

# **RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL COMO PROMOTORA DE COMPETITIVIDADE NAS EMPRESAS**

Carlos Henrique Pellegrini\*

## **RESUMO**

O conceito de responsabilidade socioambiental não é novo. A preocupação com o tema remonta aos anos 50, onde as conseqüências da expansão da indústria já se faziam sentir. Surge, então, como fruto de profundas críticas socioambientais, 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. Entendemos a 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 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.

**Palavras-chaves:** responsabilidade socioambiental, economia, mercado, sucesso empresarial.

## **INTRODUÇÃO**

Atualmente, raros são os casos de empresários e executivos que ainda desconsiderem totalmente suas responsabilidades socioambientais. Pode-se dizer que a sensibilidade para os problemas socioambientais 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 & 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 quadro com os modelos existentes na literatura sobre as diferentes formas com que as empresas podem se inserir em seu meio socioambiental:

Motivação da ação Alvo da ação	Instrumental	Moral
Acionistas/donos	Produtivismo	Filantropia
Stakeholders	Progressista	Idealismo ético

Quadro 1- Modelos de RSE  
Fonte: Cheibub & Locke (2002:281)

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 socioambientais ganham com a adoção da responsabilidade socioambiental. Ou seja, não se considera no debate a dimensão pública/política dessas ações. Dever-se-ia indagar, 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 socioambientais também executem ações socioambientais? Assim, o principal ponto para os autores é que as ações de RSE não têm conseqüências 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 socioambientais – 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 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.

Os valores s 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.

---

Mestre em Administração PUC / SP. Aluno especial doutorando FEA USP / SP, Engenheiro e Administrador. Professor titular nas FEAs UNIANCHIETA, PUC/SP, UNIP/JD e Coordenador ANCHIETA CAJAMAR. Pós graduado em Engenharia Econômica (USJT) e Gestão Socioambiental na FEA USP/SP. Diretor Operacional da Maxirecur Consulting e membro atuante de Conselhos Administrativos de empresas privadas. Visite: [www.maxirecur.com.br](http://www.maxirecur.com.br), [pellegrini@maxirecur.com.br](mailto:pellegrini@maxirecur.com.br)

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:

Avaliar a cultura existente para determinar os “gaps”

Identificar que tipo de cultura ideal

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.

## **OBJETIVO**

Apuraremos se as empresas que investem em projetos socioambientais, a partir de agora chamadas RSA, melhoram seus valores organizacionais, resultando em aumento de produtividade e conseqüente COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL.

A responsabilidade socioambiental pode ser definida como “o dever ou obrigação da organização para responder – perante todas as partes interessadas – pelas conseqüências ou impactos socioambientais causados por seus produtos, serviços e atividades introduzidos no ambiente público” (Furtado, 2003). O termo “socioambiental” pode, portanto, ser justificado pela união das conseqüências socioambientais e socioambientais causadas pelas empresas: pobreza, saúde, segurança, criminalidade, abrigo, alimentação, entre outros eventos, são questões socioambientais 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 socioambientais 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 ( stockholders ) 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 e 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.

Nos países desenvolvidos, os principais estímulos a 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 230 (2001) para 410 (2004). 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”.

## **JUSTIFICATIVA**

A ferramenta para gestão socioambiental apresentada neste texto tem como objetivo auxiliar no delineamento de estratégias de intervenção na empresa que proporcionem a utilização, produtiva e eficiente do conhecimento e da memória organizacional em um contexto de mudança e adaptação às restrições da norma NBR ISO 14001. Dessa forma, os fenômenos da acumulação do conhecimento e da aprendizagem de novos comportamentos formam o pano de fundo teórico que fundamenta as idéias conceituais da ferramenta gerencial proposta. Contudo, este texto não tem a pretensão de revisar todas as perspectivas teóricas sobre gestão socioambiental mas, em função do

exposto, concentra-se na perspectiva comportamentalista da aprendizagem (LEROY; RAMANANTSOA, 1997), e na aquisição de novos comportamentos pela organização.

Nesse sentido, uma classificação para o conhecimento organizacional, útil para os fins deste texto, considera dois tipos de conhecimento: tácito e explícito. O conhecimento tácito é aquele de difícil articulação e que está enraizado no comportamento dos indivíduos; já o conhecimento explícito é aquele de fácil articulação podendo estar codificado, por exemplo, em manuais e livros (NONAKA, 1994).

O conhecimento tácito está fundamentado na ação, na memória procedimental do indivíduo. Para Spender (1996), o conhecimento tácito tem três componentes: a) consciente: de mais fácil articulação; b) automático: refere-se ao conhecimento que o indivíduo aplica nas suas operações sem ter necessariamente a consciência de todas as etapas desempenhadas; e c) coletivo: refere-se ao conhecimento aprendido e compartilhado por um grupo.

### **A APRENDIZAGEM NAS PRÁTICAS DA EMPRESA: AS ROTINAS ORGANIZACIONAIS**

A forma como 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 foram. “As capacidades organizacionais preenchem a lacuna entre intenção e resultado, de maneira que o resultado corresponde àquilo que foi intencionado.” (Dosi, Nelson e 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.

A restrição cognitiva causada pelo hábito fundamenta a ação organizacional através da performance de rotinas. No dia-a-dia de trabalho, os indivíduos interagem entre si, 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”.

Da mesma forma que as habilidades individuais, as rotinas constituem-se nas “habilidades da organização”. A semelhança entre rotinas e habilidades reside no fato de ambas são resultantes de um processo de habituação e treino, cuja performance é formada por decisões automáticas e carregada de conhecimento tácito (Nelson e Winter, 1982). Tais processos automáticos (*taken-for-granted*) exigem pouca atenção consciente e de liberação dos envolvidos e, como consequência, torna-se difícil a descrição e explicitação do conhecimento necessário para o desempenho da habilidade, ou seja, o conhecimento tácito (Polanyi, 1966).

As rotinas organizacionais são classificadas por Winter (1996) em três grupos, em função de aspectos cognitivos envolvidos, tais como o nível de atenção empregado e da natureza da informação processada:

a) rotinas organizacionais, no sentido estrito do termo, que se subdividem em:

- rotinas operacionais: tais como as operações de atendimento na boca do caixa, as operações de uma máquina ou estação de trabalho ou os procedimentos para comunicação interna ou manutenção da contabilidade;

- *rules of thumb* (regras empíricas), tais como as políticas praticadas para o estabelecimento de metas de vendas e de apreçamento dos produtos;

b) heurísticas: formas de resolver problemas que são instituídas na empresa como as mais eficazes, tais como os processos de tomada de decisão e as estratégias de posicionamento dos produtos na indústria.

c) paradigmas e *frameworks* cognitivos: são os modelos mentais com o significado compartilhado pelos membros da empresa, possibilitando interpretação semelhante, mesmo quando há grande conhecimento tácito envolvido nas tarefas.

As rotinas organizacionais no sentido estrito do termo possuem pouca carga cognitiva e são explicadas por aspectos comportamentais. Os indivíduos não utilizam seus esquemas cognitivos para apoiar a ação, mas seguem roteiros de conduta, geralmente por imitação dos seus pares, que são extraídos de um portfólio em função da presença de estímulo conhecido e freqüente (Narduzzo, Rocco e Warglien, 2000).

Os modelos mentais, por sua vez, são representações mentais da realidade e são utilizados na atividade interpretativa e cognitiva na abordagem e resolução de problemas que exigem um nível de atenção maior. Porém, suas consequências somente têm sentido quando seus significados são compartilhados pelos envolvidos, no contexto da empresa.

A classificação acima é importante para destacar a abrangência do conceito de rotinas, para explicar a ação organizacional e evitar a associação do termo ao sua definição no sentido estrito, tipicamente comportamental. Narduzzo, Rocco e Warglien (2000) conduziram um estudo de caso sobre as rotinas organizacionais desempenhadas por equipes de técnicos responsáveis pela manutenção das torres de telefonia celular de uma empresa italiana e constaram que a explicação do exercício das rotinas deve considerar tanto a visão comportamental das rotinas quanto a questão da representação cognitiva e manipulação de modelos mentais. “Nós sugerimos que os técnicos

armazenam representações da tarefa sob a forma de modelos mentais, i.e. um modelo em escala reduzida da realidade e das alternativas de ação, e constroem um modelo para o problema a ser resolvido a partir da recuperação das representações, combinando-as em novos esquemas de ação, que sugerem comportamentos mais apropriados que usualmente demonstram propriedades de modularidade, utilizam conhecimento tácito e são automáticos” (Narduzzo, Rocco e Warglien, 2000).

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 socioambientais e pela dependência de recursos com o ambiente (Dosi, Nelson e Winter, 2000).

### **O CONHECIMENTO E A INÉRCIA ORGANIZACIONAL EM UM PROCESSO DE MUDANÇA**

A mudança organizacional é considerada um processo que requer a sobreposição de uma carga significativa de inércia organizacional. Mais detalhadamente, dentre as características que conferem inércia às empresas e que dificultam a mudança, pode-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. Um vez estabilizadas, as rotinas impregnam as práticas administrativas com conhecimento tácito e procedimentos automáticos que tornam quase impossível

aos indivíduos de se aperceberem para novas possibilidades e de identificarem as causas do seu sucesso ou de problemas (*causal ambiguity*).

Segundo Cohen e Bacdayan (1994), pode-se utilizar o conceito de memória procedimental (*procedural*) para explicar como as rotinas desenvolvem-se e estabilizam-se. Esse tipo de memória está relacionado com habilidades e hábitos individuais. Para os autores, é a memória utilizada quando “as coisas são feitas de maneira relativamente automáticas e desarticuladas, e abrange tanto os aspectos motores como cognitivos dos indivíduos. [...] que aprendem e demonstram melhoria na sua performance [nas rotinas], mas não estão conscientes do que (ou até mesmo se) aprenderam.”.

A memória procedimental utilizada pelas rotinas organizacionais está carregada com conhecimento tácito. Segundo Polanyi (1966), o conhecimento tácito refere-se à questão de que os indivíduos sabem mais do que podem explicar, visto que utilizam regras de investigação, ou heurísticas, para identificarem as soluções para os problemas. Kogut e Zander (1992) complementam que as soluções formalmente explícitas e identificadas não conseguem capturar toda a essência do aprendizado e do conhecimento procedimental. Tudo isso somente é possível porque um conjunto de significados é aprendido em conjunto, permitindo a utilização de linguagem compartilhada entre os envolvidos.

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 o 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 da 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 e Cool, 1989).

Outra característica que confere inércia às empresas é a dependência que as opções estratégicas têm, em determinado momento do tempo, das decisões passadas (*path-dependency*). Considera-se que as empresas seguem uma trajetória de desenvolvimento de suas capacidades em função de como os recursos foram combinados e acumulados no passado. As capacidades – e todos os recursos essenciais não-negociáveis e acumulados ao longo do tempo, tais como a reputação e o *know-how* (Dierickx e Cool, 1989)-, têm esse tipo de dependência, na medida em que “seu desenvolvimento [...] é contingente aos níveis passados de aprendizado, investimentos e atividades de desenvolvimento em si. Para tais recursos essenciais, a história importa.” (Peteraf, 1993).

Isso faz com que as escolhas estratégicas sejam limitadas e determinadas em função de comprometeros passados da empresa, da eficácia das mudanças anteriores, ou em função de limitações cognitivas. Nesse caso, a empresa não conseguiria mudar eficientemente caso tentasse outras escolhas, por exemplo, mais “radicais” e menos evolucionistas em relação ao que vêm sendo feito. Do ponto de vista cognitivo, as alternativas estratégicas foram “racionalizadas” pelo processo de

institucionalização, mais especificamente, pela trajetória de decisões tomadas ao longo da história da empresa e aceitas como normais.

Quanto mais forte for o compromisso com investimentos que a empresa têm realizado e quanto maior o sucesso das alternativas escolhidas no passado, refletindo-se em retornos crescentes para a empresa, maior a dependência das novas alternativas na sua história e maior a sua inércia (Teece, Pisano e Schuen, 1997). De acordo com Kogut e Zander (1992), “Empresas irão fazer no futuro aquilo que elas fizeram no passado, devido em grande parte de o aprendizado ser local, ou seja, próximo das práticas atuais”. Para Marcus (1996), “o processo de combinar, mobilizar e aplicar produtivamente os recursos e competências tem sido descrito como *path-dependent* e fundamentado na história da empresa. É socioambientalmente construído através das complexas interações entre os atores chaves que interpretam as situações que enfrentam atribuindo, de modo idiossincrático, significado às suas ações.”.

Todas as características organizacionais que contribuem com a inércia estão relacionadas com o processo de aprendizagem organizacional e acumulação do conhecimento. Como colocam Levitt e March (1988), “As organizações aprendem através da codificação de inferências da sua história em rotinas que guiam o comportamento [...de tal forma que] a codificação, a armazenagem e a recuperação de lições do passado ocorrem, apesar da rotatividade do pessoal e do passar do tempo.”.

Justamente pelo fato de a inércia ser característica marcante, tornam-se relevantes estudos que auxiliem os administradores no engendramento das mudanças organizacionais, por meio do desenvolvimento de ferramentas de gestão que considerem as características do processo de aprendizagem e acumulação do conhecimento organizacional. Nesse caso, o papel dos administradores é de atenuar os efeitos e sobrepor a inércia organizacional, combinando recursos e rotinas, criando novas capacidades, tornando a empresa capaz de operar conforme desejado.

No caso da implantação de um SGA, a recombinação de rotinas exige que o administrador lidere o processo de mudança dos significados compartilhados pelos indivíduos na empresa, de re-aprendizado de velhos hábitos e de aprendizado de novas práticas administrativas, instituindo novas rotinas e habilidades na organização, adaptadas às restrições socioambientais da norma. Nesse sentido, o processo de mudança exigido para adaptação da empresa às normas de gestão socioambiental deve considerar o nível atual de conhecimento acumulado ao longo da história da organização e o nível atual de estabilização das rotinas organizacionais, bem como deve estar atento ao nível de conhecimento específico sobre as normas vigentes de gestão socioambiental. Isso posto, a próxima seção relaciona das idéias conceituais da ferramenta proposta.

### **RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL COMO CRÍTICA E DESLOCAMENTO DO CAPITALISMO**

Para os autores, a crítica extrai sua energia das *fontes de indignação* em relação ao capitalismo, que são consideradas como corrigíveis, na ordem humana: a exigência de liberação; a falta de autenticidade; o egoísmo *versus* a solidariedade; e, a sensibilidade frente aos sofrimentos. Apesar de serem “atemporais”, estas críticas ligam-se hoje aos conceitos de modernidade e democracia, tendo transformado-se numa exigência política.

Depois de um período no qual há seqüencialmente críticas e justificações, as provas acabam sendo controladas mais fortemente do que no passado, até se adaptarem ao modelo de justiça vigente. Por exemplo, nas provas que referem-se ao compartilhamento do valor agregado, a relação salário *versus* lucro, a crítica consiste em revelar a exploração a qual os trabalhadores são vítimas. Já nas provas de seleção (para admissão em organizações), a crítica busca denunciar como, de fato, os concorrentes não têm condições iguais de competir, indicando que alguns se aproveitam de “forças estranhas parasitas” na natureza da prova.

Os deslocamentos são a manifestação da dinâmica do capitalismo, que subverte a ordem existente, visando sua reprodução. A crítica, como motor do deslocamento do capitalismo, quer instituir novas provas. Na visão dos autores, os deslocamentos, que permitem retomar as forças extraído das novas circunstâncias forças menos identificáveis, não são resultado de uma estratégia de conjunto, ou seja, não são interpretáveis, planejados – não há um ator ou sujeito. Mas é exatamente a pressão da concorrência e a busca por novos caminhos de lucros que tem produzido os deslocamentos, onde os atores vão abandonando as velhas provas e caminhando para as novas, num processo multiplicativo catalisado pelos gerentes, consultores, acadêmicos, entre outros, que encontram aí campo para seu desenvolvimento e diferenciação, dentro da nova “*city*”, até que todos tenham se deslocado e seja hora de buscar outro caminho.

No caso da responsabilidade socioambiental, o movimento surge como resultado da crítica à forma pela qual as empresas se relacionam com a sociedade, tirando dela (dos seus recursos) seu lucro, para os acionistas e controladores, mas pouco beneficiando-a ou até causando-lhe danos. Em resposta, o movimento pela responsabilidade socioambiental (re)cria provas e dispositivos que, ao operar um deslocamento, desmantela a crítica. São criados institutos para lidar com o assunto, de forma isomórfica às empresas; são instituídas certificações na área socioambiental, como a SA8000 e AA1000, balanços, selos, concursos; ou seja, todo um conjunto de regras e convenções, dispositivos para categorizar e classificar as empresas em relação a seu comportamento socioambientalmente responsável, onde são exigidos e valorizados aspectos que, em última instância, os próprios capitalistas elegem, sem prejuízo para a lucratividade. Divulga-se amplamente no meio acadêmico.

Assim, quem cria as provas são aqueles que as podem cumprir, multiplicando suas forças, transformando-as em grandezas. Nessa lógica, os “grandes” são os primeiros a compreender a transformação que se está operando, e estão sempre prontos a criticar as regras e o moralismo, pois estão em busca de novas oportunidades ou seja, como resposta à crítica, dentro do movimento pela responsabilidade socioambiental, as empresas passam a investir em ações socioambientais e a divulgar seus padrões éticos, justificando e criando provas à sociedade (e consumidores) de que estão indo ao encontro das aspirações socioambientais.

No caso brasileiro, é exatamente este movimento que temos assistido. Inicialmente, algumas poucas empresas multinacionais, que já têm o conceito desenvolvido em seus países de origem, o trazem como uma grande novidade para o nosso País e, com a ajuda de seus executivos, de consultores, de acadêmicos, e da mídia, divulgam estas práticas, realçando seu caráter inovador e a vanguarda da empresa. O discurso seduz cada vez mais, e toda a sociedade passa a apoiá-lo e incentivá-lo, considerando o movimento inquestionavelmente relacionado ao bem comum e como

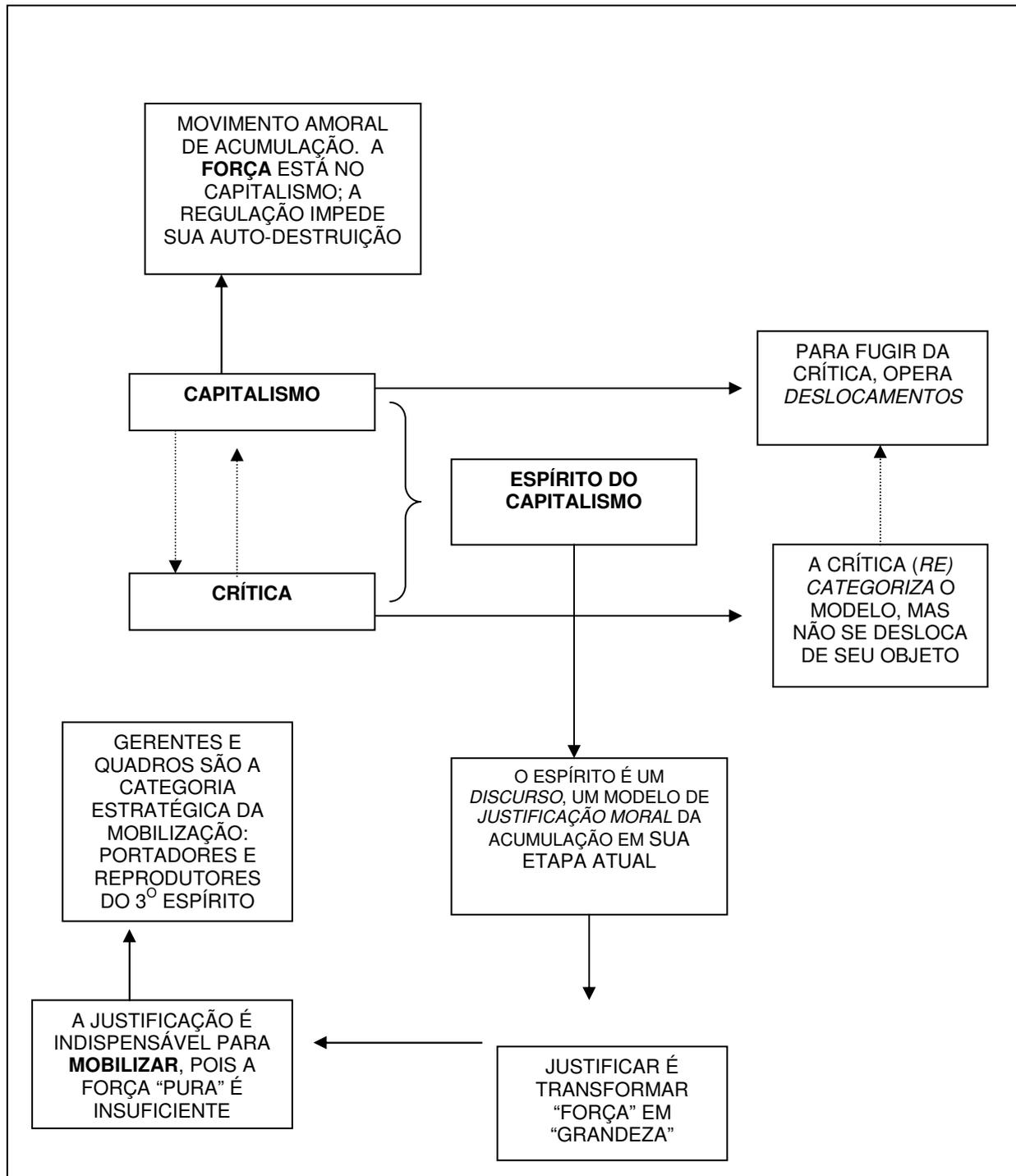
uma obrigação das empresas. Não se questiona, por exemplo, a dimensão pública/política da RSE, tal como nos referimos anteriormente.

Até o momento em que passa a ser não mais um diferencial, mas que a única preocupação da empresa é o cumprimento das provas instituídas pelos “grandes” (que, geralmente, são as grandes empresas). Mas, como uma pequena empresa, por exemplo, pode cumprir tais provas, se sabemos que para a maioria delas, no Brasil, é difícil sobreviver cumprindo exclusivamente suas obrigações legais? Ela poderá ficar para trás, uma vez que as regras não foram por ela criadas e que suas (não) condições de cumpri-las a deixam em desvantagem, dão-lhe o caráter de imobilidade, próprio dos “pequenos”.

O que queremos ressaltar é que o (melhor ou pior) cumprimento das provas vai indicar se a empresa está enquadrada no novo modelo desenhado pelos “grandes”, mas não que ela realmente tenha operado uma modificação no sistema de acumulação em resposta à crítica. Aliás, o que menos parece ser demonstrado é uma mudança qualitativa na ação organizacional, mas sim uma mudança visando principalmente atingir o mercado consumidor. Ou seja, a lógica é exatamente àquela anterior à crítica.

Desta forma, a conjunção do capitalismo com sua crítica configura o espírito de uma época, dando agora espaço para um movimento que aparenta um reposicionamento empresarial frente à sociedade, mas que também “encobre” o processo de acumulação. Assim, uma questão fundamental parece ser, a nosso ver, investigar que aspectos estão sendo evidenciados na discussão da RSE, e que tipos de atores estão legitimando a construção do conceito.

O quadro 2 pretende resumir as idéias já apresentadas de Boltanski & Chiapello para, com ele, interpretarmos a responsabilidade socioambiental das empresas. Primeiro, o movimento aparece como decorrente da crítica que se faz à atuação dos empresários e empresas. O capitalismo, conjugado com (alertado por) esta crítica, produz um discurso de justificação do atual estágio de acumulação, que é o movimento pela responsabilidade socioambiental das empresas, instituindo novas provas para os atores, como a exigência de cumprimento de requisitos socioambientais para a empresa ser bem vista pela sociedade. Dessa forma, as grandes empresas transformam força em “grandeza”, colocando-se, mais uma vez, como protagonistas do processo de acumulação capitalista. Outro ponto que merece destaque é que a categoria estratégica desta mobilização, no caso da RSE, é, além dos gerentes, também a mídia, os consultores e o meio acadêmico.



Quadro 2 - Modelo de transformação do capitalismo: capitalismo, crítica e espírito do capitalismo.

Fonte : Boltanski & Chiapello (1999)

Para os autores, à semelhança do espírito do capitalismo, que apresenta duas facetas, uma voltada para o acúmulo de capital, e outra para os princípios de legitimação, a literatura de gestão pode ser lida em dois planos diversos: como um receptáculo dos novos métodos de gerar lucro – a

parte técnica, e, ao mesmo tempo, comporta um forte tom moral, uma vez que se trata de uma literatura normativa que diz como devem ser as coisas e não como elas realmente são. Assim, a literatura de gestão não pode ser orientada apenas para a busca do lucro, devendo igualmente justificar a forma pela qual este é obtido. Deve, então, mostrar o modo pelo qual a obtenção de lucro pode ser desejável e digna de mérito, não limitando-se aos motivos e estímulos econômicos, visando ao bem comum.

Como acadêmicos, autores da literatura de gestão, e, especificamente de Gestão Socioambiental, a pesquisa de Bolstanki & Chiapello nos alerta para a necessidade de questionarmos se não estamos fazendo justamente essa reprodução do espírito do capitalismo, sem nos dar conta; conscientizarmo-nos é um primeiro passo para que possamos (ou não, será uma opção) escrever criticamente, além do discurso dominante. Particularmente na área de RSE, verifica-se uma propagação de textos, livros e textos sobre o assunto que, na maior parte das vezes, passam somente pela dimensão instrumental do movimento, repetindo e reafirmando a lógica da “*cité por projetos*”, sem se aperceber de sua função de construção e legitimação do “novo espírito do capitalismo”.

## **FORMULAÇÃO DA PESQUISA**

### **FERRAMENTA PARA GESTÃO SOCIOAMBIENTAL E DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL**

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 a implantação de processos socioambientalmente responsáveis: a) grau de presença da variável socioambiental nas práticas organizacionais; 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 socioambientais. 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 significaria 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

fluída, 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 fluída, 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 por 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 3.



Figura 3: Matriz GAC

Fonte: KOGUT; ZANDER, (1992).

O quadrante I significa que a organização ou grupo em análise possui uma operação fluída e sem interrupções. Seus indivíduos têm uma visão compartilhada do trabalho a ser feito, interpretam as interações de maneira semelhante, executam 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 socioambientais, 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 constituem-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 grupo em análise esteja situado no quadrante III, a mudança na direção do quadrante I necessita de maior esforço gerencial. Como todas 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 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 re-aprendizado das práticas atuais. O esforço gerencial é triplo: a) tornar 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 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 re-aprendizado 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 na figura 4, a transformação do conhecimento entre tácito e explícito ocorre de quatro formas: a) de tácito para explícito: internalização; b) de tácito para tácito: socioambientalização; c) de explícito para explícito: combinação; e d) de explícito para tácito: internalização.

	Conhecimento Tácito	Para	Conhecimento Explícito
Conhecimento Tácito	Socioambientalização		Externalização
De			
Conhecimento Explícito	Internalização		Combinação

Figura 4: Quatro modelos de conversão do conhecimento  
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1995)

A figura 5, 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 5: Síntese dos resultados da aplicação da ferramenta: diagnóstico e prescrição

DIAGNÓSTICO	TRAJETÓRIA	ESFORÇO GERENCIAL	ESTRATÉGIAS DE MUDANÇA
Quadrante I	Manter-se no quadrante	Reduzido	Reforçar as interações entre os indivíduos
Quadrante II	II → I	Baixo	Internalização: conhecimento explícito para conhecimento tácito. Disseminar um esquema cognitivo compartilhado, sobre o trabalho a ser executado. Fomentar as interações entre indivíduos Instituir procedimentos e rotinas e criar mecanismos de reforço e recompensa
Quadrante III	III → I	Médio	Combinação: conhecimento explícito para conhecimento explícito. Esclarecer quais os novos procedimentos e como eles deveriam ser incorporados nas práticas administrativas. Estratégias da trajetória II → I
Quadrante IV	III → II → I	Alto	Articulação: conhecimento tácito para conhecimento explícito. Re-aprendizado de novas práticas através da recombinação das habilidades atuais, reconfigurando as novas rotinas organizacionais. Estratégias da trajetória III → I

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1995).

Finalmente, é importante ressaltar que a eficiência das estratégias de mudança pretendidas é função da capacidade dos gerentes em liderarem o processo, principalmente as 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.

## **HIPÓTESE CENTRAL**

### **OPERACIONALIZAÇÃO DA MATRIZ GAC**

A aplicação da Matriz GAC em um contexto real exige que suas dimensões sejam devidamente mensuradas para gerar diagnósticos válidos. Nesta seção, especificam-se as definições operacionais de cada dimensão e apresentam-se sugestões de variáveis candidatas a construtos mensuradores de cada uma das dimensões. É notório que a elaboração de instrumentos de coleta e escalas para cada dimensão deve levar em consideração a disponibilidade e as fontes de dados do contexto em análise. Contudo, espera-se que as definições aqui e o leque de variáveis sugeridas possa servir de orientação para futuras aplicações.

Inicialmente, é necessário estabelecer as condições na quais a aplicação da ferramenta é válida. Em outras palavras, as características, pré-requisitos, que a unidade de análise, seja um grupo ou a organização, deve ter para que a Matriz possa ser aplicada corretamente. Essas características são denominadas aqui por condições de contorno.

### **CONDIÇÕES DE CONTORNO**

Nem toda organização, ou grupo, pode servir de unidade de análise para aplicação da Matriz GAC. Para que sua lógica e seus fundamentos possam ser corretamente empregados e gerarem diagnósticos válidos, algumas condições devem ser satisfeitas, no que concerne às características da unidade de análise.

A primeira condição é que a empresa deve estar certificada ou em processo de certificação da norma NBR ISO 14001. Isso implica que os envolvidos já tenham recebido input teórico, na forma de palestras, oficinas ou cursos, e que a organização já conte com os processos estruturados e formalizados de acordo com o SGA previsto na norma. Pode-se questionar, nesse caso, qual seria o papel da ferramenta se a organização já está certificada. Na realidade, é notório que a organização não se comporta como um todo homogêneo e que setores, departamentos, ou grupos dentro da organização comportam-se diferentemente, exigindo diferentes linhas de intervenção gerencial. A heterogeneidade dos grupos quanto à sua natureza constitutiva e à forma como o conhecimento sobre a norma foi absorvido gera diferentes valores para as dimensões medidas.

As demais condições, necessárias a aplicação da matriz, dizem respeito à natureza das atividades desempenhadas pelo grupo em análise, as quais devem ser atividades rotineiras. Isso significa que, ao tomarem decisões freqüentes e regulares, os indivíduos utilizam-se de soluções habituais, cujos resultados obtidos são, normalmente, previstos com facilidade. Isso deve ser observado tanto para o conceito de rotinas no sentido estrito do termo quanto para grupo cujas atividades tenham, em geral, cargas cognitivas maiores, como as heurísticas que são empregadas

para resolver problemas de formas habituais. Dessa forma, grupos cujas atividades envolvem decisões e problemas inteiramente novos, como por exemplo, as áreas de criação, de pesquisa e de desenvolvimento de uma empresa podem não ser candidatas adequadas para o uso da matriz.

Para dirimir possíveis dúvidas quanto à natureza das atividades do grupo a ser analisado, pode-se utilizar as definições de Cohen e Bacdayan (1994) para as atividades rotineiras:

- a. as atividades do grupo devem ser feitas por todos. Ou seja, os resultados do trabalho do grupo devem ser fruto de uma pequena parte do trabalho de vários indivíduos, e não de todo o trabalho de um indivíduo. A ferramenta proposta não tem aplicabilidade para grupos cujos resultados do seu trabalho são as atividades individuais;
- b. as atividades desenvolvidas pelos indivíduos do grupo devem ser inter-relacionadas. É necessário que cada atividade tenha ligação com outras atividades, de forma que cada indivíduo interaja com outros indivíduos;
- c. a forma como as atividades são executadas deve ser fruto do conhecimento adquirido pela experiência e pela prática;
- d. as atividades desenvolvidas pelo grupo devem ter alta carga de conhecimento tácito.

## **PROCEDIMENTO METODOLÓGICO**

### **MENSURAÇÃO DO GRAU DE PRODUTIVIDADE E LUCRATIVIDADE EM RAZÃO DO GRAU DE PRESENÇA DA VARIÁVEL SOCIOAMBIENTAL**

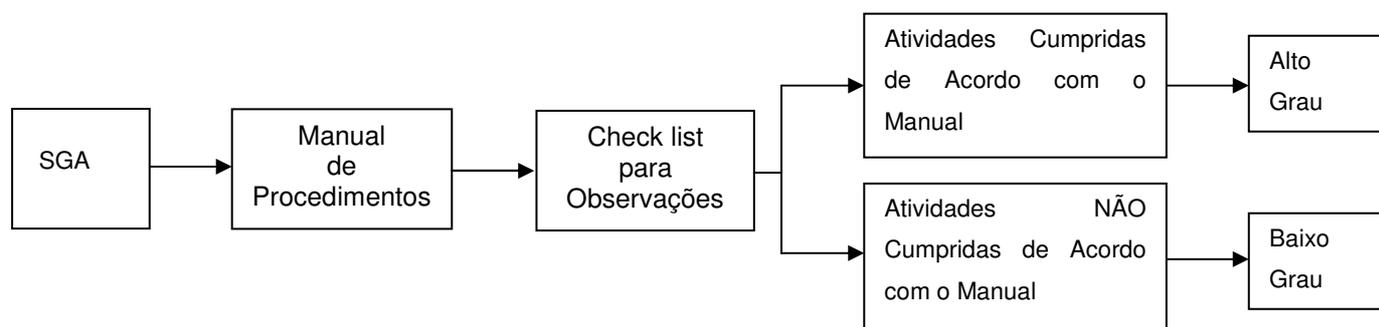
A principal fonte de dados para mensuração desta dimensão é o SGA implantado e certificado na empresa, de acordo com a NBR ISO 14001. A referida norma, no item 4.3.4., trata da documentação do SGA e estabelece que a empresa deve orientar seus funcionários sobre onde encontrar informações sobre os procedimentos operacionais, as instruções de trabalho e os planos de emergências. Comumente, para atender a este quesito, as empresas elaboram manuais de procedimento, onde são detalhados os procedimentos e as instruções de trabalho. Ou seja, as atividades são descritas passo a passo, relacionadas com os impactos socioambientais (reais e potenciais) que podem ocorrer caso algum erro ou acidente ocorra e as respectivas ações emergenciais a serem realizadas, quando há ocorrência de um impacto socioambiental.

A partir dos manuais de procedimento do SGA é possível se elaborar um *checklist*, para orientar as observações no campo com relação à mensuração do grau de presença da variável socioambiental. Este consiste de um detalhamento de todas as atividades a serem executadas, com a finalidade de se cumprir uma determinada tarefa, no grupo em análise. O mesmo *checklist* também pode ser utilizado como um instrumento de controle operacional, conforme item 4.3. da NBR ISO 14001.

O pesquisador em campo anotará no instrumento se as atividades estão sendo executadas conforme o previsto no manual de procedimentos. De acordo com a Figura 6, caracterizar-se-á como um alto grau de presença da variável socioambiental, quando grande parte das atividades for executada em conformidade com o previamente estabelecido, e em contra partida, será considerado

um baixo grau de presença, quando não for observado o que está previsto no manual. A figura 4 ilustra o processo de mensuração desta dimensão.

Figura 6: Parâmetro do Grau de Presença da Variável Socioambiental



Fonte: Cohen e Bacdayan (1994)

Outras medidas mais objetivas podem ser utilizadas para medir o grau de presença da variável socioambiental nas práticas do grupo analisado, tais como o número de não-conformidades e/ou o número de solicitações de ações corretivas (obviamente, de ordem inversamente proporcional ao grau de presença). Para a obtenção de dados sobre essas duas variáveis podem ser utilizados os relatórios das auditorias socioambientais, previstos na norma.

### **MENSURAÇÃO DO GRAU DE INSTITUCIONALIZAÇÃO**

Mensuração desta dimensão pode ser feita por meio de variáveis objetivas e/ou qualitativas. Entretanto, autores que estudam o processo de criação e estabilização de rotinas organizacionais ressaltam a dificuldade de definir variáveis objetivas, quantitativas, que mensurem o grau de institucionalização. É comum, todavia, nos estudos de caso, que variáveis qualitativas, baseadas principalmente na observação do trabalho em campo ou em escalas psicométricas, sejam utilizadas (DOSI; NELSON; WINTER, 2000). Contudo, sugerem-se duas variáveis objetivas que podem ser utilizadas como variáveis para mensurar o grau de institucionalização, com correlação positiva:

- a. índice de conjunto: tempo que cada funcionário trabalha com os outros do grupo, obtido pelo somatório do tempo de trabalho de cada dupla de colegas;
- b. Treinamento em conjunto: horas que cada indivíduo teve de treinamento em conjunto com os outros colegas do grupo, obtidas pelo somatório do treinamento em conjunto para cada dupla de colegas.

Para evitar arbitrariedade e excesso de subjetivismo do pesquisador na observação do trabalho em campo, pode-se apontar diretrizes norteadoras do trabalho do pesquisador. Os pontos abaixo foram adaptados de Cohen e Bacdayan (1994) e referem-se às características de um grupo com alto grau de institucionalização:

- a. o grupo trabalha com grandes probabilidades de que o resultado de sua produção é aceitável, ou seja, não existe aparentemente esforço em realizar uma conferência final da produção do grupo;

- b. o grupo é harmônico, rápido na execução das tarefas e não apresenta interrupções para verificar qual a seqüência das operações;
- c. o grupo apresenta semelhança de comportamento ao longo do tempo, mesmo sob diferentes estímulos;
- d. o grupo pode apresentar ineficiências ocasionais, ou seja, para o observador está claro que haveria outra forma mais eficiente de executar as tarefas, porém, o grupo continua a executá-la da mesma forma;
- e. o grupo não apresenta esforços para comunicar-se, visto que todos compreendem o significado do trabalho a ser feito.

As seções a seguir apresentam os principais insights de um estudo de caso que aplicou a Matriz GAC. Inicialmente, descreve-se o estudo e em seguida são feitas as conclusões do trabalho.

### **INSIGHTS METODOLÓGICOS : A MATRIZ GAC NA PRÁTICA**

Foge ao escopo deste texto apresentar os resultados completos do estudo de caso desenvolvido para a aplicação da Matriz GAC. A intenção em incluir esta seção no trabalho é identificar insights, a partir das dificuldades encontradas na aplicação da matriz, para resolver questões metodológicas, principalmente acerca das fontes de dados utilizadas. Espera-se que possam servir de subsídio para aprimoramento da ferramenta.

O estudo de caso foi desenvolvido em uma empresa cuja atividade principal é a extração, industrialização e comercialização de pedras para utilização em obras de construção civil. Foi fundada em 1973, em uma cidade na região Sul do Brasil, e atualmente possui duas jazidas e cerca de 120 funcionários.

Em 1999 começou a se preocupar com a implantação de um SGA, de acordo com a norma NBR ISO 14001. O Instituto Euvaldo Lodi desenvolveu o projeto de implantação e para isso utilizou-se da abordagem da engenharia de sistemas para pequenas e médias empresas. Após duas auditorias pela empresa holandesa Det Norske Veritas Certification (DNV), obteve o certificado ISO 14001, em dezembro de 2000. A empresa foi a primeira pedreira do Brasil a obter o certificado do SGA – NBR ISO 14001.

Estudo de caso iniciou-se em Outubro de 2002, com a previsão de duração de um ano. Nos contatos iniciais com a direção da empresa e com os responsáveis pelo SGA os pesquisadores buscaram informações nas seguintes fontes:

- a. entrevistas com os gestores para identificar os seguintes pontos:
  - a. o histórico da empresa e da implantação do SGA;
  - b. os setores críticos para o SGA;
  - c. datas das auditorias externas e internas e o desempenho dos funcionários nessas auditorias;
  - d. fontes de dados objetivos sobre os funcionários dos setores críticos identificados nas entrevistas:
- b. setor e função;

- tempo de serviço na empresa e no setor em que trabalha atualmente;
- tempo de serviço com cada indivíduo do grupo;
- nível [horas] de treinamento;
- notas de teste de auditoria interna [se houver];
- número de ações corretivas e não conformidades por indivíduo e por grupo;

Inicialmente, foram identificados dois setores críticos para o SGA da empresa que satisfizeram as condições de contorno: a usina de asfalto e a oficina mecânica. As principais atividades dos setores eram: a) oficina mecânica: abastecimento do posto de óleo diesel, revisão das máquinas e caminhões, troca de óleo e de filtro de óleo em máquinas e caminhões; b) usina de asfalto: operação e manutenção do filtro de mangas, operação da caldeira e abastecimento dos tanques da usina de asfalto.

Para cada setor, foram levantadas informações que pudessem ser utilizadas para mensurar as dimensões. Para a dimensão grau de presença da variável socioambiental, foram utilizados os checklists desenvolvidos a partir das normas. Não foram utilizados o número de não-conformidades e de solicitações de ações corretivas para cada setor, pois os mesmos não foram liberados pela empresa.

Para a dimensão grau de institucionalização, foram utilizados dados sobre os funcionários para calcular o índice de conjunto. A tabela abaixo exemplifica o cálculo deste índice para o setor de oficina mecânica conforme DOSI; NELSON; WINTER, 2000, supondo 15 variáveis objetivas.

Tabela 1: Tempo de trabalho em equipe em meses supondo 15 variáveis objetivas.

Oficina	Manoel	Valmir	Antolino	Arlindo	Ademar	Ronaldo
	(meses)	(meses)	(meses)	(meses)	(meses)	(meses)
Manoel						
Valmir	1					
Antolino	60	1				
Arlindo	1	9	1			
Ademar	60	1	300	1		
Ronaldo	10	1	10	1	10	
Índice de conjunto	soma dos meses de convivência / nº variáveis objetivas 467 meses / 15 variáveis objetivas = 31,13 meses					

Fonte: DOSI; NELSON; WINTER, (2000)

O pesquisador pode utilizar o índice de conjunto médio da empresa para classificar o índice do setor em alto ou baixo, ou ainda, índices médios obtidos pelo acúmulo de outros estudos de caso. Não foi possível calcular o nível de treinamento em conjunto devido à inexistência desses dados na empresa.

Em face dessas dificuldades, a observação do pesquisador no campo constituiu-se da principal fonte de coleta de dados. Foram utilizados como parâmetros, os 5 aspectos adaptados de Cohen e Bacdayan (1994). Para reduzir o viés do observador as notas do diário de campo foram analisadas e checadas pelos pares.

## **CONCLUSÃO**

Aqui pudemos demonstrar as bases que levam as empresas que investem em projetos sociambientais a terem aumento de produtividade e conseqüente competitividade empresarial. A resposta à indagação que deu origem a este artigo – como se justifica o movimento pela 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 (1999) pôde melhor demonstrar como este processo ocorre, considerando não a ação de um ator específico, mas de macro-atores 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 visando combater a crítica. Ou seja, os deslocamentos do capitalismo e as transformações nos dispositivos que os acompanham contribuem para desmantelar a crítica, que se torna inoperantes, dando-lhe uma nova possibilidade de acumulação e lucros.

Desta forma, o capitalismo sobrevive, transformando-se todas as vezes que tiver atentado 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 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 socioambientais 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, re-categorizando 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 reproduzir o discurso capitalista com uma nova roupagem e para poderem, posteriormente, monitorar a ação organizacional no âmbito da RSE que certamente coloca as organizações em vantagem com ganhos reais derivados do aumento da competitividade empresarial.

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

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

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

ANDRASSEN, T.W. e LINDESTAD, B. Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, Nº 1, p. 7-23, 1998.

BARRETT, Richard. Libertando a alma da empresa. Editora Cultrix, 1998.

BOLTANSKI, L. & THEVENOT, L. De la justification – les économies de la grandeur. Paris: Gallimard, 1991.

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

CAPRA, Fritjof, A teia da vida (The web of life), Cultrix Amana-Key, São Paulo, 9.º ed. , 2000.

COHEN, M.; BACDAYAN, P. Organizational routines are stored as procedural memory: evidence from a laboratory case study. *Organization Science*. V.5,n.4, nov.1994.

DAVIS, S. M. *Managing Corporate Culture*. Ballinger Publishing company. Massachusetts, 1984

DEMAJOROVIC, Jacques. *Sociedade de Risco e Responsabilidade Socioambiental: Perspectivas para a educação corporativa*. Tese de doutorado apresentada à Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo. USP: São Paulo, 2000.

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

GUATTARI, Félix, *As três ecologias*, Campinas, Papirus, 13.º ed., 1990

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

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração. Editora Atlas, 2000.

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.

NOVAES, Washington, A década do impasse: da Rio 92 à Rio +10, Estação Liberdade, 1ed., São Paulo, 2002.

PETTIGREW, A. Is corporate culture manageable ? In: Culture and competitive strategies. Singapore, 1986.

PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. Strategic Management Journal. v. 14. p. 179-191, 1993.

SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu. Uma abordagem para o estudo da cultura Organizacional e seus antecedentes. Dissertação de Mestrado, FEA-USP, São Paulo, 1995.

SIMON, H. Administrative behavior. New York: Free Press, 1945.

TACHIZAWA, Takeshy, Gestão Socioambiental e responsabilidade socioambiental corporativa – Estratégia de negócios focadas na realidade brasileira, Atlas, São Paulo, 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. A ética protestante e o espírito do capitalismo. 2.ed. rev. São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2001.

WINTER, S. Routines resorted and glossed. In: COHEN, M. et al. Routines and other recurring action patterns of organization. Contemporary Research Issues. 1996.

WINTER, S. (org.) The nature and dynamics of organizational capabilities. New York: Oxford University Press, 2000.