças organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos. Nem toda crença constitui um valor: somente aquelas que são enfatizadas. Obviamente, as crenças que estabelecem os valores estão em interação entre si e com outras crenças, de forma a compor um sistema de valores complexo e organizado hierarquicamente. Para Rokeach (1968), um sistema de valores é uma disposição hierárquica de valores, uma classificação ordenada de valores ao longo de um continuum de importância. Os valores organizacionais implicam necessariamente preferência, distinção entre o importante e o secundário, entre o que tem valor e o que não tem. A idéia de graus de valor encontra sua base na relação dos valores com o tempo, elemento fundamental para o seu desenvolvimento, com a missão e os objetivos da empresa, cuja especificidade e importância organizacional impõem uma ordem de primazia, e com o esforço realizado pela empresa e pelos seus membros para a obtenção das metas propostas.

O gerenciamento dos valores organizacionais passa por um processo obrigatório de diagnóstico. Schein (1989) e Davis (1984) ressaltam a importância da análise e gerenciamento da cultura organizacional para os processos de mudança na organização. Em outras palavras, os processos de mudança organizacional devem passar por diagnóstico e gerenciamento da cultura da empresa, e com parte da cultura, de seus valores.

Pettigrew (1986) também ressalta esta relação entre o processo de mudança e a cultura organizacional, acrescentando que o gerenciamento da cultura é um processo que envolve dimensões intangíveis, e, por isso, é de elevada complexidade; contudo, seu gerenciamento é possível com o uso de metodologias adequadas. Uma dessas metodologias foi descrita por Shinyashiki (1995): o processo utilizado pela consultoria de alta gestão McKinsey & Co. para gerenciar a cultura organizacional. Este processo é composto pelas seguintes etapas:

- Identificar que tipo de cultura é necessário;
- Avaliar a cultura existente para determinar os “gaps”;
- Decidir como preencher os “gaps”;

- Repetir periodicamente o processo.

Em uma correlação com os valores organizacionais, um processo completo de gerenciamento envolveria a identificação dos valores que caracterizam a empresa hoje e sua comparação com os valores organizacionais que seriam ideais, de acordo com as metas da empresa.

Neste estudo, foi desenvolvida a primeira parte deste processo: o diagnóstico dos valores atuais. O diagnóstico de valores ideais não foi apresentado por não fazer parte do enfoque proposto: relacionar os valores organizacionais que já existem em uma empresa que executa projetos de gestão com responsabilidade socioambiental.

### **A IMPORTÂNCIA DOS VALORES ORGANIZACIONAIS NA GESTÃO SOCIOAMBIENTAL**

A responsabilidade socioambiental pode ser definida como “o dever ou obrigação da organização para responder – perante todas as partes interessadas – pelas conseqüências ou impactos sociais e ambientais causados por seus produtos, ~~serviços e atividades introduzidos no ambiente público~~ FURTADO, 2003). O termo “socioambiental” pode, portanto, ser justificado pela união das conseqüências sociais e ambientais causadas pelas empresas: pobreza, saúde, segurança, criminalidade, abrigo, alimentação, entre outros eventos, são questões sociais intimamente associadas às ações humanas resultantes do uso do meio físico e biológico e vice-versa.

Uma empresa com Gestão com Responsabilidade Socioambiental (RSA) deverá gerir seu negócio de forma que atenda ou ultrapasse as expectativas éticas, públicas, legais e comerciais, em relação a aspectos ou questões sociais e ambientais envolvidos nos processos produtivos de bens e serviços. Ela também deve respeitar os interesses das partes ou grupos, que afetam ou são afetados pelos negócios ou atividades da organização, abrangendo: proprietários, acionistas e investidores (*stockholder*) e demais interessados (*stakeholders*), como trabalhadores, suas famílias, comunidade na vizinhança ou entorno, contratados, fornecedores, distribuidores, consumidores, concorrentes, outros agentes econômico-financeiros, governo e sociedade em geral.

A adoção da gestão socioambiental passa por uma mudança no Planejamento Estratégico da empresa e pela elaboração e disseminação de normas que estabeleçam seu escopo na organização. Furtado (op. cit.) define que, para atuar com responsabilidade socioambiental (RSA), é preciso conhecer o eixo central de atividade ou negócio da organização e reconhecer e identificar as expectativas dos acionistas (*shareholders*) e das demais partes interessadas (*stakeholders*). Deve-se integrar a RSA com a missão da organização, definir valores socioambientais, princípios, indicadores de desempenho e formalização da política específica pela alta administração.

Dessa forma, o levantamento dos valores organizacionais está intimamente

ligado à capacidade da empresa em atuar com RSA. Eles estão além das próprias normas definidas pela empresa, e constituem uma espécie de ideologia – as normas da organização estão enraizadas nos valores, e podem ser consideradas até mesmo como operacionalização destes (TAMAYO; GONDIM, 1996). As normas definem explicitamente as formas de comportamento esperadas dos membros de uma organização e os valores proporcionam uma justificação mais elaborada e generalizada, tanto para o comportamento apropriado como para as atividades e funções do sistema. E além do mais, os valores, como parte da cultura organizacional, estão significativamente associados ao desempenho organizacional, conforme os estudos de Santos (2000).

Nos países desenvolvidos, os principais estímulos à prática da Responsabilidade Socioambiental originam-se do mercado, caracterizado por demandas de consumidores, pressões de ONGs, regulamentação, organizações indexadoras com influência no mercado de ações e exigências de investidores, especialmente os fundos éticos. Estes últimos aumentaram de 168 (1999) para 230 (2001). No Brasil, ainda, as motivações para a Responsabilidade Socioambiental vêm da mídia (FURTADO, op. cit.).

Uma questão importante é que a RSA não está voltada a ações paternalistas e nem filantrópicas. A visão é de que a RSA é um processo contínuo de comportamento responsável, voltado para a melhoria da qualidade de vida e o desenvolvimento sustentável. A implantação desse conceito na empresa deverá ser assumida **pela alta administração. Mas todos os stakeholders** precisarão ser envolvidos. E no limite, Barrett (1998) afirma até mesmo que, “para uma empresa ter sucesso a longo prazo, ela deve tornar-se uma entidade viva e autônoma que reflita os valores coletivos de todos os empregados”.

### **APRENDIZAGEM SOCIOAMBIENTAL NAS ORGANIZAÇÕES**

A forma com que as empresas lidam com seu conhecimento e gerenciam o processo de aprendizagem na construção de capacidades organizacionais são grandes fontes de vantagem competitiva, na medida em que as tornam capazes e detentoras do *know-how* necessário para operarem e produzirem os produtos desejados. Ser capaz de alguma coisa é ter o conjunto de habilidades necessárias para realizar algo de maneira eficiente, fluida e sem surpresas e melhor do que os concorrentes. Uma empresa capaz realiza suas operações sem mudanças drásticas ou interrupções, visto que a maioria das situações é resolvida da maneira como sempre foi. “As capacidades organizacionais preenchem a lacuna entre intenção e resultado, de maneira que o resultado corresponde àquilo que foi intencionado.” (DOSI; NELSON; WINTER, 2000).

A aplicação produtiva do conhecimento e seu processo de acumulação nas práticas administrativas ocorrem em sua forma mais eficiente durante a execução das **rotinas organizacionais**. O conceito de rotina foi popularizado na Teoria Organizacional por Simon (1945), March e Simon (1958) e, principalmente, Cyert e

March (1963). No campo da estratégia foi definido originalmente por Nelson e Winter (1982). Na visão dos autores, o pressuposto de perfeita racionalidade, defendido pela Teoria Neoclássica, é questionado na medida em que os indivíduos tentam ser racionais mas não conseguem. Ou seja, além de possuírem racionalidade limitada (SIMON, 1945) – pela falta de informações sobre todas as opções disponíveis que torna o processo de decisão mais direcionado à “satisfação” das necessidades do decisor do que a “maximização” das opções – o insucesso da racionalidade perfeita é causado por restrições cognitivas do decisor ao desconsiderar opções alternativas às quais não está **habitado**. “[...] existe uma grande diferença entre a situação de o decisor estar incerto sobre o resultado da opção X e a situação na qual o decisor nem ao menos considerou, ou pensou a respeito, se a opção X é importante ou não” (NELSON; WINTER, 1982).

A restrição cognitiva causada pelo hábito fundamenta a ação organizacional através da performance de rotinas. No dia-a-dia de trabalho, os indivíduos interagem utilizando uma linguagem simbólica que permite compartilhar significados sobre o trabalho realizado, instituindo o que se considera “normal”, legítimo ou em conformidade com o que é aceito pelo grupo. Como resultado, em vez de maximizarem ou satisfazerem sua função utilidade, os indivíduos procuram conformidade com o grupo. Nesse sentido, rotina organizacional pode ser entendida como o modo “como as coisas são feitas por aqui”. Para Teece, Pisano e Schuen (1997), rotinas “são padrões de interação que representam soluções de sucesso para problemas específicos [...] que se encontram enraizadas no comportamento do grupo”.

É importante deixar claro as características do tipo de decisão que se enquadra no conceito de rotinas organizacionais. Segundo Nelson e Winter (1982), todas as decisões que são regulares e freqüentes, que utilizam formas habituais de resolução de problemas cujos resultados são relativamente fáceis de serem previstos, que são processadas pela empresa de maneira fluida e não drástica e que não são encaradas como surpresa constituem-se em rotinas organizacionais. As rotinas podem ocorrer em todos os níveis da organização, desde o operacional até o nível estratégico.

Contudo, é óbvio que nem todas as decisões organizacionais se enquadram como rotina. Principalmente em situações de crise e/ou quando a empresa não está preparada, ou enfrenta problemas complexos cujos resultados são altamente imprevisíveis, irregulares, percebidos pela empresa como uma surpresa ou situação nova, as decisões exigem um grande esforço de atenção e deliberação. Ao longo de sua história, a empresa acumula conhecimento e desenvolve heurísticas que se institucionalizam nas rotinas da empresa, restringindo cognitivamente futuras decisões. Por exemplo, em um processo decisório deliberativo e consciente, o portfólio de alternativas apresenta-se filtrado pela cognição compartilhada dos decisores, bem como o processo de avaliação e escolha da alternativa é influenciado pela cultura da empresa, pelos outros atores ambientais e pela dependência de recursos com o ambiente (DOSI; NELSON; WINTER, 2000).

### **O CONHECIMENTO E A INÉRCIA ORGANIZACIONAL NAS MUDANÇAS SOCIOAMBIENTAIS**

A mudança organizacional é considerada um processo que requer a superação de uma carga significativa de inércia organizacional. Mais detalhadamente, dentre as características que conferem inércia às empresas e que dificultam a mudança, podem-se citar: a) a característica evolutiva do processo de aprendizagem e do processo de estabilização das novas rotinas; b) a alta carga de conhecimento tácito na operação das rotinas; e c) as opções de novos desenvolvimentos e investimentos, que em determinado momento do tempo são fortemente influenciadas pelas escolhas feitas no passado (*path-dependency*).

Antes que se analise cada característica acima, é necessário salientar que serão adotados os pressupostos de Teece, Pisano e Schuen (1997) para descrever as organizações. Os autores salientam que as atividades da organização ocorrem em um ambiente onde padrões de comportamento e aprendizado são descentralizados, porém com uma supervisão central.

Nesse contexto, o aprendizado organizacional é um processo evolutivo, cujo conhecimento gerado tem uma característica "aderente" (*sticky*), e ocorre, principalmente, durante a execução e estabilização das rotinas organizacionais. Uma vez estabilizadas, as rotinas impregnam as práticas administrativas com conhecimento tácito e procedimentos automáticos que tornam quase impossível aos indivíduos a percepção de novas possibilidades e a identificação das causas do seu sucesso ou de problemas (*causal ambiguity*).

Com relação à inércia organizacional, Cohen e Bacdayan (1994) salientam que a dificuldade de mudança nas rotinas, quando existe conhecimento armazenado em memória procedimental, deve-se às seguintes características: a) o esquecimento, devido ao passar do tempo, é baixo, tornando-se difícil a introdução de novas rotinas; b) a baixa acessibilidade ao investigar as rotinas e determinar as suas causas de sucesso e/ou falha; e c) a dificuldade de transferir códigos registrados procedimentalmente para outros contextos.

Em suma, devido às características evolutivas do aprendizado organizacional e à característica "aderente" do conhecimento organizacional, para que novas rotinas se estabilizem e novas habilidades organizacionais sejam institucionalizadas (*taken-for-granted*) é necessário um período considerável de tempo (DIERICKX; COOL, 1989).

### **GESTÃO DO CONHECIMENTO E APLICAÇÃO DOS PROJETOS SOCIOAMBIENTAIS**

A partir do pano de fundo teórico exposto nas seções anteriores, duas dimensões devem ser consideradas na gestão do conhecimento em um processo de mudança organizacional com vistas à implantação de processos socioambientalmente responsáveis: a) grau de presença da variável socioambiental nas práticas organizacionais; e b) grau de institucionalização das práticas

organizacionais. A seguir detalham-se as características de cada dimensão.

O grau de presença da variável socioambiental nas práticas organizacionais refere-se ao conhecimento explícito sobre a variável socioambiental que foi acumulado ao longo da história da empresa. Se tal conhecimento explícito for alto, isso é indício de que a empresa tem experimentado a responsabilidade socioambiental, seja por força da Lei, seja por imposição mercadológica. A presença da variável socioambiental se manifestará nos manuais de procedimentos, formalmente determinados, ou por meio do conhecimento explícito, declarado pelos indivíduos, sobre as atividades previstas pelas normas ambientais. Por outro lado, se a empresa teve nenhum ou pouco contato com práticas e procedimentos adequados às normas, não acumulou conhecimento sobre a variável socioambiental e sua presença não será evidenciada nas práticas. Isso significa que não seria possível encontrar posturas socioambientalmente responsáveis nas práticas organizacionais.

A outra dimensão, o grau de institucionalização das rotinas organizacionais, diz respeito ao compartilhamento sobre o significado do trabalho realizado. Se o grau de institucionalização for alto e os significados plenamente compartilhados, significa que as práticas organizacionais assumem características próximas às das rotinas organizacionais, sejam no sentido estrito do conceito ou no amplo, como é o caso das heurísticas. Nesse caso, a organização, ou um grupo, opera de maneira fluida, aplicando produtiva e eficientemente o conhecimento acumulado e aprendido através do exercício das suas habilidades. Em caso contrário, para um grupo com baixo grau de institucionalização das rotinas organizacionais, o significado que os indivíduos atribuem para a natureza e o conteúdo das suas atividades não está plenamente compartilhado. Nessa situação, as operações não ocorrem de maneira fluida, visto que cada atividade requer um esforço de atenção e de deliberação, incorrendo em interrupções na execução de suas atividades.

As duas dimensões se cruzam para formar uma matriz com quatro quadrantes, denominada neste trabalho matriz da gestão socioambiental e do conhecimento organizacional (Matriz GAC). O diagnóstico de um grupo, ou organização, mensurando-se as duas dimensões, deve situá-lo em um dos quatro quadrantes da figura 1:

Figura 1: Matriz GAC		
Grau de presença da variável	Quadrante II	Quadrante I
	Quadrante III	Quadrante IV
	Grau de institucionalização	

O quadrante I significa que a organização ou grupo em análise possui uma operação fluida e sem interrupções. Seus indivíduos têm uma visão compartilhada do trabalho a ser feito, interpretam as interações de maneira semelhante, execu-

tam de maneira quase automática seus procedimentos e possuem heurísticas e estratégias conhecidas por todos. Ademais, a variável socioambiental está presente fortemente nas operações. O quadrante I representa a melhor situação para os gestores da empresa e é o estado ideal, meta para o processo de mudança organizacional, na medida em que o grupo já possui os comportamentos previstos nas normas ambientais, institucionalizados em seu portfólio.

O quadrante II representa a situação com o melhor potencial para que a organização ou grupo em análise mova-se na direção do quadrante I, principalmente porque a variável socioambiental já está fortemente presente. O fato de que as rotinas do departamento não estejam institucionalizadas constitui-se em vantagem, pois a inércia organizacional é menor. Em outras palavras, o esforço gerencial deve ser no sentido de fomentar a interação, a comunicação, o treinamento das atividades atuais, para que as rotinas se estabilizem e as práticas de responsabilidade socioambiental sejam consolidadas.

Caso a organização ou o grupo em análise estejam situados no quadrante III, a mudança na direção do quadrante I necessita de maior esforço gerencial. Como as duas dimensões estão baixas, as estratégias de intervenção devem atuar no sentido de incorporar o conhecimento sobre a variável socioambiental e fomentar a sua institucionalização nas rotinas organizacionais do grupo.

Finalmente, a pior situação reside no quadrante IV. Nesse caso, a inércia organizacional é grande, visto que as rotinas estão estabilizadas, e isso diminui a probabilidade de os indivíduos se aperceberem e incorporarem a variável socioambiental em suas atividades. Necessariamente, o movimento para o quadrante I passa pelo quadrante II, em um processo de reaprendizado das práticas atuais. O esforço gerencial é triplo: a) colocar as habilidades atualmente institucionalizadas em desuso, ou combinar as habilidades atuais de forma diferente para incorporar os requisitos da mudança; b) aumentar o grau de presença da variável socioambiental; e c) fomentar a nova institucionalização. Como consequência dessa mudança, necessariamente haverá perdas de eficiência, na medida em que os indivíduos alocaram maiores esforços de atenção para as novas deliberações acerca de suas atividades que surgirão em função das novas exigências. Um longo período de tempo será necessário até que se forme um novo esquema cognitivo compartilhado pelo grupo. A estratégia mais eficiente para a mudança, nesse caso, consiste na recombinação das habilidades atuais que possibilitam o reaprendizado de novas habilidades de maneira mais rápida quando comparado ao aprendizado de algo totalmente novo (KOGUT; ZANDER, 1992).

As estratégias a serem utilizadas pelos gerentes para a condução da mudança organizacional na direção do quadrante I encontram semelhanças na tipologia de conversão do conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1995). Segundo os autores, a transformação do conhecimento entre tácito e explícito ocorre de quatro formas: a) de tácito para explícito: externalização; b) de tácito para tácito: socioambientalização; c) de explícito para explícito: combinação; e d) de explícito

para tácito: internalização.

Figura 2: Quatro modelos de conversão do conhecimento Fonte: Nonaka e Takeuchi (1995)		
Conhecimento tácito de Conhecimento explícito	Conhecimento tácito para Conhecimento explícito	
	Socioambientalização	Externalização
	Internalização	Combinação

A figura a seguir sintetiza os possíveis resultados da aplicação da ferramenta para diagnosticar um grupo ou organização, em um determinado instante de tempo, e relaciona as estratégias de intervenção mais adequadas para minimizar os esforços dos administradores em posicionar a empresa no quadrante I, utilizando as quatro possibilidades propostas por Nonaka e Takeuchi (1995).

Figura 3: Síntese dos resultados da aplicação da ferramenta: diagnóstico e prescrição			
Diagnóstico	Trajectoria	Esforço gerencial	Estratégias de mudança
Quadrante I	Manter-se no quadrante	Reduzido	Reforçar as interações entre os indivíduos.
Quadrante II	II para I	Baixo	Internalização: conhecimento explícito para conhecimento tácito. Disseminar um esquema cognitivo compartilhado sobre o trabalho a ser executado. Fomentar as interações entre
Quadrante III	III para I	Médio	Articulação: conhecimento tácito para conhecimento explícito. Esclarecer quais os novos procedimentos e como eles deveriam
Quadrante IV	III para II para I	Alto	Articulação: conhecimento tácito para conhecimento explícito. Reaprendizado de novas práticas através da recombinação das habilidades atuais, reconfigurando as novas rotinas organizacionais. Estratégias da trajetória III para I.

Finalmente, é importante ressaltar que a eficiência das estratégias de mudança é função da capacidade de os gerentes liderarem o processo, principalmente das suas competências em: a) reconhecerem as habilidades que podem ser recombinadas (quadrante IV); b) arquitetarem a estrutura adequada para aumentar a interação entre os indivíduos e a criação dos sistemas de recompensa (quadrante II e III); e c) comunicarem claramente o conteúdo declarativo e procedimental das novas normas (quadrante III).

A próxima seção apresenta as principais considerações metodológicas para a operacionalização da Matriz GAC em um estudo de caso.

### **RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL EMPRESARIAL NA ÓPTICA DO CAPITALISMO**

A Responsabilidade Socioambiental Empresarial – RSE é um tema que tem sido amplamente debatido nos últimos anos, no Brasil, e nas duas últimas décadas, no mundo. Mas, o que significa? Qual é a explicação para a propagação do conceito e disseminação desta prática? Como se justifica este movimento?

Encontramos na obra “O Novo Espírito do Capitalismo”, de Luc Boltanski e Ève Chiapello (1999), um caminho para responder esta questão. Sucintamente, a obra fornece um ferramental de análise das transformações do capitalismo, sem a pretensão de generalizar para todo o mundo, uma vez que os autores utilizam o caso da França como estudo. A análise é de ordem pragmática, levando em consideração as diferentes maneiras como as pessoas se comprometem na ação, suas justificações e o sentido que dão a seus atos. Os autores procuram esclarecer as relações que se estabelecem entre o capitalismo e suas críticas e, principalmente, o surgimento de novas representações da sociedade, das formas de colocar à prova as pessoas e as coisas e, em consequência, as novas formas de sucesso ou fracasso.

Para aprofundarmos a discussão sobre o “Novo Espírito”, necessário se faz entender a gênese do conceito de “Espírito do Capitalismo”, em Max Weber. Assim, na segunda parte do trabalho apresentamos alguns pontos de Weber sobre o capitalismo e seu “Espírito”, entendido como a ideologia que justifica e possibilita o primeiro. A seguir, apresentamos e discutimos as idéias de Boltanski e Chiapello, autores contemporâneos que estendem a análise weberiana, buscando interpretar a RSE a partir de seu modelo.

O conceito de *responsabilidade socioambiental* não é novo. A preocupação com o tema remonta aos anos 50, quando as consequências da expansão da indústria já se faziam sentir. Surge, então, como fruto de profundas críticas sociais, éticas e econômicas que as organizações passaram a sofrer ao se verem totalmente envolvidas na economia de mercado. Porém, não se chegou a um consenso sobre seu significado e limites, uma vez que o conceito é amplo, defrontando-se em áreas-limite da ética e da moral (VENTURA, 1999).

Nota-se, contudo, uma crescente conscientização de que as organizações

podem e devem assumir um papel mais amplo dentro da sociedade. Neste trabalho, entendemos *Responsabilidade socioambiental* como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetem positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo pró-ativamente e coerentemente no que tange ao seu papel específico na sociedade e à sua prestação de contas para com ela, assumindo, assim, além das obrigações estabelecidas em lei, também obrigações de caráter moral, mesmo que não diretamente vinculadas às suas atividades, mas que possam contribuir para o desenvolvimento sustentável dos povos (VENTURA, 1999; ASHLEY, 2002). Assim, numa visão expandida, responsabilidade socioambiental é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Atualmente, raros são os casos de empresários e executivos que ainda desconsiderem totalmente suas responsabilidades sociais. Pode-se dizer que a sensibilidade para os problemas sociais já está institucionalizada. As organizações têm sido pressionadas para se tornarem mais solidárias e chamadas a uma maior participação, abertura e integração com a sociedade, sob a ameaça de serem abandonadas por seus consumidores. Neste sentido, a RSE avança à medida que a globalização acirra a competição entre empresas. Na visão de Cheibub e Locke (2002), RSE implica em ações que vão além da "letra da lei" e em ações não resultantes de negociações políticas com sindicatos ou organizações de trabalhadores. Abaixo reproduzimos um quadro com os modelos existentes na literatura sobre as diferentes formas como as empresas podem se inserir em seu meio socioambiental:

Quadro I: Modelos de RSE		
Fonte: Cheibub; Locke (2002: p.281)		
Alvo da ação	Motivação da ação	
	Instrumental	Moral
Acionistas / Donos	Produtivismo	Filantropia
Stakeholders	Progressista	Idealismo ético

Segundo os autores, há uma tendência na literatura de se privilegiar a dimensão valorativa da responsabilidade socioambiental (filantropia e idealismo ético), num discurso eminentemente normativo. Para eles, o principal problema com esses modelos e com os argumentos que os sustentam é que eles se concentram na determinação das razões, dos motivos, das conseqüências e dos benefícios da responsabilidade socioambiental e, assim, assumem que todos os outros atores sociais ganham com a adoção da responsabilidade socioambiental. Ou seja, não se considera no debate a dimensão pública/política dessas ações. Dever-se-ia in-

degar, por exemplo, se e como a responsabilidade socioambiental contribui – ou não – para a garantia dos direitos dos cidadãos estabelecidos na organização da sociedade. O Estado estaria garantindo estes direitos, ou se eximindo, quando permite, ou incentiva, que outros atores sociais também executem ações sociais? Assim, o principal ponto para os autores é que as ações de RSE não têm consequências somente para a própria empresa ou para seus beneficiários diretos, mas para a sociedade como um todo, pois podem influir na distribuição de poder político na própria sociedade. Assim, a questão do poder das empresas também não deve ser negligenciada.

Para os autores não há, em princípio, base moral e política para que as empresas assumam responsabilidades sociais – no sentido de algo além de suas obrigações legais. Assim, responsabilidade socioambiental não seria uma questão moral, mas sim de interesse econômico das empresas: se trata-se de interesses ou valores, esta questão é política e moralmente irrelevante. Consideram bom, todavia, que as empresas assumam posicionamentos socioambientalmente responsáveis, desde que estejamos atentos para os riscos políticos que podem advir desse movimento. Assim, na visão dos autores, a RSE é uma questão de auto-interesse das empresas, pois mesmo que não seja de seu interesse exclusivo e imediato, é do seu interesse esclarecido e de longo prazo, na medida em que suas ações podem contribuir para o fortalecimento da sociedade civil, tornando-a mais densa e articulada – o que favorece, em última instância, a condução de seus negócios.

### **EXPLICAÇÃO DO MOVIMENTO DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL À LUZ DO CAPITALISMO**

Uma das teorias utilizadas para o entendimento dos processos de institucionalização dos fenômenos organizacionais é a chamada Teoria Institucional. Segundo Vieira e Misoczky (2000), a partir da década de oitenta a perspectiva institucional retomou fôlego na explicação da estruturação das organizações, a partir dos trabalhos de Meyer e Rowan (1977) e de DiMaggio e Powell (1983).

Selznick, o precursor dessa abordagem, chamou de “processo de institucionalização” a forma pela qual as expressões racionais da técnica são substituídas por expressões valorativas compartilhadas no ambiente onde a organização opera (VIEIRA; MISOCZKY, 2000).

Sucintamente, a abordagem institucional das organizações enfatiza: a) a dependência socioambiental da estrutura organizacional; b) as dimensões política e cultural envolvidas; e c) os efeitos dessas dependências na definição da natureza de organizações mais modernas, particularmente a natureza fluida e complexa de organizações criadas em ambientes altamente institucionalizados (SCOTT; MEYER *apud* VIEIRA; MISOCZKY, 2000). Assim, a ênfase é colocada no ambiente. A legitimidade e a questão do isomorfismo são fatores considerados vitais para a sobrevivência das organizações.

A noção de ambiente, então, evoluiu de um enfoque generalista para um enfoque

simbólico, acrescentando ao ambiente técnico um sistema simbólico (ambiente institucional), que são os fatores que dão forma à ação organizacional. Os ambientes passam a ser considerados não apenas fonte de recursos e depósito de resultados do processamento das atividades organizacionais, mas um grupo de elementos que fornecem crenças que funcionam como “mitos racionais” (VIEIRA; MISOCZKY, 2000).

Na abordagem institucional, as estruturas formais racionalizadas assumem tanto um caráter passivo como também ativo na configuração da realidade socioambiental. Importa identificar o conjunto de *valores fundamentais* de um determinado contexto que seja *formador das práticas organizacionais*.

Esta teoria leva-nos à seguinte reflexão: como e por que a RSE está se tornando um processo institucionalizado nas empresas? E será que a RSE não estaria se tornando um discurso e uma prática institucionalizada pelo mecanismo de isomorfismo?

A resposta à primeira questão vai ser buscada em Boltanski & Chiapello, a seguir. Para a segunda, uma suposição é de que, sob o aspecto *coercitivo*, as organizações mais fortes forçam as empresas de sua cadeia produtiva a adotar práticas similares às suas, no caso impondo ações que elegem importantes no âmbito da RSE. Sob o aspecto *mimético*, organizações copiam as práticas de organizações que julgam de ponta, tentando com isso se livrar das incertezas ambientais. Sob o aspecto *normativo*, a conscientização dos gerentes e a demanda da sociedade civil que cobra uma postura mais responsável e cidadã fazem as ações organizacionais convergirem para ações mais responsáveis, que levem em conta os *stakeholders* da organização, divulgando e ampliando o movimento pela responsabilidade socioambiental.

Disto deriva outra suposição, a de que, em muitos casos, as organizações lançam-se no discurso da responsabilidade socioambiental sem ao menos questionar o que isto significa e sem, verdadeiramente, produzir mudanças reais em suas ações, mas buscando “estampar” aquilo que pode ser divulgado e “condecorado” pela sociedade (e consumidores).

### **A TRANSFORMAÇÃO DO CAPITALISMO**

A ênfase da obra “*Le Nouvel Esprit du Capitalisme*”, de Boltanski e Chiapello (1999), é sobre as transformações do espírito do capitalismo nos últimos 30 anos, estudando a passagem do chamado segundo espírito para o terceiro.

A título de ilustração, o primeiro espírito se refere ao capitalismo burguês, doméstico, de pequenas empresas familiares que vigorou até o início do século XX, cuja ênfase estava sobre a figura do burguês, do empresário, individualmente.

Já o segundo espírito aporta entre os anos 30 e 60, quando o crescimento e burocratização das empresas fez com que a figura do executivo ganhasse espaço e notoriedade na sociedade. A ênfase não é mais no empresário, mas na organização e seus dirigentes, agora diplomados e qualificados. É nesse período que se

alavancam a produção e o consumo em massa, assegurando a referência ao bem comum e justificando tal sistema como propício à justiça socioambiental.

O terceiro espírito é aquele das sociedades ditas “em rede”, interconectadas tanto por sistemas informatizados quanto por parcerias e alianças que reconfiguram as relações sociais e laboriais. Para Manuel Castells (2000), a sociedade em rede é uma forma específica de estrutura socioambiental – arranjos organizacionais de homens nas relações de produção, consumo, experiência e poder – característica da Era da Informação. Para ele, os “significados” criam a “cultura” – que é um sistema de valores e crenças que informa códigos de comportamento.

### **O CAPITALISMO EM MAX WEBER**

Para Max Weber, em sua sociologia compreensiva, não há determinantes para o capitalismo, mas sim condições que possibilitam sua formação. Assim, as ciências sociais só podem compreender, não podem explicar, uma vez que não existe uma relação causa-efeito. A ação socioambiental – como os indivíduos agem - para Weber, é a chave de interpretação da realidade socioambiental. Ela pressupõe uma relação socioambiental entendida como a possibilidade previsível de que determinados indivíduos adotem determinado comportamento. Assim, é orientada pela expectativa de ações e reações dos outros. É imperativo, então, para o autor, compreender quais motivações os indivíduos têm para suas próprias ações.

Para ele, o capitalismo não é fundamentalmente um fenômeno econômico, mas é cultural, ou seja, tem a ver com os valores de uma época. Neste sentido, discute em sua obra as características do protestantismo que possibilitaram o desenvolvimento capitalista. Características marcantes deste processo são a mercantilização, pela qual os meios de vida tornam-se mercadorias, e a quantificação, que significa que tudo é calculado em termos de rentabilidade.

Em “A Ética protestante e o Espírito do capitalismo”, Weber estuda a relatividade da formação do moderno *ethos* econômico e sua relação com a ética do protestantismo ascético. Assevera que a “ânsia do lucro” existe em todas as pessoas, independente de sua função, em todos os tempos. Chama de ação econômica “capitalista” aquela que se baseia na expectativa de lucro através da utilização das oportunidades de troca, isto é, nas possibilidades pacíficas de lucro. Tudo é feito em termos de balanço, para a verificação do lucro obtido: “*Na medida em que as operações são racionais, toda ação individualmente das partes é baseada em cálculo*” (WEBER, 2001, p.5).

Nesse mundo, o que importa é a efetiva orientação para um ajustamento dos lucros ao investimento, por mais primitiva que seja a sua forma. Nesse sentido, o empreendimento capitalista existe de longa data e em toda parte. Mas o ocidente desenvolveu uma gama de significados do capitalismo e, o que lhe dá consistência – tipos, formas e direções.

O especulador, que Weber chama de aventureiro capitalista, em sua visão também existiu em todas as épocas. Suas atividades eram de caráter puramente irra-

cional e especulativo. Mas o que o Ocidente veio a conhecer, além disso, foi a singular organização capitalista racional assentada no trabalho livre; pois o cálculo exato – base de todos os demais – só é possível no plano do trabalho livre. Outra peculiaridade do capitalismo ocidental são dois fatores de seu desenvolvimento: a separação da empresa da economia doméstica, contabilmente – contabilidade racional – e espacialmente – separação jurídica dos bens da empresa e do indivíduo.

Segundo Weber, o ocidente foi capaz de produzir desenvolvimento universal em seu valor e significado, por meio da ciência. Em todas as áreas do desenvolvimento – química, física, leis, arte – o desenvolvimento do ocidente foi mais racionalizado. E o mesmo acontece com o capitalismo. Assim, a forma peculiar do moderno capitalismo ocidental foi influenciada pelo desenvolvimento das possibilidades técnicas, implicando numa dependência das ciências, principalmente as matemáticas e as ciências exatas. O próprio desenvolvimento de tais ciências e das técnicas nelas baseadas recebem impulso dos interesses capitalistas ligados à sua aplicação prática na economia. Nesse sentido, uma das realizações específicas do protestantismo é ter colocado a ciência a serviço da técnica e da economia (WEBER, 1942, p.309).

Assim, a utilização técnica dos conhecimentos científicos foi encorajada das características da organização socioambiental do ocidente: as estruturas racionais do direito e da administração. O racionalismo econômico, embora dependa parcialmente da técnica e do direito racional, é ao mesmo tempo determinado pela capacidade ou disposição dos homens em adotar certos tipos de conduta racional. As questões religiosas, e os ideais éticos decorrentes, são importantes elementos formativos da conduta. Assim, o desenvolvimento do capitalismo ocidental, para Weber, em a "*História econômica geral*", pode ser assim definido:

"O que definitivamente criou o capitalismo foi a empresa duradoura e racional, a contabilidade racional, a técnica racional, o Direito racional; a tudo isto há de se acrescentar a ideologia racional, a racionalização da vida, a ética racional na economia ." (WEBER, 1942, p.298).

### **O MODELO DA TRANSFORMAÇÃO CAPITALISTA**

O modelo explicativo da transformação do capitalismo nos últimos trinta anos, apresentado por Boltanski e Chiapello (1999), baseia-se em três conceitos imbricados, considerados como "macro-atores" (uma vez que, diferentemente de Max Weber, não consideram em seu modelo um sujeito ou ator coletivo): o *capitalismo*, o *espírito do capitalismo* e a *crítica*. Sobre a relação destes conceitos, os autores fazem generalizações que nos serviram de base para entender a responsabilidade socioambiental das empresas como crítica e deslocamento do capitalismo.

O primeiro ponto é que o capitalismo precisa de um espírito que torne possível engajar as pessoas necessárias à produção e ao desenvolvimento dos negócios, uma vez que a utilização da força, da violência para fazer as pessoas trabalharem para outrem, tal qual nos períodos escravocratas da história, está fora do escopo e

ideologia do capitalismo. Isto significa que as pessoas precisam “querer” o trabalho, pois o capitalismo pressupõe esta liberdade – de trabalhar e de empreender. Assim, necessita uma implicação positiva dos trabalhadores, um motivo, uma razão para que todos queiram(os) trabalhar. Essa razão encontra-se no “espírito do capitalismo”.

Mas para que este espírito possa realmente mobilizar as pessoas, deve incorporar uma dimensão moral, seja porque as pessoas vivem outras dimensões fora da esfera produtiva, seja porque as pessoas, que são saciáveis em suas necessidades e desejos, precisam de justificativas para fazer parte deste processo insaciável que é o capitalismo. Aqui está um dos principais pontos, a nosso ver, do modelo de transformação: o equacionamento entre a saciabilidade humana e a insaciabilidade capitalista, que é a chave para a manutenção do capitalismo. Tanto o espírito do capitalismo quanto a crítica do capitalismo se conectam a esta “peça-chave” – a dimensão moral – conseguindo manter a ordem e valores capitalistas em posição privilegiada em relação aos outros “mundos” e esferas de vida das pessoas. Dessa forma, um terceiro ponto deriva do segundo. Para perpetuar-se, o capitalismo precisa, então, de estimular e refrear, ao mesmo tempo, sua insaciabilidade, seu processo de acumulação ilimitada. É nessa dinâmica, nessa tensão permanente, que o espírito do capitalismo equaciona a tendência capitalista de autodestruição com as exigências morais de bem comum.

### **CONCLUSÃO**

A resposta à indagação que deu origem a este ensaio – como se justifica o movimento pela RESPONSABILIDADE SOCIAMBIENTAL EMPRESARIAL (RSE) – pôde ser esboçada com base na obra de Boltanski e Chiapello (1999), buscando entender a RSE como uma crítica e deslocamento do capitalismo. Necessário se fez entender o conceito de espírito do capitalismo como uma justificativa ideológica que possibilita as mobilizações necessárias para o desenvolvimento capitalista e, a partir daí, interpretar a RSE. Em Weber encontramos o nascedouro do conceito, e verificamos como a dimensão moral por ele já era considerada importante na solidificação do Espírito do Capitalismo.

Vimos que muitas dimensões da RSE, tal qual a dimensão pública/política, são deixadas de lado nas análises existentes, sendo o movimento inquestionavelmente aceito como positivo para o bem comum pela maioria das pessoas. Assim, hoje, uma empresa que não se insere no movimento pela responsabilidade socioambiental passa a ser criticada e punida por seus consumidores, tamanha a institucionalização e aceitação da idéia.

Vimos também que a teoria institucional pode fornecer respostas ao entendimento da RSE, explicando a institucionalização das práticas na ação organizacional. O isomorfismo é uma das respostas para a propagação do conceito e disseminação da prática de RSE. Atentamos para o fato de que as organizações podem muitas vezes se lançar nesse discurso sem questionar o que realmente significa,

sem rever valores ou crenças, com o objetivo exclusivo de se legitimar perante a sociedade.

Porém, o modelo de Boltanski e Chiapello pôde melhor demonstrar como este processo ocorre, considerando não a ação de um ator específico, mas de macroatores que agem com vistas a perpetuar o capitalismo. Assim, o movimento pela RSE não seria fruto simplesmente de uma mudança desejada pela sociedade, da crítica, mas também um deslocamento do capitalismo objetivando combater a crítica. Ou seja, os deslocamentos do capitalismo e as transformações nos dispositivos que os acompanham contribuem para dismantelar a crítica, que se torna inoperante, dando-lhe uma nova possibilidade de acumulação e lucros.

Desta forma, o capitalismo sobrevive, transformando-se todas as vezes que tiver que atentar para a crítica que lhe é feita, conformando um novo espírito legitimador e justificador de suas práticas, que garanta o engajamento das pessoas. Assim, na visão dos autores, a construção de um novo espírito do capitalismo é necessária não apenas do ponto de vista humanista, mas também para a perpetuação do próprio capitalismo. E são exatamente os movimentos críticos que informam o capitalismo dos riscos que o ameaçam.

Assim parece acontecer no movimento da responsabilidade socioambiental: são inúmeros atores sociais alertando que é preciso mudar! E não tendo sido mais possível fugir desta crítica, foi preciso agir. Mas o que ocorre é que a crítica também busca tornar-se isomórfica quanto aos objetos aos quais se aplica. Compreendendo que mudaram as ordens de grandeza, busca identificar novas provas, reconstituindo os esquemas de interpretação que possibilitam dar sentido às mudanças juntamente com os representantes das empresas, consultores, entre outros, recategorizando as provas. Diante disso, as empresas passam a agir, de acordo com as novas provas instituídas, legitimando o movimento pela RSE.

É para estes pontos que julgamos que os estudiosos da Gestão Socioambiental, e outros atores que compõem a crítica, tal qual os gerentes e consultores, devem atentar, para simplesmente não reproduzirem o discurso capitalista com uma nova roupagem e para poderem, posteriormente, monitorar a ação organizacional no âmbito da RSE.

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; TACHIZAWA, Takeshy; CARVALHO, Ana Barreiros de. *Gestão Socioambiental: Enfoque Estratégico Aplicado ao Desenvolvimento Sustentável*. São Paulo: Makron Books, 2000.

**ASHLEY, Patrícia (coord.)** *Ética e responsabilidade socioambiental nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*. Paris: Gallimard, 1999.

CAPRA, Fritjof. *A teia da vida (The web of life)*. 2. ed. São Paulo: Cultrix Amana-Key, 2000.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcao; LOPES, Fernando Dias. *Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações*. Anais do 23º ENANPAD, Foz do Iguaçu, PR, 1999 (CD ROOM).

CASTELLS, Manuel. Materials for an explanatory theory of the network society. *The British Journal of Sociology*. v. 51, n. 1, jan./mar. 2000.

DiMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality. *American Sociological Review*, n. 48, 1983.

DOSI, G.; NELSON, R.; WINTER, S. (org.) *The nature and dynamics of organizational capabilities*. New York: Oxford University Press, 2000.

DOWBOR, Ladislau. *Economia Socioambiental no Brasil*. Editora SENAC, 2001.

DOMAIRE, Denis. *Gestão Socioambiental na Empresa*. São Paulo: Atlas, 1999.

GUATTARI, Félix. *As três ecologias*. 12. ed. Campinas: Papyrus, 1990.

HAWKEN, Paul; LOVINS, Amory; LOVINS, Hunter. *Capitalismo natural – criando a próxima revolução industrial*. 3. ed. São Paulo: Cultrix – Amana-Key, 1999.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*. v. 3, n. 3, 1992.

LEROY, F; RAMANANTSOA, B. The cognitive and behavioural dimensions of organizational learning in a merger: an empirical study. *Journal of Management Studies*. v. 34, n. 6, nov. 1997.

LEVITT, B.; MARCH, J. Organizational learning. *Annual Review of Sociology*. v. 14, 1988.

MARCH, J.; SIMON, H. *Organizations*. New York: Wiley, 1958.

MARCUS, A. *Analyzing and managing resources, capabilities, and competencies for competitive advantage: contributions, limitations and extensions*. Discussion Paper #219. Strategic Management Research Center – University of Minnesota, agosto de 1996.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

NOVAES, Washington. *A década do impasse: da Rio 92 à Rio +10*. São Paulo: Estação Liberdade, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy. *Gestão Socioambiental e responsabilidade socioambiental corporativa – Estratégia de negócios focadas na realidade brasileira*. São Paulo: Atlas, 2002.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. *Responsabilidade socioambiental das organizações: estudo de caso no Banco Central do Brasil*. Dissertação de mestrado. Rio de Janeiro: FGV/EBAPE, 1999.

WEBER, Max. *Ensaio de sociologia*. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

WEBER, Max. *Historia económica general*. México: Fondo de Cultura Económica, 1942.