

# **RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E SUSTENTABILIDADE:**

**Reflexões Teóricas e Algumas Práticas no Nordeste Brasileiro**



*Maria Ivonete Soares Coelho  
Carla Montefusco de Oliveira  
João Bosco Araújo da Costa  
Antônio Oscar Santos Góes*



# **RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E SUSTENTABILIDADE: Reflexões Teóricas e Algumas Práticas no Nordeste Brasileiro**

ORGANIZADORES:

Maria Ivonete Soares Coelho  
Carla Montefusco de Oliveira  
João Bosco Araújo da Costa  
Antônio Oscar Santos Góes

MOSSORÓ-RN

2016



**Reitor**

Prof. Pedro Fernandes Ribeiro Neto

**Vice-Reitor**

Prof. Aldo Gondim Fernandes

**Comissão Editorial do Programa Edições UERN:**

Prof. João Maria Soares

Profa. Anairam de Medeiros e Silva (**Editora Chefe**)

Prof. Eduardo José Guerra Seabra

Prof. Humberto Jefferson de Medeiros

Prof. Sérgio Alexandre de Moraes Braga Júnior

Profa. Lúcia Helena Medeiros da Cunha Tavares

Prof. Bergson da Cunha Rodrigues

**Assessoria Técnica:**

Daniel Abrantes Sales

**Foto da capa:** Elida Maria Maia de Oliveira (primeiro lugar categoria profissional na Maratona Fotográfica Caminhos das Águas de Luis Gomes a Areia Branca: A saga de um Rio (PROEX/UERN;BNDES; Banco do Nordeste; Governo do Brasil) 2013.

**Catálogo da Publicação na Fonte.  
Universidade do Estado do Rio Grande do Norte.**

Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade: reflexões teóricas e algumas práticas no nordeste brasileiro. / Maria Ivonete Soares Coelho, Carla Montefusco de Oliveira, João Bosco Araújo da Costa, Antônio Oscar Santos Góes (orgs.) – Mossoró: Edições UERN, 2016.

192 p.

ISBN 9788576210955

1. Desenvolvimento sustentável - Políticas Públicas.
2. Responsabilidade Social Empresarial – Sustentabilidade.
3. Gestão da Sustentabilidade. I. Coelho, Maria Ivonete Soares. II. Oliveira, Carla Montefusco de. III. Costa, João Bosco Araújo da. IV. Góes, Antônio Oscar Santos.

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b>	5
<b>DESENVOLVIMENTO E POLÍTICAS PÚBLICAS:</b> notas introdutórias para um debate necessário Maria Ivonete Soares Coelho João Bosco Araújo da Costa Gilcelia Batista de Gois Crislany Pereira Silva	9
<b>A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE:</b> da Conferência Estocolmo/72 à Rio+ 20 Vivian Aparecida Blaso S. S. Cesar	33
<b>ESTRATÉGIA TERRITORIAL E SUSTENTABILIDADE DOS EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS E HOTELEIROS NO BRASIL</b> Lirandina Gomes Joaquim Ramos Silva	59
<b><i>ECO-FRIENDLY MANAGEMENT:</i></b> um estudo de caso no Hotel Tarik Fontes em Itabuna (BA) Antonio Oscar Santos Góes Talles Vianna Brugni Maria Josefina Vervloet Fontes	71
<b>DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL EM EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO:</b> um estudo comparativo com ênfase no APL de Maceió (AL) Rogério Rodrigues da Silva	90

<b>RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL:</b> discursos da mídia sobre o papel das empresas no Rio Grande do Norte (RN)	118
Carla Montefusco de Oliveira Sheila da Silva Oliveira	

<b>DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>	126
Anselmo Ribeiro Andriolo	

<b>ESTUDO SOBRE CRITÉRIOS DE COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS:</b> o caso de uma empresa brasileira de economia mista da área de energia	148
Eduardo Souza Seixas Liliane de Queiroz Antônio Luciel Henrique de Oliveira Ronald de Jesus Moura	

<b>ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS EM PROL DA SUSTENTABILIDADE NOS PROJETOS DE MECANISMO DE DESENVOLVIMENTO LIMPO DA PETROBRÁS:</b> um estudo qualitativo na FAFEN (BA)	168
Luana das Graças Queiróz de Farias Antônio Costa Silva Júnior André Luis Rocha de Souza José Célio Silveira Andrade Andréa Ventura	

## APRESENTAÇÃO

As debilidades do sistema financeiro, as profundas desigualdades econômicas existentes e a eminência de uma crise ambiental, atestam a fragilidade da sustentabilidade a nível global. A persistência desta situação coloca-nos perante questões inevitáveis. Será que os princípios do desenvolvimento sustentável são apenas um mito, mais do que um projeto realizável? Será que, apesar das atuais alterações na geoeconomia em nível global, perduram ou se acentuam as desigualdades de renda, ainda acrescidas com elevados níveis de desemprego? Será que a transição para uma economia verde se reduz apenas à incorporação de novas tecnologias e processos ambientalmente mais sustentáveis? Será que apesar dos discursos institucionalmente corretos de muitas empresas e organizações são mantidas as práticas do *business as usual*? Será que a responsabilidade das empresas é uma *buzzword* sem conteúdo substantivo, de difícil operacionalização e limitados resultados?

Perante os múltiplos desafios que a humanidade enfrenta, muitos são aqueles que consideram o desenvolvimento sustentável como um trunfo indispensável para se progredir em direção à paz, liberdade e justiça. Neste contexto, tem sido atribuída particular relevância à responsabilidade social (RS), surgindo fundamentalmente como um instrumento para a concretização do próprio desenvolvimento sustentável. No entanto, verifica-se atualmente que os resultados alcançados se mostram largamente insuficientes. Estudos do *AccountAbility* e do *Copenhagen Center*, numa avaliação global das ações de RS, evidenciam que estas satisfazem problemas pontuais, mas não resolvem problemas estruturantes. O exercício da RS surge muitas vezes como resposta a pressões da opinião pública, assumindo a forma de campanhas de *marketing* ou divulgação de boas práticas nos veículos de mídia, sem efeitos visíveis em nível macro e sem impactos significativos na vantagem competitiva das regiões ou na sustentabilidade global.

De fato a RS tem sido fundamentalmente perspectivada *i)* numa ótica voluntarista, absolutamente dependente da discricionariedade individual das empresas e gestores; *ii)* como um meio para a obtenção adicional de vantagens competitivas, assentada no pressuposto de que as empresas ao “fazer o bem” beneficiam o sucesso do seu próprio negócio e ainda *iii)* numa lógica individualizada, resultante de ações espontâneas, ocasionais, pouco estruturadas e com base numa microatuação, perspectiva que tem limitado os seus resultados.

Os conceitos de “*business case*”, de “*triple bottom line*” e de “*win-win*”, frequentemente associados à RS, são um exemplo bem paradigmático de uma lógica

argumentativa baseada nestes pressupostos. Valoriza-se, sobretudo, o contributo da RS para a criação de valor, nomeadamente em termos de ganhos de imagem e reputação, motivação e retenção de talentos, gestão do risco ou, entre outros aspectos, a redução de custos. Sem se desvalorizar a importância que este quadro argumentativo possui, o qual surge indiscutivelmente como um dos maiores estímulos à promoção da RS e da sustentabilidade corporativa numa lógica de gestão, o fato é que esta perspectiva de *business case* da RS tem conduzido a níveis de comprometimento muito baixos.

Além disso, tem igualmente limitado os seus efeitos reformadores globais ao restringir a sua intervenção a uma dimensão individualizada de atuação. Parte-se do pressuposto de que o somatório dos efeitos que se alcançam em nível micro, se faz sentir automaticamente em nível macro, o que não se verifica, pois tal como salienta Zadeck, não existe uma correlação direta entre os efeitos micro e macro da RS.

Para que efetivamente se possam alavancar os efeitos da RS ao nível macro e se criar um círculo virtuoso entre a RS e a competitividade econômica, a coesão social e a preservação ambiental, importa repensar profundamente o exercício da RS, nomeadamente em torno de pelo menos três dimensões essenciais.

Uma primeira dimensão está relacionada com a necessidade de se estabelecer uma ligação da RS com a competitividade das regiões ou das nações. Tal como refere Zadeck, sem esta ligação as ações de RS terão um efeito limitado e as atividades ficarão restritas a algumas empresas líderes de mercado, mantendo-se os baixos níveis de implicação existentes. Nesta perspectiva, surge a necessidade de se enquadrar o contributo da RS no contexto do desenvolvimento dos territórios (local, regional ou nacional ou supranacional) e, em particular, no contexto dos *clusters* produtivos, como salienta Michael Porter.

Uma segunda dimensão integra a necessidade de se encarar a sustentabilidade numa lógica de longo prazo. Significa isto atuar não em função de problemas conjunturais, muitas vezes traduzidos em lógicas defensivas como resposta a pressões da opinião pública, mas gerir estrategicamente a sustentabilidade como suporte para a inovação de produtos e serviços mais sustentáveis. Iniciativas inovadoras desenvolvidas por empresas de referência mundial têm demonstrado que atuar de forma pró-ativa e numa lógica de longo prazo na gestão de políticas de sustentabilidade conduz a maiores níveis de inovação interna (seja em produtos, processos, serviços, novos mercados ou tecnologias), gera competitividade num longo prazo e simultaneamente produz mudanças de grande impacto na sociedade.

Nesta perspectiva, o que está em discussão não é o ato de alinhar a sustentabilidade com a estratégia de negócio da empresa ou, dito de outra forma, o ato de submeter à lógica da

responsabilidade social aos desígnios da estratégia empresarial no contexto do mercado. O que está em discussão é uma mudança mais profunda. Significa antes, o alinhar a estratégia empresarial em função da procura de maiores níveis de sustentabilidade global, condição essencial para se promover um ciclo virtuoso entre competitividade e sustentabilidade integrada.

Por último, o que está ainda em causa é também uma mudança de paradigma. Uma mudança na forma como olhamos para a atividade empresarial, deixando de estar centrada fundamentalmente na lógica da criação de valor financeiro para passar também a incorporar a criação de valor social. Quando se refere que a RS existe, falta a clareza para se olhar para a sustentabilidade de uma forma estratégica, Acrescenta-se ainda, que falta também a capacidade para se olhar para a empresa numa perspectiva mais ampla, que não se restrinja apenas à responsabilidade de criar valor financeiro, mas incorpore igualmente a responsabilidade de criar de valor social e ambiental.

Para que seja possível gerar mudanças estruturantes e com verdadeiro impacto para a humanidade, ressaltam-se assim a necessidade de se repensar os conceitos de sustentabilidade e de RS integrando-os num contexto mais amplo. Excluindo uma visão de microatuação que restringe a sustentabilidade e a RS à atividade individual de cada empresa isoladamente desenvolve, mas a integre nas dinâmicas territoriais, tanto nacionais ou regionais. Importa igualmente analisar criticamente a forma como a responsabilidade social tem sido dirigida desmontando o discurso dominante. Esta forma de conceber a RS numa lógica do *business case* tem gerado resultados muito limitados sem impactos verdadeiramente estruturantes para as empresas ou para a sociedade, a não ser uma reação paliativa a problemas pontuais. Por último é necessário considerar a função da empresa numa perspectiva sistêmica e abrangente, salientando-se em particular a necessidade de aprofundar os instrumentos de gestão e as metodologias de intervenção.

É nesta tripla dimensão que o presente livro se situa. Num primeiro momento são repensados os pressupostos do desenvolvimento, à luz dos principais contributos teóricos produzidos no final do séc. XX e XXI. É alargada a noção tradicional de desenvolvimento, e são apresentadas reflexões sobre os pressupostos subjacentes ao desenvolvimento sustentável, reflete-se ainda sobre a centralidade da liberdade individual e da força que as influências sociais exercem sobre esta mesma liberdade, como elemento crítico a incorporar numa concepção de desenvolvimento. Para uma melhor compreensão desta discussão é ainda apresentada nesta parte um enquadramento histórico da sustentabilidade, situada temporalmente entre a Conferência de Estocolmo de 72 e a Conferencia do Rio +20, sendo

igualmente de destacar um novo olhar que é apresentado sobre os princípios éticos que regem a responsabilidade individual e empresarial.

Num segundo momento é apresentado um conjunto de estudos de caso onde se analisam as estratégias e as iniciativas que, no domínio da sustentabilidade, são adotadas por empresas brasileiras, em particular no setor hoteleiro. Neste caso releva-se a necessidade de se compreender os múltiplos processos produtivos juntamente com uma reflexão em torno de valores culturais e simbólicos que envolvem a relação empresa/sociedade. A própria agenda empresarial surge interconectada com os pressupostos ético/ideológicos que os agentes subscrevem e com as lógicas de poder e de interesse que envolvem os diferentes atores em presença.

Por último, o terceiro foco de análise incide sobre os instrumentos para a gestão da sustentabilidade no contexto empresarial. A partir da exploração dos conceitos centrais, são analisadas de forma crítica técnicas e ferramentas de administração e de gestão utilizadas por empresas, apresentados guias práticos, indicadores de desempenho e de monitoramento dos riscos e referenciados modelos de gestão integrada que facilitam o planeamento empresarial da sustentabilidade.

O presente livro ao incorporar a reflexão teórica nesta tripla dimensão faculta ao leitor uma análise integrada dos fenômenos que, sem receio de um posicionamento crítico acerca da própria realidade, contribui para reforçar este movimento que se afirma como um pilar central para uma maior equidade e justiça nas sociedades contemporâneas.

*Prof.<sup>a</sup> Dra. Maria João Santos*

*Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações (SOCIOUS),  
Unidade de Investigação Integrada do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da  
Universidade Técnica de Lisboa, Portugal.*

## DESENVOLVIMENTO E POLÍTICAS PÚBLICAS: notas introdutórias para um debate necessário.

*Maria Ivonete Soares Coelho  
João Bosco Araújo da Costa  
Gilcelia Batista de Gois  
Crislany Pereira Silva*

### 1 DESENVOLVIMENTO E POLÍTICAS PÚBLICAS

O século XX é marcado pelas disputas em torno da noção de desenvolvimento que ganham maior visibilidade e centralidade no início do século XXI. Expressão destas disputas são os questionamentos ao paradigma de desenvolvimento herdado do século XIX e até então hegemônico, identificado como industrialização, inovação tecnológica e crescimento econômico (BASTOS, 2001) e a emergência de um novo paradigma identificado como *Desenvolvimento Sustentável*, que incorpora as dimensões de equidade social, responsabilidade ecológica, respeito às diversidades culturais e especificidades locais, bem como a participação dos beneficiários em sua realização.

A noção de Desenvolvimento Sustentável que procura reconceituar o sentido do desenvolvimento enquanto mudança social foi um processo resultante de diversas variáveis históricas presentes nas últimas décadas do *longo século XX* (HOBSBAWM, 1995). Destacam-se nesse processo as crises econômicas, sociais e ambientais, aliadas à emergência de diversos movimentos ambientalistas e à necessidade de construção de um novo padrão de desenvolvimento a partir das discussões em torno da reconstrução da Europa pós Segunda Guerra Mundial.

Nesse contexto, o padrão de desenvolvimento que emergia era o baseado na crença da industrialização e do progresso ilimitado, cujo modelo era a sociedade de consumo norte americana (SCOTTO, CARVALHO e GUIMARÃES, 2007). Paralelamente, na contramão desse processo, firmavam-se as bases de questionamento a este paradigma e a necessidade de superá-lo e ressignificá-lo.

Portanto, a necessidade de construção de um novo padrão de desenvolvimento tem suas origens e ganha forma pós anos de 1940 com as discussões evidenciadas com os planos de reconstrução da Europa pós Guerras Mundiais, notadamente a Segunda Grande Guerra Mundial (1939/1945) que devastou o continente europeu, redefiniu o mapa geopolítico do

mundo, afirmou um padrão de desenvolvimento, ao mesmo tempo em que pôs em cheque os padrões de produção e consumo, condições para uma reconceituação do desenvolvimento e bases para a noção de Desenvolvimento Sustentável, que ganhará força com a inclusão na agenda mundial da problemática ambiental.

Os anos de 1960 do século XX marcam o surgimento da problemática ambiental, colocando em evidência as preocupações em torno da utilização dos recursos naturais, o modelo de crescimento e a finitude do planeta, além de questões relacionadas às preocupações com o crescimento demográfico e os problemas dele resultante. Essas questões influenciaram a pauta de discussão dos organismos internacionais e governos nos anos seguintes, no sentido de reconceituar o desenvolvimento e (re)definir novas maneiras de ver o mundo, a relação homem/natureza e os processos de industrialização. Gestaram-se, assim, as condições para as novas definições e disputas políticas em torno de conceitos e noções de desenvolvimento e do próprio futuro da humanidade no planeta.

Nesse processo, os anos de 1970 são particularmente importantes, especialmente pelas discussões do Clube de Roma e a publicação do “*The limits to Growth*” (*Os limites do crescimento*), também conhecido como *Relatório Meadows* ou *Relatório de Roma* (1972), no qual se apresenta a *tese de crescimento zero* como condição para a estabilidade econômica e ecológica.

O *Relatório Meadows* apresenta três teses e conclusões básicas:

1. Se as atuais tendências de crescimento da população mundial – industrialização, poluição, produção de alimentos e diminuição de recursos naturais – continuarem imutáveis, os limites de crescimento neste planeta serão alcançados algum dia dentro dos próximos cem anos. O resultado mais provável será o declínio súbito e incontrolável, tanto da população quanto da capacidade industrial.
2. É possível modificar estas tendências de crescimento e firmar uma condição de estabilidade ecológica e econômica que se possa manter até um futuro remoto. O estado de equilíbrio global poderá ser planejado de tal modo que as necessidades materiais básicas de cada pessoa na terra sejam satisfeitas, e que cada pessoa tenha igual oportunidade e realizar seu potencial humano individual.
3. Se a população do mundo decidir empenhar-se em obter este segundo resultado, em vez de lutar pelo primeiro, quanto mais cedo ela começar a trabalhar para alcançá-lo, maiores serão suas possibilidades de êxito (MEADOWS, apud BRUSEKE, 1995, p. 30).

Essas teses e conclusões mapearam o debate em torno do problema do desenvolvimento, traçando como questões centrais a contestação ao padrão de desenvolvimento e a finitude do planeta, apontando, de forma contundente, o declínio da população e da capacidade industrial, as crenças nas possibilidades de modificação dessa

realidade, apesar de manter a lógica de atendimento às necessidades básicas e aos interesses individuais nos padrões de desenvolvimento predominantes até então e a *tese do crescimento zero*, expressas no compromisso de trabalhar para alcançar “novo” padrão de desenvolvimento.

A *tese do crescimento zero* significou a contestação da ideia da industrialização como sinônimo do desenvolvimento e a crítica às teorias de desenvolvimento, até então hegemônicas, vinculadas à industrialização. Essa tese desencadeou uma série de eventos mundiais e discussões teóricas em termos de redefinir o desenvolvimento capitalista e desconstruir o mito do desenvolvimento econômico como sinônimo de progresso.

Nessa direção, Furtado (1974), em seu livro *O mito do Desenvolvimento Econômico*, chamou a atenção para o papel dos mitos e suas influências nos processos de explicação da realidade social, na construção de análises e de visões dos processos sociais, destacando o padrão de desenvolvimento capitalista como um mito, ao afirmar:

[...] a hipótese de generalização, no conjunto do sistema capitalista, das formas de consumo que prevalecem atualmente nos países cênicos, não tem cabimento dentro das possibilidades evolutivas aparentes deste sistema [...] Cabe, portanto, afirmar que a ideia de desenvolvimento econômico é um simples mito [...] (FURTADO, 1974, p. 75).

A visão expressa por Furtado (1974) nesta afirmação do desenvolvimento econômico, como um mito, apresenta a sua contestação ao sistema de valores orientadores das avaliações dos processos de desenvolvimento. Chama a atenção para o fato da insustentabilidade do modelo de desenvolvimento centrado na industrialização, calcado em padrões de produção e consumo incontroláveis, bem como, para a insustentabilidade das referências de que este possa ser generalizado. O sentido do mito está justamente na insustentabilidade da realização, de forma universal, do desenvolvimento econômico com padrões semelhantes em sociedades e nações diversas. Ou seja, a impossibilidade da realização de padrões de desenvolvimento econômico dos países altamente industrializados nos países em processo de desenvolvimento, com industrialização incipiente ou inexistente, atingindo e beneficiando toda a população.

Complementando, Furtado (1974) ressalta o papel das discussões do Clube de Roma e do *Relatório Meadows* na desconstrução do mito do desenvolvimento econômico afirmando que:

A importância principal do modelo *The limits to Growth* é haver contribuído, ainda que não haja sido o seu propósito, para destruir esse mito, seguramente um dos pilares da doutrina que serve de cobertura à dominação dos povos dos países periféricos dentro da nova estrutura do sistema capitalista (FURTADO, 1974, p. 75-76).

Essa afirmação aponta os impactos das contestações do modelo de desenvolvimento apresentado no “*The limits to Growth*”, na desconstrução de uma forma de perceber o mundo e o desenvolvimento, as relações entre nações e, conseqüentemente, da condição do homem como agente no processo de desenvolvimento. O “*the limits to Growth*” pôs em cheque também o mito de *progresso* que criou e fundamenta a atual sociedade industrial (VEIGA, 2005, p. 30).

Ainda discorrendo sobre os mitos, Furtado (1974, p. 16) destaca:

A literatura sobre desenvolvimento econômico do último quarto de século nos dá um exemplo meridiano desse papel diretor dos mitos nas ciências sociais pelo menos noventa por cento do que aí encontramos se funda na ideia, que se dá por evidente, segundo a qual, o *desenvolvimento econômico* tal vem sendo praticado pelos países que lideraram a revolução industrial pode ser universalizado.

Isso significa, dentre outras questões, que as análises do mundo e do desenvolvimento até então, foram conduzidas pela crença na universalização do modelo de desenvolvimento econômico praticado pelos países cêtricos, na pretensão de que:

[...] os *Standards* de consumo da minoria da humanidade, que atualmente vive nos países altamente industrializados, é acessível às grandes massas de população em rápida expansão que formam o chamado terceiro mundo. Essa ideia constitui, seguramente, uma prolongação do mito do *progresso*, elemento essencial na ideologia diretora da revolução burguesa, dentro da qual se criou a atual sociedade industrial (FURTADO, 1974, p. 16).

Essa constatação sintetiza as percepções em torno do papel dos mitos na orientação das explicações dos fenômenos sociais, as críticas ao mito do desenvolvimento econômico industrial e do progresso material, contribuindo com os debates para ampliação das discussões sobre a temática e a desconstrução de suas bases tradicionais.

Nesses termos, o autor anota pontos referencias para os questionamentos ao modelo de desenvolvimento capitalista e à necessidade de ampliação das discussões em termos de outras formas de pensar o desenvolvimento para além do econômico, evidenciando um processo de

reconstrução da noção de desenvolvimento e da economia e dos seus modelos de análise. Afirma Furtado (1999, p. 64-65):

O desafio que se coloca no umbral do século XXI é nada menos do que mudar o curso da civilização, deslocar o eixo da lógica dos meios a serviço da acumulação num curto horizonte de tempo para uma lógica dos fins em função do bem estar social, do exercício da liberdade e da cooperação entre os povos.

Furtado (1999) explicita a sua autocrítica, enquanto estudioso do desenvolvimento, ao deslocar o eixo de discussão sobre o tema dos meios para os fins do desenvolvimento. Ou seja, ao colocar em cena elementos como o bem estar social, a liberdade e a cooperação entre os povos como importantes para definição e análise do desenvolvimento. Nessa abordagem, Furtado revê os seus estudos e apresenta a tarefa que considera que deve preocupar os homens no decorrer do século XXI, qual seja, “[...] estabelecer novas prioridades para a ação política em função de uma nova concepção do desenvolvimento, posto ao alcance de todos os povos e capaz de preservar o equilíbrio ecológico” (FURTADO, 1999, p. 64).

Esse desafio representa uma mudança no curso civilizatório, e uma redefinição do desenvolvimento e do subdesenvolvimento, bem como do objetivo da ação social que,

[...] deixaria de ser a reprodução dos padrões de consumo das minorias abastadas para ser a satisfação das necessidades fundamentais do conjunto da população e da educação concebida como desenvolvimento das potencialidades humanas nos planos ético, estético e da ação solidária (FURTADO, 1999, p. 64-65).

Esse deslocamento está centrado no bem estar coletivo, entendido como “[...] a realização das potencialidades dos indivíduos e das comunidades vivendo solidariamente” (FURTADO, 1999, p. 65), como condição do desenvolvimento. Significa a orientação da criatividade humana para a busca do bem estar coletivo ao invés da acumulação econômica e do poder militar.

Nesse sentido, redimensiona-se também, as relações entre as nações, com a responsabilização dos países com o patrimônio comum da humanidade formado pelos bens naturais e pela herança cultural, manifesto em duas ideais-forças como denomina Furtado (1999): a) prioridade para a satisfação das necessidades básicas expressas na declaração Universal dos Direitos Humanos, com o desenvolvimento voltado para o estímulo à iniciativa pessoal e à solidariedade; b) responsabilidade internacional pelos desgastes do patrimônio natural. Essas seriam ideias fundamentais para um novo modelo de desenvolvimento.

Nesse ambiente teórico/interventivo, gestam-se múltiplas possibilidades de pensar o desenvolvimento adicionando a seu estudo questões apontadas pelo debate contemporâneo, sobretudo por pensadores vinculados às correntes institucionalistas e neo-institucionalistas. Tais correntes evidenciam as discussões em torno do Desenvolvimento Sustentável, inserindo as dimensões humanas, sociais, ecológicas e ambientais, dentre outros referenciais, para a definição (e medição) do desenvolvimento, o que reflete em indicadores e índices mais amplos que os indicadores referenciados em renda, consumo, produção e no Produto Interno Bruto dos Países (PIB).

Em termos conceituais, o debate em torno da (re)conceituação do desenvolvimento são ampliados a partir das discussões acerca das questões ambientais, que predominam nos anos de 1970, com destaque para a realização da Conferência de Estocolmo Sobre o Meio Ambiente (1972) e para a elaboração, pelo empresário e ambientalista canadense Maurice Strong, do conceito de *ecodesenvolvimento*, aliando desenvolvimento e equilíbrio ecológico e se apresentando como: “[...] via intermediária entre o que Sachs denominava de ‘ecologismo absoluto’ e o ‘economicismo arrogante’, que pudesse conduzir a um desenvolvimento orientado pelo princípio de justiça social e harmonia com a natureza (SCOTTO; CARVALHO; GUIMARÃES, 2007, p. 25).

Essa nova visão de desenvolvimento estabelece assim, uma terceira via de reflexão, mais ampla, tendo como princípio orientador a justiça social e o equilíbrio ecológico, sintetizando as demandas apresentadas pelos debates da época em torno de dotar o desenvolvimento de novas e múltiplas possibilidades de ser pensado.

O conceito de *ecodesenvolvimento* apresentado em 1973 por Maurice Strong é definido por Sachs (1986) como:

Um processo criativo de transformação do meio com ajuda de técnicas ecologicamente prudentes, concebidas em função das potencialidades deste meio, impedindo o desperdício inconsiderado dos recursos e cuidando para que estes sejam empregados na satisfação das necessidades de todos os membros da sociedade, dada a diversidade dos meios naturais e dos contextos culturais. As estratégias do eco desenvolvimento serão múltiplas e só poderão ser concebidas a partir de um espaço endógeno das populações consideradas. (SACHS, 1986, apud SCOTTO; CARVALHO; GUIMARÃES, 2007, p. 26).

Essa definição apresenta de forma sintética o sentido do *ecodesenvolvimento* como a harmonização dos objetivos econômicos, sociais e ambientais, ao mesmo tempo que reconhece as múltiplas estratégias para sua operacionalização, levando em consideração os espaços e suas populações. Nesse sentido,

Promover o eco desenvolvimento é, no essencial, ajudar as populações envolvidas a se organizar, a se educar, para que elas repensem seus problemas, identifiquem as suas necessidades e os recursos potenciais para conceber e realizar um futuro digno de ser vivido, conforme os postulados de justiça social e prudência ecológica (SACHS, 1986, apud SCOTTO; CARVALHO; GUIMARÃES, 2007, p. 26).

Concebendo melhorar as condições de vida das populações e respeitar o meio ambiente, o conceito de *ecodesenvolvimento* promove um deslocamento necessário no conceito de desenvolvimento, adicionando-lhe elementos para além do econômico e pautando a questão ambiental e o bem estar das populações como centrais neste processo, formatando assim, as bases do que será posteriormente denominado por pesquisadores anglo-saxões de *Desenvolvimento Sustentável*.

Base do conceito/noção de Desenvolvimento Sustentável, o conceito de *ecodesenvolvimento* define uma concepção alternativa à noção de desenvolvimento tradicional. Tal conceito apresenta seis princípios básicos sistematizados por Ignacy Sachs (apud BRUSECK, 1995, p. 31):

a) satisfação das necessidades básicas; b) solidariedade com as gerações futuras; c) a participação da população envolvida; d) a preservação dos recursos naturais e do meio ambiente em geral; e) a elaboração de um sistema social garantindo emprego, segurança social e respeito a outras culturas, e f) programas de educação.

Nesses princípios, firmam-se os pilares da noção de Desenvolvimento Sustentável marcados pela crítica ao modelo de desenvolvimento industrial, compromisso com a pauta ambiental, valorização da condição de humano e o compromisso com as gerações futuras.

A contestação ao modelo de desenvolvimento focado na industrialização prescinde da ideia de acesso às populações dos diversos países a condições básicas de vida e de acesso a condições de atendimento a patamares mínimos de bem-estar, no qual o Estado tem papel significativo na geração dessas condições por meio de políticas públicas e políticas sociais de proteção. Articuladas, as dimensões de um meio ambiente saudável apresentam os elementos da participação/democracia como uma condição também de sua realização. Constituem-se estes princípios em os pontos focais e norteadores tanto dos debates internacionais sobre o tema, quanto da institucionalização do conceito de Desenvolvimento Sustentável, em constante disputa e processo de significação e ressignificação.

Nesses termos, resultante da crítica ao desenvolvimentismo e sucessor do *ecodesenvolvimento*, o conceito de *Desenvolvimento Sustentável* apresenta-se de forma sistematizada nos anos 1980, em documento elaborado pela Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente (CMMAD), intitulado *Our common future* (Nosso futuro Comum), no bojo da afirmação de que “a humanidade é capaz de tornar o desenvolvimento sustentável – de garantir que ele atenda as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras atenderem também às suas” (CMMAD, 1988, p. 9).

A síntese da nova noção de desenvolvimento expressa pelos debates até então, está no atendimento das demandas do presente sem comprometer o futuro. Resgata-se tanto a ideia de controle sobre os processos de desenvolvimento, quanto o seu planejamento e o compromisso inequívoco das nações do norte com as nações do sul em equilibrar padrões de crescimento e consumo, na utopia de convivência harmônica.

Sem dúvidas, esse novo conceito de *Desenvolvimento Sustentável* constitui-se um avanço nos debates e será o lastro sobre o qual, novos debates e ações ocorrerão, em termos de melhor precisá-lo e dar-lhe caráter operativo. O *Relatório Brundtland*, recheado de informações sobre a utilização dos recursos naturais do planeta e da situação das populações nos cinco continentes, num tom menos alarmista que o *Relatório Meadows*, constituiu-se no texto base de sustentação para o novo paradigma de desenvolvimento em construção. Esse documento apresenta ainda os limites e condicionantes do conceito/noção do Desenvolvimento Sustentável quando afirma que:

[...] O conceito de desenvolvimento sustentável tem, é claro, limites - não limites absolutos, mas limitações impostas pelo estágio atual da tecnologia da organização social, no tocante aos recursos ambientais e pela capacidade da biosfera de absorver os efeitos da atividade humana. (CMMAD, 1988, p. 9).

Ao reconhecer os limites do Desenvolvimento Sustentável a partir dos padrões de uso atual de tecnologia, o Relatório assume a complexidade de sua operacionalização relacionada aos cuidados com a preservação ambiental, tendo em vista a ação impactante das atividades humanas para garantia do desenvolvimento nos moldes atuais. Nesse sentido, visualiza-se a possibilidade de redimensionar o uso da tecnologia numa complexa relação de harmonizar interesses econômicos e o combate às mazelas e às *privações* por essas geradas; dentre elas, a pobreza. No fundo, chama a atenção para uma nova postura ética para viabilização do desenvolvimento, já sintetizada na ideia de viver o presente sem comprometer o futuro da humanidade. Nesta visão compreende que “a tecnologia quanto a organização social podem

ser geridas e aprimoradas a fim de proporcionar uma nova era de crescimento econômico. Para a Comissão, a pobreza generalizada já não é inevitável” (CMMAD, 1988, p. 9).

A possibilidade apresentada de planejar e gerenciar o desenvolvimento e de evitar a pobreza generalizada, expressa a síntese do caráter dúbio e conciliatório da proposta do *Relatório Brundtland* que, ao mesmo tempo, constata as mazelas do estágio atual de desenvolvimento, causada pelo uso incessante de tecnologia, degradação ambiental, centralidade nos meios e não nos fins do desenvolvimento. O Relatório também recomenda relações harmônicas e colaborativas entre países industrializados e os não industrializados para solução dos problemas diagnosticados, que tem na pobreza generalizada, ou seja, na miserabilidade, a maior expressão da exclusão e condicionante de limitações ao futuro da humanidade.

Ao estabelecer uma crítica suavizada pelas possibilidades de harmonização entre as nações e de suas responsabilidades e compromissos com as gerações futuras, o *Relatório Brundtland*, destaca de forma interessante que “a pobreza não é apenas um mal em si mesma, mas para haver um desenvolvimento sustentável é preciso atender às necessidades básicas de todos e dar a todos a oportunidade de realizar suas aspirações de uma vida melhor” (CMMAD, 1988, p. 9-10).

Ao reconhecer a necessidade de atendimento às necessidades básicas das populações e garantir oportunidades a todos e a todas, mantendo a crença nas possibilidades de desenvolvimento econômico em padrões mais amenos, encontra-se o caráter ingênuo da noção de Desenvolvimento Sustentável, haja vista, a impossibilidade de universalização do atendimento às necessidades de todos, considerando o caráter diferenciado entre as nações e seus níveis de desenvolvimento, bem como, os elementos da teia de definições de sentido de necessidades básicas e de pobreza.

Evidenciam-se no Relatório os limites acerca da permanência na crença do desenvolvimento baseado no crescimento econômico e no gerenciamento do uso de tecnologia e da atividade humana na sociabilidade vigente, apesar de o Documento reconhecer a premência de atendimento às necessidades básicas de todos e oportunizar a melhoria da qualidade de vida.

Percebe-se ainda, marcante a disputa em torno dos limites do crescimento ou de um crescimento tutelado e pactuado entre nações, o que mapeia e conduz os debates e intervenções em torno desse conceito/noção, bem como, entre linhas, evidencia-se a presença da intervenção do Estado, através da formatação de marco regulatório legal e implementação de políticas públicas.

No centro desta discussão, ainda está a preocupação com a questão ambiental em termos de relação desenvolvimento econômico e meio ambiente, ou seja, do “crescimento econômico” *versus* “preservação ambiental”, tema que mapeou os debates dos anos 1970 e seguintes, construindo o conceito político de Desenvolvimento Sustentável apresentado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento/CMMD (NOBRE e AMAZONAS, 2002).

Corroborando com esta percepção, Nobre e Amazonas (2002, p. 42) afirmam que

[...] temos de entender o conceito de “desenvolvimento sustentável” não como uma reformulação dos termos em que se colocava a questão ambiental na década de 1970, mas como uma resposta precisa àquela questão, vale dizer: desenvolvimento (no sentido de “crescimento econômico”) e meio ambiente (no sentido de “estoques de recursos naturais” e de “absorção do ecossistema humano”) *não são contraditórios*.

O cerne, portanto, do debate encontra-se na não contraposição entre desenvolvimento e meio ambiente. As preocupações tanto com as questões relacionadas ao desenvolvimento, em termos de crescimento econômico e do meio ambiente, em termos de uso racional dos recursos naturais e de preservação ambiental, são faces de uma nova racionalidade e ao mesmo tempo expressões da institucionalização do conceito de Desenvolvimento Sustentável. A pergunta central que se apresenta atualmente é a da possibilidade ou não de realização do Desenvolvimento Sustentável, ou de um desenvolvimento nos moldes definidos por Sachs (2007), demarcados pela proposta de ecossocioeconomia, ou seja, incluyente, sustentável e sustentado (SACHS, 2004).

Notadamente, sobre o *Relatório Brundtland*, Nobre e Amazonas (2002, p. 42) chamam a atenção para a seguinte limitação e contradição,

Se o Relatório Brundtland partia do pressuposto de que “existem limites últimos” para a utilização de recursos naturais (WCED, 1987:45), também aceitava que os recursos naturais disponíveis são “suficientes para satisfazer as necessidades humanas no longo prazo, desde que adequadamente utilizados e gerenciados.

Retoma-se aqui, a questão do limite e do caráter conciliatório do *Relatório Brundtland*, no qual a crença na existência de recursos naturais suficientes para atender às demandas das necessidades humanas, a partir do planejamento e gestão, do uso racional destes e do próprio desenvolvimento, permanece servindo de base para as disputas políticas

em torno do conceito e dos caminhos de sua institucionalização. Isso faz com que Nobre e Amazonas (2002, p. 42) apresentem a seguinte posição:

Como escreveu O’Riordan (1993, p. 37), a “sustentabilidade” foi utilizada “como termo mediador para lançar uma ponte entre “desenvolvimentistas” e “ambientalistas”, sendo que o conceito é “deliberadamente vago e inerentemente contraditório, de modo que correntes sem fim, de acadêmicos e diplomatas, podiam passar muitas horas confortáveis tentando defini-lo, sem sucesso.

Nessa direção, reafirmam a imprecisão e contradição do conceito de Desenvolvimento Sustentável nos moldes apresentados no *Relatório Brundtland*, apontando o seu valor como instigador de debates em torno de sua definição e dos elementos de sua operacionalização.

O debate atual acerca do Desenvolvimento Sustentável aponta para a imprecisão do conceito, seu uso irrestrito, quase universal, por parte dos organismos internacionais e seus limites operativos, como também, reconhece suas múltiplas possibilidades de debate e de atribuição de sentido.

A aceitação universal do Desenvolvimento Sustentável enquanto conceito e as dificuldades em sua operacionalização podem ser exemplificados pelos limites na efetivação de ações relacionadas aos resultados da Conferência Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento — ECO/92, realizada no Rio de Janeiro/Brasil em 1992, bem como, na materialização da agenda 21 e na formatação de compromisso/protocolo mundial para implementação das suas deliberações e indicações. Adicionam-se a estes exemplos, os desafios postos com as Conferências Mundiais seguintes sobre a temática e as dificuldades dos países em moldarem os seus processos de desenvolvimento pautados no compromisso com as gerações futuras, em especial, em termos de preservação ambiental e melhoria da qualidade de vida, com destaque para a redução da pobreza, da miséria e das desigualdades. Reconhece-se, porém, os avanços possibilitados por este conceito e a difícil tarefa de sua institucionalização em contraposição ao *mainstream* econômico.

Nesse contexto, registra-se o deslocamento conceitual originariamente promovido pelo conceito de *ecodesenvolvimento*, em torno de construir alternativas à concepção de desenvolvimento herdada do século XIX e estabelecer as bases para o conceito/noção de Desenvolvimento Sustentável, o que condicionou desde então, os debates em torno da emergência e afirmação de um novo paradigma de desenvolvimento.

Evidencia-se também, a noção de Desenvolvimento Sustentável, enquanto noção em disputa, e um *novo deslocamento conceitual* em termos de sua ampliação, no sentido de romper com a percepção do crescimento econômico incorporando novas dimensões da

qualidade de vida, demarcada pela garantia da efetivação de direitos de cidadania, ou seja, direitos sociais, civis e políticos, ampliando-se as condições de vida das pessoas, de acessos a políticas públicas e de participação. Essa possibilidade encontra suporte na ideia de *sustentabilidade social*, definida pela inclusão na noção de Desenvolvimento Sustentável do adjetivo incluyente (SACHS, 2004). Ou seja, na definição do desenvolvimento como processo da melhoria da qualidade de vida das pessoas em termos de saúde, longevidade, maturidade psicológica, educação, um meio ambiente limpo, espírito de comunidade, e não apenas pelo consumo material (SOUZA, 2004).

Nesse ambiente de afirmação do paradigma de Desenvolvimento Sustentável e de sua (re)conceituação, o debate apresenta a *qualidade de vida como objetivo do desenvolvimento*, indicando assim, a possibilidade deste ser compreendido para além da visão tradicional de desenvolvimento e da noção de Desenvolvimento Sustentável.

A disputa política em torno do conceito de *Desenvolvimento Sustentável*, tanto no campo da teoria econômica, quanto nos demais campos de saber, reforçam a percepção de que as discussões em torno do desenvolvimento no século XXI serão marcadas pela disputa entre três paradigmas: a) a visão de Desenvolvimento Tradicional, na qual o crescimento econômico é central; b) a noção de Desenvolvimento Sustentável que adiciona as suas definições elementos econômicos, sociais, ambientais, culturais e políticos com possibilidades de realização em espaços/territórios locais (comunidades, municípios, regiões) e c) o conceito de *Desenvolvimento como Liberdade*, proposto por Sen (1993; 2000), que critica o paradigma tradicional de desenvolvimento e propõe-se a ir além da noção de Desenvolvimento Sustentável, incorporando o conceito de *liberdade* como elemento definidor e avaliatório do desenvolvimento, materializado na ideia de *expansão das capacidades e liberdades dos indivíduos*.

Uma possibilidade teórica, dentre outras que em boa medida supera a dicotômica visão da noção de Desenvolvimento Tradicional *versus* Desenvolvimento Sustentável, encontra-se nas contribuições de Amartya Sen para o tema do desenvolvimento, que remove graus variáveis de *privações* produzidas pelo capitalismo, a partir da concepção de *expansão das capacidades e liberdades* das pessoas por meio do acréscimo de *efetivações* em suas vidas.

Sen (1993, p. 17) anota que

[...] o desenvolvimento pode ser visto como um processo de expansão das liberdades reais que as pessoas desfrutam. O enfoque nas liberdades humanas contrasta com visões mais restritas de desenvolvimento, como as que identificam desenvolvimento

como crescimento do Produto Nacional Bruto (PNB), aumento de rendas pessoais, industrialização, avanço tecnológico ou modernização social.

O conceito de *desenvolvimento como processo de expansão das liberdades* amplia tanto o desenvolvimento em termos tradicionais, quanto à noção de Desenvolvimento Sustentável, por contemplar outras dimensões além da ambiental, observando desde as melhorias de renda até a autoestima das pessoas, referenciando-se, assim, a ampliação da vida limitada por diversos condicionantes como desafio do desenvolvimento humano e social (SEN, 1993). Percebe-se, portanto, que o *enfoque nas liberdades* humanas amplia as visões sobre o desenvolvimento, ressignificando, particularmente, a noção de Desenvolvimento Sustentável.

O desenvolvimento como *liberdade e expansão de capacidades*, portanto, pode ser compreendido como uma superação da noção de Desenvolvimento Sustentável, por levar em conta não apenas os resultados econômicos e os impactos ambientais na avaliação da efetividade do processo de desenvolvimento na qualidade de vida das pessoas, mas também adicionar outras significativas variáveis sintetizadas no conceito de *liberdade dos indivíduos* para definição e avaliação do desenvolvimento enquanto *mudança social* (SOUZA, 2004).

#### A perspectiva de *Desenvolvimento como Liberdade* ou *Perspectiva da Capacidade*

[...] é uma concepção da *igualdade de oportunidades* que destaca a liberdade substantiva que as pessoas têm para levar suas vidas. Ela focaliza o que as pessoas podem fazer ou realizar, quer dizer, a liberdade para buscar seus objetivos. As “oportunidades reais” (ou “substantivas”) de que uma pessoa dispõe para realizar, entre outras coisas, “objetivos ligados ao bem estar” [wellbeing objectives] (MENDES, 2001, p. 13).

Para essa perspectiva, a liberdade das pessoas de escolherem as formas de viver, constitui-se elemento central do desenvolvimento. As oportunidades dizem respeito às capacidades dos indivíduos terem e realizarem objetivos relacionados ao seu bem-estar, a partir do acesso a bens simbólicos e materiais que definam como importantes para suas vidas. Nessa relação, estão as bases de suas escolhas, portanto de suas liberdades. Tal concepção tem um dos seus pilares, segundo Mendes (2001) na ideia de “vida boa”, fundamentos éticos da economia de Sen, por meio da qual as pessoas podem realizar escolhas entre tipos de vida a se viver. Por esse fundamento, as *oportunidades* (reais ou substantivas) vão além da disponibilidade de acesso a recursos e são determinadas por múltiplos fatores tais como “recursos, talentos, condicionamentos, direitos, expectativas, escolhas anteriores,

consequências controláveis ou não de ações individuais ou coletivas, autoestima, poder de iniciativa, voz na comunidade, processos decisórios etc.” (MENDES, 2001, p. 13).

As oportunidades se traduzem em bens materiais e simbólicos, serviços, direitos e valores ofertados pela sociedade e o Estado, que os indivíduos podem acessar ou não, que contribuam para alargar as suas possibilidades de escolha, condicionem e determinem, em constante processo e articulação, as demandas individuais e coletivas. As oportunidades são, na verdade, materialização das liberdades e condições de expansão das capacidades. Conforme expresse, vão além da disponibilidade de acessos e recursos, pois são determinadas condições e situações objetivas e subjetivas ligadas à vida individual e comunitária, escolhas anteriores realizadas, valores e atitudes individuais e coletivas, dentre outros, que fazem o indivíduo definir suas escolhas, formas de enriquecimento de suas vidas e expansão de suas capacidades e liberdades.

Nessa perspectiva as *capacidades* são,

[...] poderes para fazer ou deixar de fazer (incluindo “formar”, “escolher”, “buscar”, “revisar” e “abandonar” objetivos) sem os quais não há *escolha genuína*. Também envolvem algo que poderíamos chamar de “acessibilidade” a recursos que depende de muito das *habilidades* e *talentos* que cada pessoa tem para *usar* alternativamente recursos. Não dispor de recursos limita não só as alternativas de meios que de fato se tem e de objetivos que deles dependem, como também os próprios objetivos e preferências que se formam durante a vida. Ser carente de habilidades e talentos *consiste* numa limitação da liberdade de ser e fazer escolhas (MENDES, 2001, p. 13).

A *capacidade* de uma pessoa, como poder de fazer ou não escolhas, envolve as possibilidades dela fazê-las ou não, bem como dela ter acesso a recursos que podem envolver características pessoais (habilidades e talentos) para dispor e usar determinados meios na execução do que ela venha a definir como seus objetivos individuais e coletivos. A noção-conceito de Capacidade envolve, dessa forma, uma certa concepção de vida.

Nessa direção, a vida boa, a vida digna e a qualidade de vida só se realizam quando se realizarem determinados condicionantes básicos, constituintes da vida, e forem garantidos os meios capazes de ampliar escolhas e liberdades inerentes a cada pessoa, dentre esses,

[...] estar livre de doenças que podem ser evitadas, poder escapar da morte prematura, estar alimentado, ser capaz de agir como membro de uma comunidade, agir livremente e não ser dominado pelas circunstâncias, ter oportunidades para desenvolver potencialidades” (MENDES, 2001, p. 16).

Os condicionantes básicos citados constituem-se em elementos da definição da vida boa, se se considera que são valores significativos na perspectiva dos fins do desenvolvimento como o enriquecimento da vida humana. Nessa ótica, um indivíduo que não tem acesso à alimentação, à participação na sociedade, a sentir-se bem e protegido para ampliar suas possibilidades e oportunidades, não pode ser capaz de viver a sua condição de agente, de realizar escolhas, portanto, de ter qualidade de vida.

Cada sociedade produz uma concepção/representação da “boa vida” necessária. Vale salientar que no mundo contemporâneo hegemônico por uma visão mercantilizada da vida, criam-se sempre novas necessidades, evidenciadas pelo consumo como critério de bem-estar. Nesse sentido, Sen (2002) aponta também, uma perspectiva diferenciada para a definição da boa vida, sem, no entanto, romper totalmente com a concepção predominante da extensão do acesso aos padrões de consumo vigentes na sociedade industrial.

Importante considerar que a percepção de Sen leva em consideração as estruturas de desigualdade, a existência de um mundo de opulência em contraposição a um mundo de *privação, destituição e opressão* (SEN, 2001); a persistência da pobreza e da fome como um de seus maiores referenciais e a intervenção do Estado, por meio das Políticas Públicas, como instrumentos de *ampliação das capacidades e liberdades das pessoas*.

O desenvolvimento, nessa perspectiva, é entendido como a eliminação de todas as formas de *privação de liberdades*, que limitam as escolhas e oportunidades das pessoas de exercerem a sua *condição de agentes*, o que requer que se removam as principais fontes de *privação de liberdade* manifestadas pela “pobreza, tirania, carência de oportunidades econômicas e destituição social sistemática, negligência dos serviços públicos e intolerância excessiva de Estados repressivos” (SEN, 2002, p.18).

Nesses termos, o sentido do desenvolvimento está na superação desses problemas que se constituem em *privações de liberdades*, tendo, portanto, as diferentes formas de *liberdades* e a *condição de agentes* dos indivíduos, papel central nesse processo.

A *condição de agente* dos indivíduos, por sua vez, pode ser condicionada e limitada pelas disposições sociais, como alerta Sen (2002, p. 10), reconhecendo que:

Existe uma acentuada complementaridade entre a condição de agente individual e as disposições sociais: é importante o reconhecimento simultâneo da centralidade da liberdade individual e da força das influências sociais sobre o grau e o alcance da liberdade individual. Para combater os problemas que enfrentamos, temos de considerar a liberdade individual um comprometimento social.

O agente individual tem sua condição limitada ou ampliada pelas disposições sociais. Em termos práticos, vale dizer, que quanto mais o indivíduo estiver condicionado a *privações* mais dificuldades e limites, terá de exercer a sua *condição de agente*. O indivíduo que tem privado, pela pobreza ou miséria, o direito de comer, morar e vestir-se adequadamente, que vive em situação de indigência e impossibilitado de acessar quaisquer que sejam as Políticas Públicas existentes, que não tem capital cultural, político, entre outros, não pode ser agente. A condição de liberdade, ações básicas para exercer a condição de capaz de realizar mudanças, requer a possibilidade do indivíduo superar as diversas *privações*, especialmente a econômica, que tem na miséria e pobreza sua maior expressão. Nesse debate Sen chama a atenção, de forma instigante, para a ideia da *liberdade individual como comprometimento social*.

A *condição de agente* dos indivíduos deve ser entendida, conforme Sen (2002), na perspectiva daquele que age e ocasiona mudanças a partir de seus objetivos e valores, ou seja, da condição de participar da vida social, econômica, política, tomando decisões, realizando escolhas, a partir do envolvimento e realização de atividades individuais e conjuntas.

Superar os problemas relacionados às *privações de liberdade* e reconhecer a *condição de agente* dos indivíduos nesse processo, se constituem elementos centrais para compreensão do pensamento de Sen e de seu conceito de *Desenvolvimento como Liberdade ou de Expansão de Capacidades*.

A *expansão da liberdade* é vista pelo autor como *o principal fim e o principal meio do desenvolvimento* (SEN, 2002, p. 10), pois na sua perspectiva, o “desenvolvimento consiste na eliminação de privações de liberdade que limitam as escolhas e as oportunidades das pessoas de exercer ponderadamente sua condição de agente”. Completa esta percepção, afirmando que a eliminação das privações de liberdade substantivas é constitutiva do desenvolvimento, dado a importância da liberdade humana como objetivo supremo do desenvolvimento, complementada pela eficácia instrumental de liberdades específicas na promoção de outros tipos de liberdade. Em outras palavras, Sen (2002), em sua abordagem teórica, aponta para a importância da liberdade como objetivo do desenvolvimento, chamando a atenção para a necessidade de encadeamentos empíricos na análise de políticas que verifiquem e apontem de forma coerente e convincente a liberdade como perspectiva norteadora do desenvolvimento.

Isso indica também que a eliminação da *privação de liberdades* significa ampliar as possibilidades dos indivíduos de melhorarem sua *qualidade de vida*, de *expandirem suas capacidades*, tanto em termos de superação de negação de liberdades elementares ou substantivas, relacionadas, na maioria das vezes, com a pobreza econômica, bem como as

privações de liberdades relacionadas à carência de serviços públicos e assistência social e a negação de direitos de liberdade políticos e civis, que impedem a participação.

Das *privações de liberdade* citadas, a pobreza econômica apresenta-se, como condicionante de limitações à vida humana e à *condição de agentes* dos indivíduos, por expressar-se como forma ímpar de exclusão que “rouba das pessoas a liberdade de saciar a fome, de obter uma nutrição satisfatória ou remédios para doenças tratáveis, a oportunidade de vestir-se ou morar de modo apropriado, de ter acesso à água tratada ou saneamento” (SEN, 2002, p. 18).

O destaque dado à pobreza econômica deve-se ao fato de que esta *privação de liberdade* limita a própria existência do indivíduo, sendo a sua remoção uma *efetivação* significativa para o exercício da *condição de agente* dos indivíduos e para outras *efetivações*, que no conjunto, ampliem as suas *capacidades*. O que aponta para as políticas públicas, e dentre estas as sociais, direcionadas à ampliação das liberdades, tanto em termos de sua *efetividade* quanto de sua avaliação como componente do processo de desenvolvimento, merecendo referência nesse campo, as políticas de assistência social, especialmente, por terem como referência de definição de seus usuários, aqueles que, vitimados por múltiplas formas de *vulnerabilidades e privações*, têm na privação econômica, na pobreza econômica o principal definidor para a existência da própria política, como também para definição da condição de usuário.

Nesse contexto, a *liberdade* é um conceito central na perspectiva do desenvolvimento apresentada por Sen. Essa condição se justifica, segundo o autor, a partir de duas razões, quais sejam: a) a *razão avaliatória* e b) a *razão da eficácia*. Para melhor compreensão,

1) A *razão avaliatória*: a avaliação do progresso tem de ser feita verificando-se primordialmente se houve aumento das liberdades das pessoas.

2) A *razão da eficácia*: a realização do desenvolvimento depende inteiramente da livre condição de agente das pessoas (SEN, 2002, p. 18).

Pensar o desenvolvimento a partir dessas duas razões dá sentido à definição da *liberdade* como objetivo final e elemento indicador do *Desenvolvimento como Expansão de Capacidades*. A *razão avaliatória*, aponta para a *liberdade* como elemento de avaliação do desenvolvimento, como indicador do aumento ou não das liberdades das pessoas. Nesse campo, entram como elementos de avaliação os valores que as pessoas definem como importantes para suas vidas e que dimensionam seu enriquecimento. Também leva em consideração as *liberdades substantivas* ou *reais básicas*, como as possibilidades de evitar a

fome, a subnutrição, a morbidez evitável, a morte prematura, incluindo liberdades como a possibilidade de participação política, o saber ler e escrever e fazer cálculos, o direito à expressão, dentre outras, que possam ampliar a limitada vida humana (SEN, 2002).

Nessa percepção, a avaliação do desenvolvimento deve levar em consideração a *expansão das liberdades substantivas* expostas e de outras liberdades básicas, o que demonstra o *processo de expansão das liberdades humanas* apontando o papel constitutivo da liberdade na avaliação e análise do desenvolvimento, em detrimento a visões mais estreitas fundamentadas na renda ou no Produto Interno Bruto das Nações (SEN, 2002).

A *razão da eficácia* pode ser compreendida a partir das relações empíricas entre os diversos tipos de liberdade na definição do desenvolvimento, ou seja, o que vincula as articulações entre as diversas e diferentes liberdades (política, econômica, social) que se complementam, fortalecem umas às outras e ajudam a promover a capacidade das pessoas, a ampliar as oportunidades e a *condição de agentes dos indivíduos*.

A *eficácia da liberdade* como meio do Desenvolvimento expressa-se pelo seu caráter instrumental. Ou seja, a eficácia instrumental ou o papel instrumental da liberdade, “concerne ao modo como diferentes tipos de direitos, oportunidades e intitamentos [entitlements] contribuem para a expansão da liberdade humana em geral e, assim, para a promoção do desenvolvimento” (SEN, 2002, p. 53-54).

A *eficácia instrumental da liberdade* encontra-se no fato da inter-relação dos diferentes tipos de liberdades, de direitos, de *oportunidades* e de *intitamentos*, constituindo-se as oportunidades em possibilidades de acesso e os *intitamentos*, como “[...] pacotes alternativo de bens que podem ser adquiridos mediante o uso de vários canais legais de aquisição facultados a essa pessoa” (SEN e DREZE, 1989, apud MOTTA, 2002, p. 54). Ou seja, o conjunto tanto de bens que uma pessoa possui, como aquilo que é garantido e reconhecido por lei, capazes de atender as suas necessidades.

Considerando a possibilidade de ver o Desenvolvimento como *expansão das liberdades reais* que as pessoas desfrutam (liberdades substantivas), a *liberdade* é concebida como o *fim* primordial e o principal *meio* do Desenvolvimento, encontrando-se aqui, o significado dos papéis constitutivos (fim) e instrumental (meios) das liberdades.

Sen (2002) apresenta cinco tipos distintos de liberdade vistos de uma perspectiva “instrumental”, investigados particularmente nos seus estudos empíricos, não se constituindo uma lista completa, mas que merecem, a seu ver, destaque: 1) liberdade política; 2) facilidade econômica; 3) oportunidades sociais; 4) garantias de transparência e 5) segurança protetora (SEN, 2002, p. 25).

Esses *tipos de liberdade* ou distintos tipos de direitos e oportunidades, conforme Sen, ajudam a promover a capacidade geral das pessoas, a desenvolver o poder de fazer ou deixar de fazer, condições para a realização de escolhas. Nesse contexto, ressalta-se a complementariedade e articulação destes tipos distintos de liberdades, destacando-se o papel significativo das políticas públicas nesse processo, por possibilitarem funcionar como meios de promoção das liberdades, ao visarem aumentar as *capacidades humanas* e as *liberdades substantivas*.

Para melhor compreensão do papel instrumental das liberdades no processo de desenvolvimento, sintetiza-se no quadro que segue as definições de Sen (2002) para os diferentes tipos de Liberdade.

**QUADRO 1 - Tipos de liberdade segundo Sen (2002)**

TIPO DE LIBERDADE	DEFINIÇÃO
Liberdades Políticas	“[...] Oportunidades que as pessoas têm para determinar quem deve governar e com base em que princípios, além de incluírem a possibilidade de fiscalizar e criticar as autoridades, de ter liberdade de expressão política e uma imprensa sem censura, de ter a liberdade de escolher entre diferentes partidos etc.”.
Facilidades Econômicas	“[...] são as oportunidades que os indivíduos têm para utilizar recursos econômicos com propósitos de consumo, produção ou troca”.
Oportunidades Sociais	“[...] são as disposições que a sociedade estabelece nas áreas de educação, saúde etc., as quais influenciam a liberdade substantiva de o indivíduo viver melhor”.
Garantias de Transparências	“[...] referem-se às necessidades de sinceridade que as pessoas podem esperar: a liberdade de lidar uns com os outros sob garantias de dessegredo e clareza”.
Segurança Protetora	“[...] necessária para proporcionar uma rede de segurança social, impedindo que a população afetada seja reduzida a miséria abjeta e, em alguns casos, até mesmo à fome e à morte”.

Fonte: Sen (2002, p. 55-56-57).

As várias liberdades instrumentais definidas no quadro acima, se complementam e se encadeiam, contribuindo direta ou indiretamente para a liberdade global das pessoas em termos de escolher o tipo de vida que gostariam de ter. As *liberdades políticas* podem ser

vistas também como o conjunto de direitos civis, incluindo os direitos políticos das sociedades democráticas, desde o direito ao voto até práticas de participação, exercício do diálogo, da discordância e da crítica.

As *facilidades econômicas* vinculam-se à ideia de *intitamentos* econômicos da população e dos indivíduos ou das famílias, determinadas pelos recursos que as pessoas dispõem e aqueles vinculados ao processo de desenvolvimento econômico gerado pelo aumento de renda e riqueza, que por sua vez, refletem ou afetam a vida dos indivíduos naquilo que eles são capazes de ter e/ou obter para ampliação de seus acessos a bens e consumo, conseqüentemente, de suas oportunidades e capacidades.

Em termos de *oportunidades sociais*, destaca-se o conjunto de facilidades ofertadas pela sociedade e o Estado, por meio de políticas públicas e dentre elas as sociais, capazes de impulsionar a vida dos indivíduos, tanto na esfera privada quanto na da participação efetiva na vida social, econômica e política. Ressaltam-se, nesse sentido, as possibilidades de estímulo a escolhas de formas de levar a vida mais saudável, para evitar morbidez ou morte prematura, como também, as políticas sociais, como saúde e educação, que possibilitem maior circulação social e superação de privações que limitem ou empobrecam a vida, tais como, por exemplo, o analfabetismo.

Quanto à *garantia de transparências*, seria definida pelas relações de confiança e clareza sobre o que é apresentado e o que é real (verdadeiro), capazes de inibir, por exemplo, a corrupção, as transações ilícitas e a irresponsabilidade financeira. Seria como nos aponta Sen (2002), também, o direito à revelação ou à verdade, o que se aplica a múltiplas realidades e campos da vida.

Por fim, com relação à *segurança protetora*, campo privilegiado da proteção social, tanto em termos de proteção aos inclusos nos mercados de trabalhos, quanto dos excluídos deste e de outros campos, incorpora as dimensões de Políticas Sociais que vão desde a proteção ao desemprego e suplementação de renda à proteção aos indigentes, às situações emergências geradas por catástrofes e fomes endêmicas, dentre outros. Campos em que se inserem, por exemplo, de forma particular, as políticas de assistência social, como a brasileira.

Esse conjunto de liberdades instrumentais aumenta diretamente as capacidades das pessoas, pois essas liberdades articuladas e inter-relacionadas condicionam as múltiplas formas de definição da *boa vida*, de circulação social, de acessos econômicos e vivência política, das condições de melhoria e ampliação da *qualidade de vida*, materializando também as diversas formas de expressões de *efetivações* na vida de indivíduos e grupos.

Ressalta-se, ainda, que as liberdades individuais têm papel central nos processos de desenvolvimento, devendo para tanto, observar-se as disposições sociais, dentre elas, as ações do Estado “[...] que ajudam a determinar a natureza e o alcance das liberdades individuais” (SEN, 2002, p. 59).

Nesses termos, afirma-se a importância das disposições sociais como condicionantes da expansão ou não das liberdades dos indivíduos, bem como, das influências que as liberdades individuais sofrem tanto da

[...] garantia social de liberdades, tolerância e possibilidades de troca e transações [...], quanto do [...] apoio público substancial no fornecimento de facilidades (como serviços básicos de saúde e educação fundamental) que são cruciais para a formação e o aproveitamento das capacidades humanas (SEN, 2002, p. 59).

Nesse contexto, inserem-se as possibilidades de discussão das intervenções do Estado e das políticas públicas relacionadas a esta perspectiva de desenvolvimento no conjunto de capacidades, ou na liberdade que as pessoas têm de realizar *funcionamentos*, ou seja, de definir o que é ou não valioso para suas vidas. Nessa perspectiva, ganha relevância o conceito de Amartya Sen de *efetivações*.

Uma *efetivação*, conforme expresso por Sen (SEN, 1993, p. 317), “[...] é uma conquista de uma pessoa: é o que ela consegue fazer ou ser e qualquer dessas *efetivações* reflete, por assim dizer, uma parte do estado dessa pessoa”. Dessa forma, as *efetivações* podem ser definidas como as conquistas que o indivíduo realiza, para o seu bem-estar e qualidade de vida. Pode ser entendida como a superação de *privações*, e o seu conjunto, definem suas *capacidades e liberdades*. Em outros termos, as *efetivações* realizam-se quando se remove uma *privação*, quando se supre a falta de um dos elementos constitutivos do modo de vida. Ao realizar a superação de uma *privação*, o indivíduo ou grupo fragilizado está expandido as suas *capacidades e liberdades*.

A *perspectiva da liberdade ou da expansão das capacidades*, tem no conceito de *efetivações* um excelente norteador para definição e discussão acerca do tema políticas públicas e avaliação de políticas sociais públicas, em especial, em termos de sua *efetividade* sob a ótica de seus usuários, pois possibilita identificar e expandir as percepções de *liberdade*, de *qualidade de vida* e da *condição de agente* dos indivíduos usuários de tais políticas.

Considera-se a necessidade de afirmar ainda que, frente à diversidade de definições, no presente estudo, as políticas públicas têm, na definição clássica de “Estado em ação” (JOBERT & MULLER, 1987), sua melhor expressão. Nesse sentido, as definições de

Políticas Públicas podem ser consensualmente articuladas em torno das proposições e intervenções, especialmente dos governos, no atendimento das demandas postas pela sociedade contemporânea em termos de solução de múltiplos problemas relacionados às questões de bem-estar e qualidade de vida, que exigem tomadas de decisão, alocação de recursos e desencadeamento de ações e avaliações que visem correções necessárias para sua existência/continuidade ou não. Nessa perspectiva, as políticas públicas podem (e devem) ser pensadas como ações públicas que visam possibilitar, em diversos âmbitos da vida social, a expansão das liberdades e capacidades dos indivíduos (COSTA, 2010).

Nesses termos, recorre-se a Sen (2002) para retomar a dimensão das políticas públicas e do Estado como indutores do desenvolvimento e, portanto, como elementos para *expansão das capacidades* de indivíduos e grupos, que relacionados a políticas sociais, sejam prioritariamente definidos como vulnerabilizados ou fragilizados social, econômico, político e culturalmente.

Como nos afirma Costa (2010), a contribuição de Sen para definir o significado do desenvolvimento em termos de seus objetivos constitui-se em uma possibilidade teórica e prática (de verificação empírica) de pensar o desenvolvimento como um processo de *expansão da liberdade dos indivíduos*.

Nesse sentido, ainda recorrendo à Costa (2010), se o objetivo do desenvolvimento é a ampliação da liberdade dos indivíduos, as políticas públicas podem (e devem) ser pensadas como ações públicas que visam possibilitar, em diversos âmbitos da vida social, esta expansão.

As políticas públicas, e particularmente as de corte social, nessa perspectiva, têm como finalidade a desconstrução de restrições/privações produzidas pelas sociedades de mercado e a sua avaliação, “deve ter como horizonte de investigação verificar em que medida, e escala, a política em questão (programa, projeto ou serviço público) contribui para expandir as capacidades dos indivíduos e para a expansão de sua liberdade” (COSTA, 2010, p. 13).

Nessa direção, a centralidade da Avaliação de Políticas Públicas e das políticas sociais públicas encontra-se no objetivo de identificar em que medida essas políticas contribuem para a *expansão das capacidades e das liberdades dos indivíduos*, a partir da identificação, particularmente, das *efetivações* que geram na vida de seus usuários.

## REFERÊNCIAS

- BASTOS, Fernando. O mito do desenvolvimento. In.: GOMES DA SILVA, Aldenor et al. **O município no século XXI**. Natal: Base de pesquisa Estado e Políticas Públicas/PROEX-UFRN/Konrad-Adenauer-Stiftung, set. de 2001.
- BRÜSECK, Franz Josef. O problema do desenvolvimento sustentável. In.: CAVALCANTI, Clovis (org.). **Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável**. São Paulo: Cortez; Recife: Fundação Joaquim Nabuco, p. 29-40, 1995.
- CASTELS, Manuel. **A era da Informação**. v. 1. Sociedade em Rede. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2004.
- COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.
- COSTA, João Bosco Araújo da; COELHO, Maria Ivonete Soares (Org.). **Desenvolvimento e Políticas Públicas no Oeste Potiguar: avaliações**. Mossoró: Edições Uern, 2010.
- FURTADO, Celso. **O capitalismo Global**. 3 ed. São Paulo: Paz e Terra. 1999.
- FURTADO, Celso. **O Mito do Desenvolvimento Econômico**. 2 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1974.
- HOBBSBAWM, Eric J. **A era dos Extremos**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- MENDES, Ricardo Doninelli. Apresentação. In: SEN, Amartya. **Desigualdade reexaminada**. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- MOTTA, Laura Teixeira. Nota do Tradutor. In: SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Schwarcz - Companhia das letras, 2002.
- NOBRE, Marcos; AMAZONAS, Maurício de Carvalho. **Desenvolvimento Sustentável: a institucionalização de um conceito**. Brasília: IBAMA, 2002.
- PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália Moderna**. Tradução Luiz Alberto Monjadim. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento Incluyente, sustentável e sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond/SEBRAE, 2004.

SCOTTO, Gabriela; CARVALHO, Isabel Cristina de Moura; GUIMARÃES, Leandro Belinaso. **Desenvolvimento Sustentável**. São Paulo: Vozes, 2007.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como Liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

SEN, Amartya. O Desenvolvimento como expansão de capacidades. **Revista Lua Nova**. São Paulo: CEDEC, n. 28-29, p. 313-333, 1993.

SOUZA, Daline Maria de. **Gestão local e desenvolvimento sustentável**: uma avaliação das políticas públicas para o meio ambiente em Grosso - RN (2001-2004). Monografia de conclusão de curso. Departamento de Serviço Social da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. 2004.

## A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE: da Conferência Estocolmo 72 à Rio+ 20.

*Vivian Aparecida Blaso S. S. Cesar*

### 1 INTRODUÇÃO

As cidades, os edifícios e as construções são símbolos de desenvolvimento da sociedade e se apresentam, ao mesmo tempo, como problemas e soluções para a humanidade diante da sustentabilidade planetária.

Se tomarmos como ponto de partida a formação do conhecimento científico, encontraremos no próprio desenvolvimento das ciências a separação entre homem, natureza e planeta, e aqui está o grande desafio do pensamento atual na contemporaneidade: como religar o que está separado? Como reinventar uma política global capaz de liderar a sociedade na tomada de decisões que vise à sustentabilidade planetária?

Neste sentido, faz-se necessário compreendermos quais foram os grandes marcos regulatórios que foram desenvolvidos a partir desse senso de urgência sobre a própria necessidade de manutenção da sobrevivência da espécie humana no planeta Terra.

Dessa maneira, vamos tomar como referências os documentos produzidos pela ONU mediante os grandes alertas ambientais sobre a necessidade urgente de uma mudança estratégica na maneira como tratamos o desenvolvimento da sociedade, pois uma coisa é certa: se fracassarmos no projeto de redução das emissões de gases do efeito estufa, ficará impossível a vida na Terra.

Segundo o relatório “O estado do mundo”, divulgado em 2010 pela ONU, cerca de um sexto da população mundial é responsável por quase 80% do que é consumido em termos de bens e serviços e cinco bilhões de pessoas ainda consomem um décimo do que compra um europeu médio. Desta forma, o consumo atual está 30% acima da capacidade de reposição da Terra, representando a subtração excessiva de recursos naturais do planeta.

Os Indicadores de Desenvolvimento Sustentável de 2012 do Brasil, lançados durante a Rio+20, apontam o maior acesso da população aos bens de consumo essenciais e a serviços de infraestrutura. Este bom desempenho macroeconômico e financeiro do país tem por trás os elevados impactos no consumo de recursos naturais (minerais e energia) e elevado consumo de energia *per capita* de 52,9 GJ/hab.

Adiciona-se ao dado anterior que 98,2% da população urbana no Brasil teve acesso à coleta de lixo doméstico, mas apenas a coleta não é capaz de eliminar efeitos nocivos, como a poluição do solo e das águas, causada pelo chorume, líquido formado em depósitos de lixo não controlados.

O excesso de veículos tem aumentado a demanda por áreas para tráfego e estacionamento, o que ocasiona a pavimentação e impermeabilização do solo, levando à ocorrência de enchentes. O calor retido por essas superfícies, somado ao calor gerado pelos veículos, tem contribuído para o aumento da temperatura do ambiente por meio da formação de ilhas de calor, impactando sobremaneira no microclima das cidades.

Dado este contexto, vamos identificar os grandes marcos teóricos que vêm influenciando empresas, governo, pesquisadores, ONGs e a própria sociedade a enxergarem as necessidades urgentes dessas mudanças. Uma coisa é certa: vivemos em um mundo complexo, onde decisões individuais terão impactos no funcionamento coletivo da sociedade.

## **2 O CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE E A ONU**

### **2.1 Da Primavera Silenciosa à Economia Verde**

Em setembro de 1962, em Nova York, Rachel Carson desencadeou uma série de debates nacionais sobre o uso de pesticidas químicos e os limites do progresso tecnológico. Sua publicação *Primavera Silenciosa* deu início a uma série de questionamentos sobre a relação dos seres humanos com a natureza. Carson apontava que as substâncias químicas, antes de serem lançadas na natureza, deveriam ser testadas para identificar as consequências na vida dos seres humanos.

*Primavera Silenciosa* também foi responsável, em grande parte, pela fundação da Agência de Proteção Ambiental, em 1970, e mais tarde influenciou os passos da ONU rumo à realização da Conferência de Estocolmo, realizada em 1972, devido à grande mobilização política em torno das preocupações ambientais sobre a saúde e a sustentabilidade do planeta.

A conferência de 1972 culminou na criação de uma declaração que contém 19 princípios que pretendiam “inspirar e guiar os povos para a preservação e melhoria do ambiente humano”. Foi neste momento que a ONU decidiu criar o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente – PNUMA, que trata das questões ambientais das catástrofes,

conflitos, gestão dos ecossistemas, governança ambiental, substâncias nocivas, eficiência dos recursos e as mudanças climáticas.

Como podemos perceber, foi a partir dos avanços científicos da década 70 que o alerta ambiental foi levado em consideração pelas autoridades globais. Mais tarde, em 1987, culminou no conceito de desenvolvimento sustentável, apontado no relatório “Nosso Futuro Comum”, encomendado pela médica, mestre em saúde pública e ex-ministra da Noruega Gro Harlem Brundtland, então presidente da Comissão Brundtland, que pela primeira vez trouxe o conceito para o discurso público.

Esse alerta geral sobre a questão ambiental colocou em xeque a forma de se fazer negócios no mundo. A temática da sustentabilidade passou a influenciar políticas e governos para um futuro mais próspero.

O relatório “Our Common Future” (Nosso Futuro Comum), publicado em 1987, alertou o mundo em relação ao crescimento demográfico, ao esgotamento de recursos naturais e às altas concentrações de gases causadores do efeito estufa, que aumentavam a temperatura da Terra, influenciando no clima do planeta.

Segundo o Relatório de Brundtland (1987), sustentabilidade é o mesmo que “suprir as necessidades da geração presente sem afetar a habilidade das gerações futuras de suprir as suas” (BRUNDTLAND, 1987).

Este conceito demorou algum tempo para chegar a essa formulação e passou a ser mais fortemente difundido pela ONU em 1987. Ignacy Sachs, economista que trabalhou na organização da primeira conferência de meio ambiente e desenvolvimento da ONU, a Estocolmo-72, na Cúpula da Terra, a inesquecível Rio-92, e durante a Rio+20, foi quem ajudou, no início dos anos 70, a definir o conceito de “ecodesenvolvimento”, que mais tarde passou a ser chamado de “desenvolvimento sustentável”, um termo adaptado pela Agenda 21, um programa da ONU. Hoje, esse termo é amplamente utilizado para todas as atividades humanas que visam à sustentabilidade.

Segundo o autor “um desenvolvimento é a universalização efetiva do conjunto dos direitos humanos, por direitos humanos, não só os direitos cívicos, mas direitos econômicos, culturais, sociais e todo conjunto de direitos coletivos” (SACHS, 2006)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Conferir: <http://www2.tvcultura.com.br/reportereco/materia.asp?materiaid=516>.

Sachs propõe que o desenvolvimento sustentável deva ser socialmente incluyente, ou seja, busque acabar com a exclusão social e distribuir riquezas de forma equânime, além de conservar e garantir que os recursos naturais estejam disponíveis para esta e para as futuras gerações. Para Sachs os objetivos do desenvolvimento são sempre sociais; há uma condicionalidade ambiental que é preciso considerar para que as soluções pensadas sejam economicamente viáveis. Foi a partir dessa discussão, durante a Conferência de Estocolmo, que a ONU decidiu criar o PNUMA, colocando a temática ambiental na ordem do dia para discussão da comunidade internacional. Os dados apresentados por Brundtland influenciaram a 1ª Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro em 1992. Nesse momento, o conceito de sustentabilidade ganhou relevância no Brasil e no mundo, e a partir daí a ONU começou a difundir as metas do milênio, ou Agenda 21.

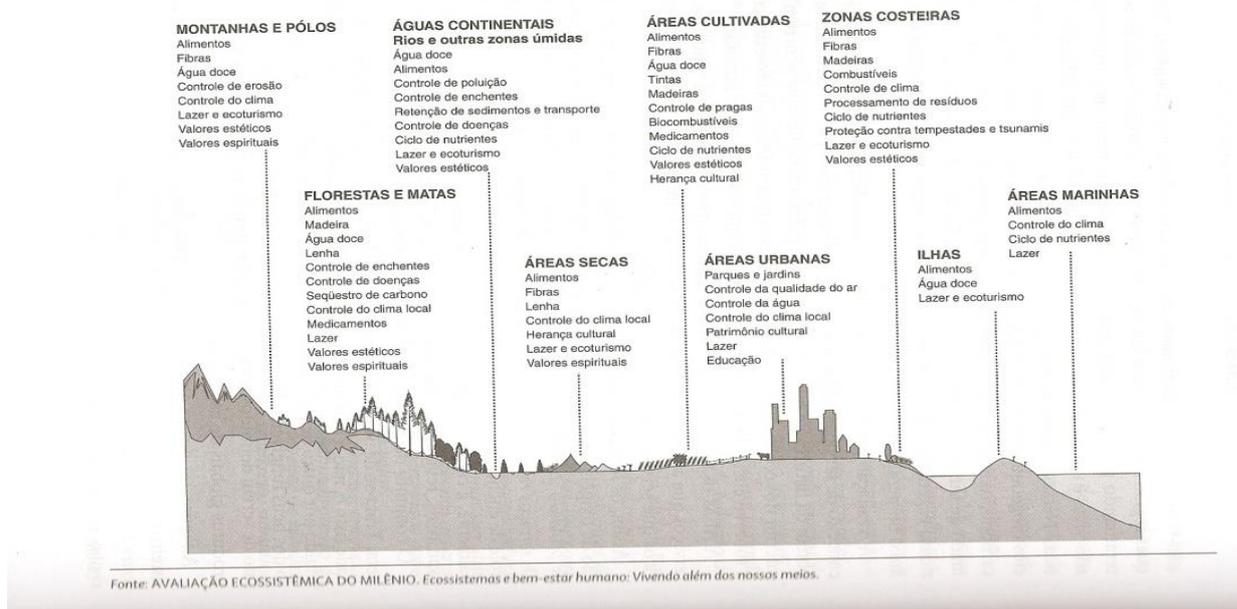
A Agenda 21 é um documento que retrata um plano de ação global assinado por 178 países e tem como objetivo difundir o desenvolvimento primando por temas como: a erradicação da pobreza, fome e analfabetismo, igualdade de gênero e sustentabilidade ambiental, temas entendidos como componentes-chaves do conceito de desenvolvimento humano sustentável e que podem conduzir à melhoria das condições de vida de todos os seres humanos.

Em 1997 foi instituído o Protocolo de Kyoto, e países industrializados se comprometeram a reduzir em pelo menos 5% as suas emissões de CO<sub>2</sub> até 2012. No entanto, os relatos têm demonstrado que o envolvimento tem sido superficial.

Em 2000, Kofi Annan, secretário-geral da Organização das Nações Unidas, apresentou o maior relatório do estado do uso da natureza pelos seres humanos à Assembleia Geral e, a partir daí, foi elaborada a Avaliação Ecossistêmica do Milênio (AEM), com enfoque nas questões ambientais, clima, biodiversidade, desertificação e áreas úmidas, com o objetivo de apresentar informações para as empresas, os governos e a sociedade civil, permitindo a tomada de decisões em função de um futuro mais sustentável.

## Figura 1 - Serviços que a natureza presta ao homem

Figura 1.1 Serviços que a natureza presta ao homem



**Fonte: Avaliação Ecosistêmica do Milênio. Ecossistemas e bem-estar humano: Vivendo além dos nossos meios. Apud Almeida, 2007, p. 14.**

Os efeitos das mudanças climáticas no mundo têm provocado catástrofes ambientais. Pela primeira vez no Brasil foi constatada a presença de um furacão, denominado “Catarina”, em março de 2004. No ano seguinte, o furacão Katrina devastou Nova Orleans, pouco depois da divulgação de uma pesquisa realizada pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT), que constatou que o aquecimento global está tornando os furacões mais poderosos e destrutivos.

O que todos os gases estufa têm em comum é que eles permitem a entrada de luz solar na atmosfera, mas absorvem parte da radiação infravermelha que deveria sair do planeta. Com isso, o planeta aquece. O CO<sub>2</sub>, em geral, é considerado o principal culpado, pois responde por 80% do total das emissões de gases estufa. Quando queimamos combustíveis fósseis (petróleo, gás natural e carvão), seja em casa, nos carros, fábricas ou usinas elétricas, quando cortamos ou queimamos florestas, ou ainda quando produzimos cimento, liberamos CO<sub>2</sub> na atmosfera (GORE, 2006, p. 28).

Em 2006 foi lançado no Brasil o filme “Uma Verdade Inconveniente”, de Al Gore, ex-vice-presidente dos Estados Unidos e atualmente diretor da Current TV, uma rede de televisão independente dedicada a não ficção e voltada para jovens. Durante a sua trajetória política,

Gore, hoje considerado um ambientalista, se dedicou às causas ambientais e usou sua influência para ajudar a reverter negociações que priorizavam questões como o aquecimento global e as mudanças climáticas. Al Gore conseguiu, através desse filme, colocar essas questões em discussão no mundo, fazendo uma conexão com as realidades do degelo do Polo Ártico, a desertificação da Patagônia, os alagamentos e destruição por enchentes, entre outros.

Nesse mesmo ano, Sir. Nicholas Stern, economista do Banco Mundial, apresentou um relatório conhecido com relatório Stern, cuja proposta é apontar as estimativas de riscos inerentes ao aquecimento global. As conclusões mais relevantes dizem respeito aos impactos causados na sociedade como possíveis conflitos em função da falta de água e crise na produção de alimentos. Portanto, será necessário parar com a devastação das florestas e limpar a energia a ser consumida no planeta, pois estes fatores têm aumentado significativamente as emissões de carbono e causado cada vez mais catástrofes ambientais irreversíveis.<sup>2</sup>

Em 2009, a tão esperada 15ª Conferência das Nações Unidas sobre Mudança do Clima, a COP 15, em Copenhague, causou frustração aos ambientalistas, aos governos e à sociedade, pois foi encerrada sem um acordo multilateral entre as nações e sem metas estipuladas para a redução dos gases do efeito estufa.

Em 2010 o governo federal e o então Ministro do Meio Ambiente, Carlos Minc, declararam que os valores dos investimentos direcionados para os países em desenvolvimento são insuficientes para que o Brasil, por exemplo, atinja sua meta voluntária de reduzir em até 39% suas emissões até 2020.

Os principais pontos do Acordo de Copenhague<sup>3</sup> são:

- O acordo é de caráter não vinculativo, mas uma proposta adjunta pede para que seja fixado um acordo legalmente vinculante até o fim do próximo ano.
- Considera o aumento limite de temperatura de dois graus Celsius, porém não especifica qual deve ser o corte de emissões necessário para alcançar essa meta.
- Estabelece uma contribuição anual de US\$ 10 bilhões entre 2010 e 2012 para que os países mais vulneráveis façam frente aos efeitos da mudança climática e US\$ 100 bilhões anuais a partir de 2020 para a mitigação e adaptação. Parte do dinheiro, US\$ 25,2 bilhões, virá de EUA, UE e Japão. Pela proposta apresentada, os EUA vão contribuir com US\$ 3,6 bilhões no período de três anos, 2010-12. No mesmo período, o Japão vai contribuir com US\$ 11 bilhões e a União Europeia com US\$ 10,6 bilhões.

---

<sup>2</sup> O Relatório Stern está disponível na internet: <http://www.hm-treasury.gov.uk/sternreviewindex.htm>.

<sup>3</sup> Conferir: <http://www.cop15brazil.gov.br/pt-BR/?page=noticias/acordo-de-copenhague>.

- O texto também estabelece que os países deverão providenciar “informações nacionais” sobre de que forma estão combatendo o aquecimento global, por meio de “consultas internacionais e análises feitas sob padrões claramente definidos”.
- O texto diz: “Os países desenvolvidos deverão promover de maneira adequada (...) recursos financeiros, tecnologia e capacitação para que se implemente a adaptação dos países em desenvolvimento”.
- Detalhes dos planos de mitigação estão em dois anexos do Acordo de Copenhague, um com os objetivos do mundo desenvolvido e outro com os compromissos voluntários de importantes países em desenvolvimento, como o Brasil.
- O acordo “reconhece a importância de reduzir as emissões produzidas pelo desmatamento e degradação das florestas” e concorda em promover “incentivos positivos” para financiar tais ações com recursos do mundo desenvolvido.
- Mercado de Carbono: “Decidimos seguir vários enfoques, incluindo as oportunidades de usar os mercados para melhorar a relação custo-rendimento e para promover ações de mitigação” (<http://www.hm-treasury.gov.uk/sternreviewindex.htm>).

Em 2011 o PNUMA lançou o relatório intitulado “Rumo a uma Economia Verde: Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável e a Erradicação da Pobreza”. Conforme é apontado no estudo, existem grandes oportunidades para desacoplar, por exemplo, a geração de resíduos do crescimento do PIB, incluindo em seu lugar ações de recuperação e reciclagem. Isso gera no Brasil retornos de 2 bilhões de dólares por ano, ao mesmo tempo que evita a emissão de 10 milhões de toneladas de gases de efeito estufa; aqui, uma economia de reciclagem plena valeria 0,3% do PIB. Este material ajudou nas discussões que seriam mais tardes ampliadas durante a Rio+20.

O professor Ignacy Sachs também já apontava alguns direcionamentos diante do desenvolvimento sustentável e da economia verde que ajudariam na construção dos resultados da conferência: a humanidade entrou em uma nova era, geológica e antropocêntrica. O que nos interessa agora é a era geológica, porque as atividades humanas começam a fazer a diferença no planeta. “Somos como aprendizes de feiticeiro, entretanto ou criamos um roteiro para os geonautas se alinharem à sustentabilidade ou caso contrário não teremos o Brasil e o mundo na rota social e ambientalmente includentes e sustentável. Ou seja, será necessário reaprendermos a planejar”. Isto é, na visão de Sachs será necessário que os países se adaptem, sob três grandes aspectos estratégicos, ao desenvolvimento sustentável: a pegada ecológica, a geração de trabalho decente e a gestão de um fundo de financiamentos para subsidiar a sustentabilidade nos países em desenvolvimento.

Assim, a Rio+20 reuniu mais de cem chefes de Estado e contou com a participação de diversos atores da sociedade em torno da convocação “O futuro que nós queremos”. Dentre os principais desdobramentos que originaram um documento final, o Secretário-Geral das Nações Unidas, Ban Ki-moon,<sup>4</sup> destacou alguns aspectos:

- A Rio+20 renovou e reforçou o compromisso político para o desenvolvimento sustentável;
- Equilibrou as visões de 193 Estados-Membros das Nações Unidas e reconheceu a pobreza como o maior desafio para o bem-estar econômico, social e ambiental;
- Os Estados-Membros concordaram em lançar um processo para estabelecer objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS). Os ODS estarão baseados em nossos avanços no âmbito dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), e eles serão parte integral do quadro de desenvolvimento pós-2015;
- O documento enfatiza a importância da igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres;
- Os governos permanecem no centro. Mas sabemos que os governos sozinhos não podem fazer o trabalho. Precisamos da participação ativa e apoio de todos os principais grupos da sociedade civil, incluindo o setor privado;
- O documento final concorda em fortalecer a arquitetura para apoiar ações internacionais para o desenvolvimento sustentável;
- A Rio+20 adotou um quadro de dez anos de Programas sobre o Consumo e a Produção Sustentáveis. Além disso, o documento final reconheceu a necessidade de ir além do produto interno bruto (PIB) como uma medida do progresso e reconheceu o papel que a economia verde pode desempenhar na redução da pobreza, no crescimento econômico e na preservação ambiental;
- A Rio+20 reconheceu o direito à alimentação e a importância da segurança alimentar e nutricional para todos. Reconheceu que estes podem ser alcançados através da agricultura e dos sistemas alimentares sustentáveis.

---

<sup>4</sup> Conferir: <http://www.onu.org.br/rio20/declaracao-de-ban-ki-moon-a-assembleia-geral-da-onu-sobre-os-resultados-da-rio20/>

## 2.2 A influência do conceito de sustentabilidade na formação de uma nova cultura

O tema sustentabilidade sugere uma quebra de paradigmas, uma reinvenção, ou seja, um processo de inovação em diversos campos e setores.

Giddens (2010) definiu o termo “desenvolvimento sustentável” em dois componentes separados: sustentabilidade e desenvolvimento. Para o autor, sustentabilidade é uma ideia útil, apesar de escorregadia, uma vez que diz respeito a um futuro indefinido, já que não sabemos quais mudanças tecnológicas ocorrerão. Fica difícil conseguirmos nos apoiar nas avaliações sobre os limites de recursos naturais disponíveis na Terra, pois questões como essas costumam ficar sob um ponto de interrogação. Além disso, é possível dar substância a este termo de várias maneiras. Por exemplo, o Fórum Econômico Mundial elaborou o Índice de Sustentabilidade Ambiental, que foi aplicado em cem países. A sustentabilidade ambiental é definida em termos de cinco elementos:

1. O estado de sistemas ecológico como ar, o solo e a água.
2. As pressões a que esses sistemas estão sujeitos, inclusive seus níveis de poluição.
3. O impacto dessas pressões na sociedade, medido em termos de fatores como disponibilidade de alimentos e a exposição a doenças.
4. A capacidade social e institucional de a sociedade lidar com riscos ambientais.
5. A capacidade de criar uma supervisão de bens públicos globais, especialmente a atmosfera (GIDDENS, 2010, p. 90).

Já o termo “desenvolvimento”, para Giddens, vem sendo considerado simplesmente sob o ponto de vista do crescimento econômico medido pelo PIB ou em referência a processos econômicos que tiram as pessoas da pobreza, e é neste sentido que comparamos os países em desenvolvimento com os desenvolvidos: nos países em desenvolvimento o crescimento nunca cessa e haverá trajetórias separadas de desenvolvimento no mundo, pelo menos até que os países mais pobres atinjam certo padrão de riqueza (GIDDENS, 2010, p. 91).

Giddens mostra também que a questão das mudanças climáticas<sup>5</sup> é política e que será necessário um acordo entre os governos para superar as problemáticas relativas ao tema.

---

<sup>5</sup> **Mudança(s) climática(s)** – acordo firmado no âmbito de Acordos Ambientais Multilaterais, sob o patrocínio do PNUMA. Conhecido como Protocolo de Kyoto, em 1997, com o propósito de reduzir as emissões de CO<sub>2</sub>, entre os anos 2008-2012, correspondente a 5-7% abaixo dos níveis registrados em 1990. Após ratificação pela Rússia, em 2005, o Protocolo de Kyoto entrou em vigor, apesar de ceticismos sobre a efetividade, pela negativa de confirmação pelos EUA e países seguidores da política norte-americana. O IPCC (Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas) define a mudança climática como uma variação estatisticamente significativa em um

Além disso, o autor acredita na inovação tecnológica e na busca de tecnologias sustentáveis para mitigar as causas do aquecimento global e transformar nossa economia em uma economia de baixo carbono.

Michel Serres (2003, p. 83) aposta na inventividade: é preciso exercitar a criatividade. A sustentabilidade nos sugere uma nova forma de pensar e agir: o processo da hominescência, segundo o qual é possível construir uma nova humanidade capaz de religar cultura, ciência e filosofia.

Michel Serres (2003) mostra como o pensamento ocidental acabou transformando o mundo. Hoje, a sociedade não vive da mesma maneira; houve uma ruptura com as tradições e a forma como os homens viviam antes da Revolução Industrial. A família também mudou, deixando de ser produtora para ser consumidora de bens e serviços.

O ocidente acabou por transformar o mundo. A Terra, no sentido do planeta fotografado em sua globalidade pelos cosmonautas, tomou o lugar da terra, como a gleba cotidianamente trabalhada. Essa figura separou no final do último século de todo o tempo passado desde o neolítico, já transformou nossos relacionamentos com a fauna e a flora, com a duração das estações, o tempo que passou, com o tempo que faz, com as intempéries, com espaços e lugares, com o habitat e nossos deslocamentos [...] Essa fissura também transformou os relacionamentos sociais; coletivamente não vivemos mais da mesma maneira, desde o desaparecimento do cordão nutrimental comum ao campo, às propriedades, à vegetação e aos animais, à ocupação dos territórios, à sua defesa e à guerra; nem sequer morremos mais da mesma maneira, pois, por falta de espaço nas cidades, preferimos incinerar nossos mortos a enterrá-los sob o suor de nosso trabalho (SERRES, 2003, p. 83).

Talvez essa ruptura com o modelo ocidental cartesiano, que costuma separar cultura, indivíduo e sociedade, seja o grande paradigma da ciência contemporânea, que busca sair do velho paradigma do homem como centro do universo e parte para o homem que está integrado ao todo. “Conhecer o humano é, antes de mais nada, situá-lo no universo, e não separá-lo dele” (MORIN, 2000, p. 47).

Morin (2007) aponta a ética<sup>6</sup> como um processo de religação entre indivíduo, espécie e sociedade, sendo necessários o autoconhecimento e a reflexão para se obtê-la.

---

parâmetro climático médio ou sua variabilidade, persistindo um período extenso (tipicamente décadas ou por mais tempo). João Salvador Furtado, Termos e Conceitos Relacionados ao Desenvolvimento Sustentável (2010). [www.intertox.com.br](http://www.intertox.com.br). Acessado em: 29/11/2010.

<sup>6</sup> **Ética:** avaliação das ações humanas com o propósito de entender o certo e o errado; código de conduta e de padrões de igualdade e responsabilidade a todos os membros da comunidade ou sociedade. Quando aplicável à sustentabilidade, ética representa o código de conduta nas relações econômicas e comportamentais das pessoas e das organizações em relação aos princípios fundamentais de justiça ambiental e social. João Salvador Furtado, Termos e Conceitos Relacionados ao Desenvolvimento Sustentável (2010). [www.intertox.com.br](http://www.intertox.com.br). Acessado em: 29/11/2010.

Alguns dos questionamentos propostos por Morin estão relacionados a essa dificuldade que o homem tem de ativar a religação, pois o pensamento atual não é sistêmico, mas compartimentado, fragmentado, mantendo-se, dessa forma, incapacitado de ver o todo e, sendo assim, incapaz de religar-se a ele. Essas limitações levam às irresponsabilidades e à falta de solidariedade que caracteriza os humanos como seres mais individualistas do que altruístas.

Todo conhecimento (e consciência) que não pode conceber a individualidade e a subjetividade, nem incluir o observador na sua observação, não tem forças para pensar todos os problemas, sobretudo, os problemas Éticos. Pode ser eficaz para a dominação dos objetos materiais, o controle das energias e a manipulação dos seres vivos. Mas se tornou míope para captar as realidades humanas, convertendo-se numa ameaça para o futuro humano (MORIN, 2007, p. 62).

Sob este pano de fundo, pode-se perceber que Morin e Serres, teóricos do pensamento sistêmico, já apontam a necessidade que o homem tem de se religar, se reconectar com a sociedade, como meio natural, e consigo mesmo, para compreender que essas atitudes individualistas não o levarão às atitudes éticas capazes de pensar sistemicamente o quanto tais atitudes poderão impactar os mecanismos de solidariedade de uma dada sociedade.

O paradigma sistêmico, portanto, aponta para um rompimento do pensamento tradicional, pois mostra que existem outras possibilidades, outras formas de expressão de sentimentos que não sejam simplesmente através do consumo de bens e serviços. Talvez essa possibilidade ocorra porque, antes de consumir, o indivíduo que pensa de forma sistêmica consiga enxergar que a ação de consumo terá outros impactos na sociedade, como, por exemplo, a geração de lixo.

O difícil não é pensar indivíduo, espécie e sociedade, mas sim as atitudes éticas que as reflexões de Morin e de Serres propõem: pensar o passado vivendo o presente e olhar para o futuro tendo em conta que nossas ações provocam impactos sobre a vida do outro e, logo, da sociedade.

Sachs e Giddens, por sua vez, apontam que os conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento devem ser levados às empresas como uma proposta de inovação em busca de uma economia com emissões de baixo carbono, desde que os aspectos sociais sejam incluídos e intrínsecos aos acordos internacionais de cooperação para cortes nas emissões de gases causadores do efeito estufa. Os autores apostam no desenvolvimento de novas tecnologias mais sustentáveis capazes de atender às necessidades emergentes de desenvolvimento com ênfase na sustentabilidade.

Amartya Sen (2012), economista que recebeu o Prêmio Nobel por seu trabalho sobre a economia do bem-estar social, em seu livro *A Ideia de Justiça*, nos propõe uma reflexão sobre a nossa maneira de fazer escolhas sob a perspectiva da liberdade. Sen aponta novos olhares sobre a nossa responsabilidade em relação a outras espécies: “Uma vez que somos muito mais poderosos do que outras espécies, temos certa responsabilidade em relação a elas, que se relaciona com essa assimetria de poder. Podemos ter muitas razões para nossos esforços conservacionistas: nem todas elas parasitam nosso próprio padrão de vida (ou satisfação de necessidades) e algumas aguçam precisamente nosso senso dos valores e o reconhecimento de nossa responsabilidade fiduciária”.

Sen faz uma crítica aos nossos padrões de vida ou satisfações de nossas necessidades, pois somos um ser múltiplo de necessidades que nunca serão plenamente satisfeitas. A importância da vida humana não reside apenas na satisfação dessas necessidades, mas está diretamente ligada à liberdade que desfrutamos. Uma vez colocada essas questões, o autor propõe uma reformulação do conceito de desenvolvimento sustentável proposto por Brundtland, pois não somos apenas “pacientes” cujas necessidades merecem consideração, mas “agentes” cuja liberdade de decidir o que valorizar extrapola os nossos próprios interesses.

Neste sentido, são necessários alguns questionamentos sobre os processos de organização da sociedade e de seus atores, como, por exemplo, o setor da construção civil, que poderia contribuir com a “mobilização da sociedade” na formação de uma cultura, influenciando as pessoas a adotarem um estilo de vida urbano que aponte para a transição da sociedade do consumo para a sociedade do bem-estar, pautada por padrões éticos e de solidariedade, pois os padrões de consumo atual vêm comprometendo o ecossistema.

As empresas têm buscado inserir o tema da sustentabilidade em seus negócios por uma questão de sobrevivência e perenidade. No contexto empresarial a sustentabilidade deveria ser mais que uma propaganda verde, uma linha de produtos, um trabalho filantrópico ou um gesto, como plantar árvores para salvar o planeta, e ser uma estratégia de gestão com ênfase nos aspectos sociais, econômicos, ambientais e culturais.

### 3 O QUE É SUSTENTABILIDADE PARA AS EMPRESAS

Os alertas ambientais têm apontado que será necessário pensar sobre as formas de produção e consumo de bens e serviços, sobretudo os ambientais, na busca da sustentabilidade como um caminho a seguir na busca pela sobrevivência e manutenção da espécie humana.

Neste sentido, a partir da influência dos movimentos internacionais para sustentabilidade, também foi desenvolvido um novo ambiente regulatório para as empresas, por meio de ações como certificações, rotulagens ambientais de produtos, novas políticas públicas, como, por exemplo, a nova política nacional de resíduos sólidos e a discussão sobre o novo código florestal no Brasil.

Paralelamente, os consumidores estão mais conscientes sobre seus direitos e deveres e vêm adotando posturas políticas, resgatando aspectos ligados à cidadania e apresentando tendências na busca por informações sobre a saudabilidade, sustentabilidade, ética, justiça social, bem-estar animal, origem e formas de produção de produtos e serviços, tanto na orientação no processo de escolha como na restrição ao próprio consumo.

Os resultados dessas novas tendências vêm impactando de maneira significativa a reputação das marcas das empresas, uma vez que os consumidores, mais empoderados de informações e interconectados em redes, são codesenvolvedores de informações. Hoje os usuários das redes sociais são convocados a partilhar suas experiências, a emitir suas opiniões, e as empresas oferecem pagamento em dinheiro para que usuários desenvolvam recursos inovadores para melhorar seus negócios ou para influenciar seus amigos sobre determinadas marcas, produtos ou serviços.

Se por um lado esses novos consumidores estão adotando posturas de cidadania, por outro temos as organizações, que hoje começam a se sentirem incentivadas a exercer novos papéis na construção da cidadania, uma postura que impacta positivamente na mente dos consumidores e conseqüentemente consolida a sua reputação perante a opinião pública.

O consumo político pode ser definido como “a escolha de produtos e de produtores baseada em considerações éticas e/ou políticas quando um consumidor quer e acredita que, dessa forma, é possível mudar práticas institucionais ou de mercado” (MICHELETTI *et al.*, 2003; STOLLE *et al.*, 2005; HALKIER & HOLM, 2008).

As ações de consumo político podem ser exemplificadas por meio dos boicotes, compras coletivas, uso eficiente de recursos naturais, dentre outras. E neste sentido destacamos a concepção de um empreendimento *green building* como agente indutor e de

influências nos seus habitantes a adotarem hábitos de vida que levem a um comportamento político solidário e cidadão.

Esses são bons exemplos de como as empresas do século 21 estão à frente de um grande desafio: produzir bens e serviços para atender à chamada “economia de baixo carbono”, ou seja, reduzir ao mínimo o uso de materiais e energia por unidade de produto produzido, preservando os serviços ecossistêmicos básicos, como o fornecimento de água e outros recursos naturais que a Terra proporciona à sociedade, com condições de prover equidade e qualidade de vida, ambas necessárias à sobrevivência e manutenção da própria espécie.

Fernando de Almeida (2007), presidente do CEBDS – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável,<sup>7</sup> considera que o maior poder para operar as mudanças necessárias, na busca pela sustentabilidade, está com as empresas. Segundo o autor, nas empresas se concentra a maior fatia do poder no mundo contemporâneo e, portanto, também a maior responsabilidade pelos rumos que a sociedade tomará, ou seja, a ruptura urgente deve ser provocada no âmbito empresarial, e para que isso aconteça será necessário romper com os velhos paradigmas se quisermos construir um futuro sustentável.

Elkington (1998) desenvolveu o conceito de Tríplice Resultado, que privilegia os aspectos econômicos, sociais e ambientais como fatores que dão retorno positivo às empresas que se preocupam com a questão da sustentabilidade, conforme apresentado, de maneira simplificada, a seguir:

---

<sup>7</sup> **Desenvolvimento Sustentável** - A aquisição quantitativa e qualitativa de bens e serviços providos pela natureza, para atendimento das necessidades dos atuais integrantes de todos os setores da sociedade– sem comprometer o direito das gerações futuras de disporem de bens e serviços naturais para atenderem às suas próprias necessidades (baseada na Comissão Brundtland, em 1987). Processo intra, inter e transgeracional de desenvolvimento integrado econômico, social e ambiental, quantitativo e qualitativo, que deve ser praticado por todos os integrantes da sociedade e que (i) respeita, adota e aprimora os princípios e os limites biogeofísicoquímicos naturais para a produção de bens e serviços naturais providos pelo planeta e (ii) distribui justiça social para todos. João Salvador Furtado, Termos e Conceitos Relacionados ao Desenvolvimento Sustentável, (2010). [www.intertox.com.br](http://www.intertox.com.br). Acessado em: 29/11/2010.

**Figura 2. Tríplice Resultado (SAVITZ, 2007, p. 5)**

<b>Econômicos</b>	<b>Ambientais</b>	<b>Sociais</b>
Vendas, Lucro, ROI	Qualidade do ar	Práticas trabalhistas
Impostos pagos	Qualidade da água	Impactos sobre a comunidade
Fluxos monetários	Uso de energia	Direitos humanos
Criação de empregos	Geração de resíduos	Responsabilidade pelos produtos
TOTAL	TOTAL	TOTAL

Mais importante que o lucro é a experiência de uma forma de gestão que avalia impactos de acordo com uma visão sistêmica e leva em consideração a interdependência entre as partes interessadas e envolvidas, também denominadas de *stakeholders*.

Os *stakeholders* geralmente são classificados em três categorias, segundo Savitz (2007, p. 65):

- Externos, sem ligação direta com a empresa: membros da comunidade, órgãos do governo, mídia, etc.;
- Internos: empregados, gestores, acionistas, etc.;
- Externos com ligação direta com a empresa: clientes e fornecedores.

Outra classificação possível é feita conforme o grau de influência no negócio. De acordo com Werbach (2010, p. 8),

A palavra sustentabilidade passou a ser amplamente usada no contexto ambiental a partir de 1987, depois de aparecer num relatório das Nações Unidas preparado pela primeira-ministra norueguesa Gro Harlem Brundtland. Ela definiu desenvolvimento sustentável como “satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer as próprias necessidades”.

Nesse sentido, para Savitz (2007, p. 8),

Sustentabilidade na prática pode ser encarada como a arte de fazer negócios num mundo interdependente. Sustentabilidade diz respeito à interdependência dos seres vivos entre si e em relação ao meio ambiente. Sustentabilidade significa operar a empresa, sem causar danos aos seres vivos e sem destruir o meio ambiente, mas ao contrário, reestruturando-o e enriquecendo-o.

Os movimentos ambientalistas e a ampla difusão das questões ambientais nos meios de comunicação de massa, sobretudo na internet, influenciaram as empresas a prestar mais atenção na sua reputação perante o mercado.

Segundo Almeida (2007, p. 40),

A sociedade da informação já tem ferramentas disponíveis para mudar atos simples, como, por exemplo, fazer compras on-line, evitando o gasto de energia com deslocamentos. Empresas deverão cada vez mais usar opção de teleconferência, evitando o consumo de energia em viagens.

Uma pesquisa realizada no Brasil, em 2010, pelo Ministério do Meio Ambiente, rede Walmart e Synovate Brasil, com o tema Sustentabilidade e Hábitos de Compra, revelou que a sociedade está disposta a evitar a contaminação do meio ambiente com cuidados como o descarte de produtos que contenham materiais perigosos, tais como pilhas, baterias e solventes. Entre os entrevistados, 45% informaram ter cuidados em relação à destinação correta do lixo de matérias tóxicas, enquanto apenas 13% buscaram reduzir o uso de automóveis.

O hábito de consertar coisas para prolongar a vida útil dos objetos também tem muitos adeptos, entretanto apenas 17% pararam de comprar algum produto por acreditar que faz mal ao meio ambiente, enquanto 22% afirmaram ter diminuído o consumo de carne por questões de saúde e 27% declararam já ter dado preferência por algum tipo de produto orgânico em suas compras.

Acredita-se que as empresas têm grande papel como agentes da transformação social, pois influenciam e são influenciadas pelos seus consumidores. Sob este aspecto, podemos perceber que as empresas também têm um papel de influência para a transformação dos hábitos de consumo, pois interagem conforme as expectativas e desejos da sociedade, que hoje atribui ao consumo de bens e serviços um lugar relacionado à felicidade. Em outro aspecto, no sistema capitalista, para que as empresas se mantenham no mercado, é necessária a inovação e economia de recursos naturais, que estão cada vez mais altos em função da capacidade de carga de reposição que a Terra tem condições de suportar. Dessa forma, as empresas acabam se comprometendo com a melhoria da qualidade de seus produtos e serviços.

O acesso e velocidade de informações proporcionaram aos consumidores atenção especial às empresas que devastam o meio ambiente, que trabalham com mão de obra escrava

ou infantil, que utilizam produtos tóxicos prejudiciais à saúde e não o declaram em suas embalagens, além de outras questões relacionadas à responsabilidade social.

Nesse contexto, a economia vem sofrendo impactos e tem sido percebida uma mudança significativa em relação ao grau de interesse dos consumidores pelas questões ambientais das empresas.

O Pão de Açúcar, por exemplo, em 2008, começou seu trabalho de engajamento com o tema da sustentabilidade desde a edificação, ou seja, a partir da construção de um de seus empreendimentos, um “supermercado verde”, localizado no município de Indaiatuba, no interior de São Paulo. A intenção do grupo foi mostrar para a sociedade que, além dos investimentos realizados em técnicas e sistemas construtivos mais sustentáveis que visam à redução de água, energia e emissões de gases causadores do efeito estufa, tem a intenção de ampliar e desenvolver uma cultura da sustentabilidade junto aos seus *stakeholders*.

Por meio de ações de marketing e comunicação, no ponto de venda e nos meios de comunicação, o Grupo elaborou seus comunicados e prospectos visuais de forma clara, demonstrando aos seus clientes e consumidores os benefícios que essa nova operação pode gerar. No estacionamento, por exemplo, existem vagas preferenciais para clientes que possuem carros movidos a álcool, na entrada o sistema de coleta seletiva está disponível para toda a comunidade e na loja há uma “gôndola verde” para expor os produtos diferenciados que carregam atributos sustentáveis. Além disso, os resultados são divulgados semanalmente, e os retornos obtidos são revertidos em projetos sociais para a própria comunidade.

Hoje, pode-se afirmar que os profissionais de marketing e comunicação enfrentam um novo desafio: atender à pressão de acionistas e tratar as questões de sustentabilidade com ética, cautela e respeito ao consumidor; o qual, no final, se torna sempre um refém daquilo que encontra nos pontos de venda. Facilitar a linguagem, esclarecer os pontos favoráveis à sustentabilidade e, sobretudo, abrir um canal direto para esclarecer as dúvidas e as demandas que surgirão, talvez sejam os direcionamentos corretos a serem seguidos pelos profissionais que queiram se destacar em sua profissão sem pecar pelo excesso, mas atuarem com cautela e muita responsabilidade.

Pode-se dizer que a sustentabilidade acontece quando uma empresa realiza um diagnóstico preciso de suas práticas de gestão sob os aspectos sociais, ambientais e econômicos do ponto de vista de seus múltiplos *stakeholders*. Ou seja: quando são avaliados tanto as oportunidades quanto os riscos inerentes aos seus processos em relação ao seu público de interesse. Essa abordagem, alinhada às melhores práticas de governança para

sustentabilidade, cria valor para o acionista e possibilita uma maior continuidade do negócio em longo prazo.

Uma empresa que não pensar em sustentabilidade deixará de ser competitiva, principalmente porque os consumidores já estão conscientes, e exigentes, quanto à importância de escolher produtos de empresas, fabricantes ou servidoras que primem pelas melhores práticas junto aos funcionários e comunidades, que preservem o meio ambiente e adotem não só medidas compensatórias para minimizar os seus impactos ambientais e sociais, mas realmente demonstrem, através de seus relatórios de sustentabilidade, ter colocado em prática os compromissos assumidos em relação aos riscos que seu negócio representa.

A sustentabilidade corporativa deverá ser inserida nas organizações em todos os processos da empresa. Entretanto, se não estiver incorporada em sua cultura, dificilmente será alcançada. Pode-se dizer que uma organização que almeja ser sustentável seja uma organização que visa à ética, ao respeito, à formalidade e à minimização de recursos, sobretudo os naturais, que já são escassos em nosso planeta.

Percebe-se que neste processo de formação de uma nova cultura para a sustentabilidade, o aspecto da educação, seja ela formal ou não, tem sido considerado estratégico para a consolidação de um novo pensamento da sociedade.

Os meios de comunicação de massa têm importante papel nesse processo de educação para a sustentabilidade, mas será necessário, antes, transcender paradigmas, como o formulado por Descartes, que separa o sujeito e o objeto, alma e corpo, espírito e matéria. Como afirma Morin, “um paradigma pode ao mesmo tempo elucidar e cegar, revelar e ocultar. É no seu seio que se esconde o problema-chave do jogo da verdade e do erro” (MORIN, 2000, p. 21).

O filme Avatar, de James Cameron, trouxe para as telas do cinema de maneira muito significativa dois dos temas que são fundamentais para o desenvolvimento da sustentabilidade: a conectividade, ou seja, a relação de interdependência entre as pessoas e o mundo natural; e a questão do cuidado com o meio ambiente para que ocorra a preservação ambiental.

A formação de redes de conhecimento também deverá ser capaz de fazer com que as informações fluam, construindo-se, assim, um canal por onde a informação nos leve a atitudes mais éticas e à religião com o universo.

Para chegar a concretizar este ideal, será necessário envolvimento e engajamento por parte da sociedade para que a transformação cultural aconteça e os hábitos de consumo se voltem para o exercício da conectividade e da preservação do meio ambiente. Em pouco

tempo, quem sabe, possamos ver que essa interação entre organizações e consumidores aconteça espontaneamente, de maneira que as empresas possam sobreviver no mercado não apenas com ganhos de *market share*, mas com qualidades econômicas ambientais e sociais requeridas e aprovadas pela modernidade.

### 3.1 A importância do Instituto Ethos de Responsabilidade Social

No Brasil, a partir da fundação do Instituto Ethos de Responsabilidade Social, as empresas começaram a se mobilizar e se sensibilizar para compreender seus negócios sob a ótica deste novo conceito.

Em 1997 foi realizado um encontro em Miami, nos Estados Unidos, organizado pelo Business Solutions Responsibility e por Eric Lins, um dos membros do conselho do Instituto Ethos. Deu-se, nesse momento, uma aproximação com outros empresários, inclusive muitos do Brasil, como Helio Mattar, hoje do Instituto Akatu para o consumo consciente. Desse encontro saíram todos entusiasmados para criar uma organização desse tipo.

Para o Instituto,

Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.<sup>8</sup>

### 3.2. Indicadores de sustentabilidade e sua aplicabilidade nas organizações

Os indicadores de sustentabilidade foram desenvolvidos para ajudar as empresas a incorporar e melhorar seus processos de gestão tendo em vista os desafios da sustentabilidade.

“O termo indicador é originário do latim *indicare*, que significa descobrir, apontar, anunciar, estimar” (HAMMOND *et al.*, 1995, p. 42). Os indicadores podem comunicar ou informar sobre o progresso em direção a uma determinada meta e representar o modelo da realidade, e não a realidade como colocada pelo autor. Os seus objetivos estão em agregar informações e quantificá-las de forma que seja possível avaliar os estágios em que as empresas se encontram em determinados temas.

---

<sup>8</sup> Disponível em: [http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o\\_que\\_e\\_rse/o\\_que\\_e\\_rse.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx). Acessado em: 20/02/2011.

É através dos indicadores de sustentabilidade que as organizações conseguem realizar um diagnóstico de sua gestão sobre os aspectos que envolvem o tema. Dentre os indicadores mais utilizados no Brasil podemos destacar os propostos pelo Instituto Ethos, a Norma SA 8000, Metas do Milênio, GRI e a ISO 26000.

#### **a) Indicadores Ethos**

Os indicadores do Instituto Ethos estão divididos sob os seguintes temas-macro: Valores, Transparência e Governança, Público Interno, Meio Ambiente, Fornecedores, Consumidores e Clientes, Comunidade, Governo e Sociedade.

No Brasil, o Instituto Ethos de Responsabilidade Social tem um papel relevante para as organizações, pois através do modelo de indicadores proposto pelo Instituto as empresas realizam um diagnóstico que já sugere um verdadeiro plano de ação para melhoria de seu desempenho sobre o tema que está sendo abordado.

Segundo Paulo Itacarambi (2010),

O Ethos deu um grande salto com a publicação dos indicadores, pois permitem à empresa diagnosticar quais seriam as suas práticas, qual o impacto que essas práticas têm com a qualidade do relacionamento que ela tem com cada um desses *stakeholders* e através deste diagnóstico ela pode traçar um plano onde ela deve melhorar de acordo com a sua própria estratégia de negócio, quer dizer, alinhar essa estratégia de desenvolvimento de um comportamento responsável com a estratégia de negócio. Então, esses indicadores são um instrumento de negócios, de planejamento e ao mesmo tempo educativo, porque não usamos os indicadores para fazer *ranking* de empresas; é um instrumento para a própria empresa tirar uma fotografia e por essa fotografia momentânea se orientar e procurar fazer a gestão (entrevista com Paulo Itacarambi, pesquisa de campo).

O movimento do Instituto Ethos continuou ascendente e, em 2005, elaborou, em conjunto com lideranças do setor da construção civil, indicadores setoriais para mensurar a responsabilidade social na cadeia construtiva, bem como uma metodologia – complementar aos indicadores de responsabilidade social, naquela época já existentes e difundidos pelo instituto – para incentivar as empresas brasileiras a pensarem a sua gestão com ênfase na responsabilidade social empresarial.

O questionário também apresenta conceito baseado no “Tríplice Resultado” (*Triple Botton Line*), além de atributos como governança corporativa, legalidade e formalidade da empresa, concorrência, dentre outros.

Paulo Itacarambi afirmou ainda:

Na década de 1990 os assuntos ambientais, sociais, éticos, eram assuntos diante dos quais as empresas se colocavam na defensiva, e hoje isso mudou. As empresas estão aí se colocando como protagonistas, se colocando como atores que fazem, que se envolvem junto com outras organizações da sociedade civil. Criou um campo institucional no qual as empresas se colocaram em campo. Pesquisas mostram que o custo de não fazer nada é muito maior do que o custo de reverter (entrevista com Paulo Itacarambi, pesquisa de campo).

#### **b) Norma SA8000**

A Norma SA8000 foi adaptada no Brasil pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) e publicada em 2004 com a nomenclatura de NBR 16001, conhecida como norma brasileira de responsabilidade social.

#### **c) Global Reporting Initiative**

A Global Reporting Initiative é uma ampla rede de colaboração formada por milhares de especialistas com interesses distintos ao redor do mundo. A visão da GRI é a de que os relatórios de desempenho econômico, ambiental e social elaborados por todas as organizações sejam tão rotineiros e passíveis de comparação como os relatórios financeiros. O objetivo da metodologia é melhorar a qualidade e a aplicabilidade dos relatórios de sustentabilidade que são publicados pelas empresas por meio de um processo contínuo de aperfeiçoamento, proporcionando condições para elas apresentarem os resultados conforme relevância e materialidade, ou seja, um meio de fazer com que se aproximem do que realmente é relevante e do que poderá proporcionar uma mudança em seu processo de gestão.

Essas ferramentas apresentadas ajudam as organizações a atenderem aos padrões de referência nas suas operações, a avaliarem seu desempenho em relação à sustentabilidade, além de influenciar, em sua cadeia de valor, para promover a mudança para uma cultura cada vez mais sustentável.

Os indicadores propostos pela GRI possuem correlações com os Indicadores Ethos, os indicadores propostos no questionário do ISE e as Metas do Milênio.

#### **d) Metas do Milênio**

As chamadas Metas do Milênio são, na verdade, um documento que pretende consolidar resultados e metas e traçar objetivos diversos para o desenvolvimento e a erradicação da pobreza no mundo até 2015. Este documento tem origem na ONU e apresenta oito objetivos mensuráveis:

- 1 - Erradicar a extrema pobreza e a fome;
- 2 - Atingir o ensino básico universal;
- 3 - Promover a igualdade de gênero e a autonomia das mulheres;
- 4 - Reduzir a mortalidade infantil;
- 5 - Melhorar a saúde materna;
- 6 - Combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças;
- 7 - Garantir a sustentabilidade ambiental;
- 8 - Estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento.

#### **e) ISO 26000**

É um dos instrumentos que vêm contribuindo para a utilização da comunicação como recurso estratégico e indutor para a cultura da sustentabilidade. Considerada a norma internacional da sustentabilidade, dedica um capítulo sobre a importância da comunicação nos processos de sustentabilidade nas empresas. Diferentemente das outras ISOs, não é uma norma com fins de certificação ou gestão, e sua adesão será voluntária.

Seu grande desafio está em assegurar a relevância das partes interessadas (*stakeholders*), por isso seu processo também é evolutivo e complexo.

A ISO 26000 foi construída por meio de um processo multistakeholder e contou com a participação global – 85% Indústrias, 28% Governo, 23% ONGs, 5% Trabalhadores e 3% Consumidores.

As diretrizes da ISO de Responsabilidade Social são:

- Responsabilidade;
- Transparência;
- Comportamento ético;
- Consideração pelas partes interessadas;
- Legalidade;

- Normas internacionais;
- Direitos humanos.

Além dos princípios, os temas centrais do documento envolvem as áreas de Direitos Humanos; Práticas de Trabalho; Meio Ambiente; Práticas Legais de Operação; Combate à Corrupção e à Propina; Consumidores e Desenvolvimento aliado à participação comunitária. As empresas terão de aplicar ações de cada uma dessas áreas citadas em suas gestões.

A ISO 26000 tem por objetivo contribuir com a melhoria do desempenho das organizações rumo à sustentabilidade e aponta quais seriam os papéis da comunicação no processo de gestão da responsabilidade social nas organizações, tais como:

- Fornecer informações sobre os impactos das atividades, produtos e serviços da organização, inclusive detalhes de como os impactos mudam ao longo do tempo;
- Ajudar a engajar e movimentar empregados e outros para apoiar as atividades de responsabilidade social da organização; facilitar a comparação com organizações pares, o que pode estimular melhoria de desempenho em responsabilidade social;
- Fortalecer a reputação da organização no que se refere à ação responsável, franqueza, integridade e responsabilização, para fortalecer a confiança das partes interessadas na organização.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A sociedade atual é herdeira do século das luzes. No século XVIII o ser humano acreditava no progresso linear e sem limites. Entretanto, o mundo de hoje está nos mostrando que isso não é verdade. Alcançamos os limites que a Terra é capaz de suportar em função da nossa maneira de lidarmos com o planeta. Talvez uma das grandes questões da nossa humanidade seja a capacidade do homem em lidar com a complexidade, porque hoje vivemos em um mundo complexo, onde o ser humano nunca terá suas necessidades plenamente satisfeitas. Prova disso é a forma como fomos construindo as nossas relações com o mundo produtor de bens e mercadorias.

A Revolução Industrial resolveu muitos problemas, como por exemplo, a escassez de bens; mas criou outros, como a energia e o acúmulo de CO<sub>2</sub> e outros gases, que foram se acumulando na atmosfera, segurando o calor do sol e ocasionando o aquecimento do clima.

As tecnologias da informação, as redes sociais e a internet contribuíram para a disseminação em massa do conceito de sustentabilidade, que levou a sociedade a enxergar a sustentabilidade como um novo valor, pois ninguém em sã consciência gostaria de comprar produtos de empresas que colocam em risco a nossa sobrevivência no planeta.

O relatório de Brundtland nos leva à noção de desenvolvimento que permite à geração atual perceber que é necessário se comprometer com as necessidades das futuras gerações. Portanto, cada geração deveria entregar pelo menos um planeta igual ao que recebeu, não piorando as condições de adaptabilidade das gerações futuras para continuarem sobrevivendo com qualidade igual ou melhor do que vivemos hoje.

O aquecimento global influenciou o mundo a se comprometer com as metas de reduções de gases causadores do efeito estufa, mas se estivermos mergulhados na miséria, na pobreza e na precariedade, não teremos sucesso nessa política de governabilidade do planeta.

Hoje já existe a consciência sobre o tema, e tudo vai depender do conhecimento, da política da sustentabilidade financeira e de uma série de dimensões em torno da sustentabilidade, mas é preciso ação, pois se medidas não forem colocadas em prática, daqui a algumas décadas cidades litorâneas como Rio de Janeiro, Santos e Nova York estarão ameaçadas de desaparecer em função do aumento dos níveis dos oceanos, hoje um fenômeno considerado irreversível pelos especialistas, caso o ritmo acelerado do aquecimento global não seja revertido.

Considerando o conjunto de argumentações e conhecimentos sobre o tema aqui proposto, podemos perceber que já existe um novo ambiente regulatório que vem incorporando o conhecimento global sobre a sustentabilidade, inclusive no plano empresarial, e transformando a maneira de as empresas, consumidores e governo interagirem com um mundo complexo diante dos desafios de manutenção da nossa própria vida no planeta. Agora nos resta fazer acontecer.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Fernando. **Os desafios da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- AZEVEDO, Ana L. V.. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 2001.
- BELLEM, Hans Michael Van. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa**. Rio de Janeiro. FGV, 2006.
- BRASIL. Ministério do Meio Ambiente; Walmart Brasil. **Sustentabilidade aqui e agora**. São Paulo: Ministério do Meio Ambiente, 2010.
- CARSON, Rachel. **Primavera silenciosa**. Tradução Claudia Sant`Anna Martins. São Paulo: Gaia, 2010.
- GIDDENS, Anthony. **A político da mudança climática**. Tradução Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.
- GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Avercamp, 2005.
- GORE, Albert. **Uma verdade inconveniente - O que devemos saber (e fazer) sobre o aquecimento global**. Tradução Isa Mara Lando. Barueri: Manole, 2006.
- HAMMOND, A.; Adriaanse, A.; Rodenburg, E. *et al.*. **Environmental Indicators: a Systematic Approach to Measuring and Reporting on Environmental Policy Performance in the Context of Sustainable Development**. Washington: WRI, 1995.
- JANNUZZI, Paulo de Martino. **Indicadores sociais no Brasil - Conceitos, fontes de dados e aplicações**. Campinas: Alínea, 2001.
- MILLER, Daniel. **Material culture and mass consumption**. Oxford: Blackwell, 1987.
- MILLER, Frank; TAYLOR, Rodney; WHITE, George. **Guia Seja Legal**. Brasília: Rede Global de Floresta e Comércio do WWF Brasil, 2009.

MORIN, Edgar; HESSEL, Stéphane. **O caminho da esperança**. São Paulo: Bertrand Brasil, 2012.

MORIN, Edgar. **Para onde vai o mundo?** Petrópolis: Vozes, 2010.

\_\_\_\_\_. Edgar. **Vida para o consumo:** a transformação das pessoas em mercadorias. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2008.

\_\_\_\_\_. Edgar. **O método 2:** a vida da vida. Porto Alegre: Sulina, 2007.

\_\_\_\_\_. Edgar. **O método 6:** ética. Porto Alegre: Sulina, 2005.

\_\_\_\_\_. Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 2000.

SACHS, Ignacy. **A terceira margem:** em busca do ecodesenvolvimento. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.

SAVITZ, Andrew W.; WEBER, Karl. **A empresa sustentável:** o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SEN, Amartya. **A ideia de justiça**. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

SENGE, Peter *et al.*. **A revolução decisiva:** como o indivíduo e organizações trabalham em parceria para criar um mundo sustentável. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SERRES, Michel. **Hominescências:** o começo de uma outra humanidade. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

WELSH, Cameron N.; HERREMANS, Irene M.. **Tread softly:** adopting environmental. Management In The Start-Up Phase. Journal of Organizational Vhange Mangement, Bradford, p. 145-155, 1998.

WERBACH, Adam. **Estratégia para a sustentabilidade:** uma nova forma de planejar sua estratégia empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ZARPELON, Márcio Ivanor. **Gestão e responsabilidade social: NBR 16.001/AS 8.000:** Implantação e prática. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

## ESTRATÉGIA TERRITORIAL E SUSTENTABILIDADE DOS EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS E HOTELEIROS NO BRASIL

*Lirandina Gomes  
Joaquim Ramos Silva*

### 1 INTRODUÇÃO

A internacionalização das empresas turísticas registrou um crescimento ascendente, a partir da segunda metade dos anos 90, principalmente através de fusões, aquisições e outros mecanismos de expansão internacional como contratos de gestão, franquias e *branding*. As maiores redes hoteleiras internacionais se associaram nos anos 70 e 80 atuando inclusive nos mercados de capitais para conseguir fundos e financiar a sua expansão. No Brasil a implantação de grandes grupos hoteleiros internacionais teve início na década de 90 e começou a ganhar força a partir de 2000 com a construção de grandes complexos hoteleiro-imobiliários em diferentes regiões do país, com destaque para a região nordeste nos estados da Bahia, Rio Grande Norte e Ceará.

Os investimentos turístico-hoteleiros privados no Brasil se concentraram em dois momentos distintos: nas décadas 70/80 as redes hoteleiras estadunidenses e europeias começaram a operar na região sudeste nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro, principais centros de negócios do país. Posteriormente, se expandiram para as cidades de Curitiba, Belo Horizonte, Porto Alegre e algumas cidades do litoral nordestino como Salvador, Maceió e Recife. Dentre essas redes hoteleiras destaca-se o *Hilton* e o *Holliday Inn* (SP), *Sheraton* (RJ) e *Le Méridien* (RJ e SSA). Na década de 80, essas redes hoteleiras internacionais se implantaram em outras regiões brasileiras, notadamente nas cidades litorâneas voltadas para o turismo de lazer.

Nas décadas de 90/2000 várias redes hoteleiras europeias se implantaram no país, processo marcado pela entrada de novos agentes no setor, como fundos de investimentos institucionais, fundos de pensão, construtoras e incorporadores imobiliários que passaram a financiar novos projetos. A maior parte dos empreendimentos vem sendo conduzido por associações entre proprietários brasileiros de grandes áreas costeiras e redes hoteleiras internacionais, com presença marcante de grupos hoteleiros portugueses e espanhóis. A partir de 2000 são construídos no litoral nordestino nos estados da Bahia, Rio Grande do Norte e

Ceará, complexos turístico-hoteleiros integrados que agregam o componente imobiliário, conhecido como Complexo Turístico Residencial.

Nos últimos vinte anos o desenvolvimento da atividade turística no Brasil foi viabilizado por uma ação conjunta entre o setor público e o privado. O crescimento do turismo na região nordeste, nomeadamente na zona costeira, foi impulsionado pelos investimentos do PRODETUR NE (1992-2005), com objetivo de dotar de infraestrutura urbana e turística a região para a atração do capital estrangeiro. Essa realidade se expressa pela apropriação de significativas parcelas do território para construção de megaempreendimentos turísticos, hoteleiros e imobiliários, onde as empresas hoteleiras internacionais têm desempenhado um papel preponderante na promoção de novos segmentos do turismo, a exemplo do turismo residencial. Esse processo é não só caracterizado pela associação entre os investidores nacionais e estrangeiros e alianças entre empresas construtoras, imobiliárias e instituições financeiras, como ainda implica em novas dinâmicas econômicas, políticas, institucionais e territoriais.

Na atualidade, fatores macroeconômicos têm contribuído para a internacionalização das redes hoteleiras internacionais e sua entrada no Brasil, como a saturação do mercado europeu, a crise econômica mundial de 2008 que afetou diretamente o mercado turístico e imobiliário estadunidense e europeu, a necessidade de crescimento das empresas e as condições bastante favoráveis da economia brasileira (estabilidade econômica, redução da taxa de juros, controle da inflação, baixos custos de produção na construção civil em relação ao mercado internacional e incentivos fiscais). Tem-se ainda a artificialização e densificação de ocupação das áreas litorâneas em outros destinos de maior tradição turística internacional, a exemplo da costa do Mediterrâneo, onde o metro quadrado dos terrenos é muito valorizado, enquanto o litoral nordestino dispõe de grandes áreas, pouco exploradas a preços bastante competitivos.

Os grandes empreendimentos implantados no litoral nordestino nos últimos dez anos representam a estratégia de desenvolvimento do turismo planejado pelos Governos estadual e federal. A apropriação de extensas áreas do litoral brasileiro e nordestino por redes hoteleiras internacionais voltadas essencialmente para a construção de complexos turístico-residenciais de alto padrão integra, definitivamente, esta região ao mercado mundial, consolidando desta forma seu processo de integração internacional. Esse fato pode ser verificado no momento com a implantação de grandes empreendimentos hoteleiros e imobiliários que se instalam no litoral do Ceará, Rio Grande do Norte e Bahia, com destaque para o Litoral Norte. Estes grupos hoteleiros internacionais, como se referiu, são predominantemente portugueses e

espanhóis, mas também, secundariamente italianos, belgas, holandeses, franceses e americanos. Além disso, observa-se diversas glebas sendo negociadas para empreendimentos do mesmo tipo em outros estados onde muitos empreendimentos já se encontram em licenciamento e projeto.

Tal realidade é resultado de ações empreendidas conjuntamente entre governo federal, estadual e o setor privado, planejadas desde 1992 como estratégias de desenvolvimento do PRODETUR NE. Esse processo é marcado por novas relações econômicas, políticas e sociais, sob a égide dos interesses hegemônicos; e por conflitos na dinâmica socioespacial com significativas repercussões nas políticas territoriais, no ordenamento territorial, no meio ambiente e nas comunidades locais diretamente envolvidas.

Uma das vantagens que mais atraem os investidores estrangeiros na aquisição de terras para construção de megaempreendimentos hoteleiros e residenciais no litoral nordestino é o preço das terras adquiridas em forma de grandes glebas medidas em hectares (solo rural) que são transformadas em solo urbano mediante a implantação de infraestruturas e serviços. Essa transformação de solo rural em solo urbano oferece maiores possibilidades de uso e de parcelamento em lotes menores com índices urbanísticos mais vantajosos para os referidos empreendimentos, gerando maior rentabilidade para os investidores.

## **2 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E TERRITORIAL DAS EMPRESAS HOTELEIRAS INTERNACIONAIS NO BRASIL**

A associação entre os megaprojetos hoteleiro-imobiliários, as empresas construtoras e entidades financeiras, fortaleceu significativamente o setor hoteleiro, tendo essas últimas empresas um papel fundamental na viabilização dos projetos, muitos deles de capital local. Em contrapartida, as cadeias hoteleiras internacionais proporcionam seu conhecimento do negócio e a experiência no atendimento aos clientes avaliados pelo prestígio de suas marcas. Aparentemente, este novo modelo tenderia a trazer maiores articulações com as economias nacionais em comparação com o modelo “*all inclusive*” que apresenta características de enclave. Com efeito, igual a outros serviços, as principais empresas visam preservar suas vantagens competitivas estabelecendo diversos tipos de contratos como gestão, arrendamento e franquias – sem a necessidade de adotar novas iniciativas mediante as tradicionais inversões de capital (CEPAL, 2008).

Dentre as ações estratégicas empresariais adotadas pelas empresas transnacionais hoteleiras na América Central e no Brasil, as que têm tido destaque são as alianças estratégicas entre diferentes tipos de empresas para intensificar tanto a expansão internacional como para viabilizar os projetos turísticos hoteleiros e imobiliários. Essa estratégia empresarial favorece as diversas empresas que, sem perder sua independência, decidem compartilhar projetos e serviços. Entre as variedades destacam-se as *joint ventures*, que permitem a duas ou mais empresas independentes em criar outra em comum, compartilhando seu domínio legal. Esse tipo de acordo estratégico entre empresas é o que tem crescimento mais elevado nos negócios turísticos, uma vez que permite desenvolver formas de investimento e gestão a partir de atores diferentes, que buscam ampliar sua escala de negócios em curto prazo.

Num contexto de crescente competitividade associado à saturação e estandardização da oferta turística, os grandes grupos e cadeias hoteleiras internacionais tem adotado diferentes estratégias empresariais para assegurar sua posição no mercado. As redes hoteleiras espanholas Iberostar, Sol Méliá, Fiesta e Invisa International, Singlehome e Bensal/Trusan do Brasil, que têm inversões no Brasil, especialmente no Litoral Norte da Bahia, adotaram como estratégia de expansão internacional as aquisições e o investimento em propriedade via Investimentos Externos Diretos (IDE). As redes hoteleiras portuguesas Pestana e Vila Galé têm como estratégia de expansão internacional aquisições, contratos de gestão e arrendamento e, em menor proporção, investimento de raiz.

Vale destacar que o desenvolvimento territorial e econômico do turismo tem se efetuado de forma heterogênea no extenso litoral nordestino (3.317km) influenciado por fatores político-institucionais e administrativos. O ambiente institucional e político-administrativo de cada estado associado aos investimentos do PRODETUR/NE (1992) foi fundamental para o desenvolvimento atual do turismo nesta região. O PRODETUR/NE resultou da articulação do poder público federal e dos governos estaduais da referida região, com apoio do BNDES, Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e do Banco Mundial. Os investimentos no âmbito deste programa (US\$800 milhões) foram voltados essencialmente para infraestrutura básica e urbana, compreendendo ações em obras públicas (construção de aeroportos, estradas, saneamento), *marketing* e promoção. Estas ações foram decisivas para viabilizar as mudanças necessárias ao processo de atração de investimentos estrangeiros e à conseqüente internacionalização do litoral nordestino. Os estados nordestinos que tinham um nível de desenvolvimento econômico mais elevado e um ambiente

institucional e empresarial mais favorável ao desenvolvimento do turismo foram fortemente alavancados com os investimentos do programa.

Os estados da Bahia, Ceará, Pernambuco e Rio Grande do Norte foram os mais beneficiados. Por conseguinte, nesses Estados estão concentrados os maiores investimentos públicos e privados, como também a melhor infraestrutura aeroportuária e onde se verifica a maior movimentação de passageiros nacionais e internacionais e concentração de infraestrutura hoteleira. De acordo com Kondo e Laterza (2008), o estado da Bahia detém 64% de UHs do nordeste brasileiro, seguido dos estados do Rio Grande do Norte e Ceará com 14% e 10%.

Nesse contexto, diferenciações espaciais são produzidas pelos vetores de modernização e lógica global, onde grupos estrangeiros vêm adquirindo grandes extensões de terras no litoral brasileiro, principalmente no Nordeste do país, em regiões próximas a grandes metrópoles, com infraestrutura aeroviária, e também, em áreas mais isoladas e ambientalmente privilegiadas, como áreas de proteção ambiental. Os novos arranjos institucionais e políticos que são estabelecidos entre grupos econômicos nacionais e grupos estrangeiros para a implantação de mega empreendimentos turísticos, hoteleiros e imobiliários na região são amplamente reconhecidos, inclusivamente divulgados na mídia nacional e regional, conforme podemos observar em matéria do Jornal Correio Brasiliense (2010):

“Aquiraz e Caucaia (CE) grandes empreendimentos turísticos com financiamento de empresas estrangeiras e fundos de investimento internacionais estão comprando paraísos ecológicos até então intocados no litoral do Ceará. O valor dos negócios supera os R\$ 5 bilhões. A ocupação é agressiva e sem controle. Os projetos ocupam dunas fixas e móveis, áreas de marinha, estuários e terras reivindicadas por indígenas. Há casos em que áreas desmatadas são abandonadas por projetos fracassados. Os forasteiros são recebidos de portas e cofres abertos pelo governo do estado, que já injetou cerca de R\$ 100 milhões em obras de infraestrutura em apenas duas iniciativas. Ontem, a Comissão de Assuntos Econômicos do Senado aprovou empréstimo internacional de US\$ 250 milhões para aprimorar a infraestrutura turística na região (JORNAL CORREIO BRASILIENSE, 08/04/2010).

Esta nova forma de organização de projetos turístico-hoteleiros e imobiliários foi analisada por Canteras, Vasques e Moura (2005) utilizando a teoria de ciclo de vida de destinos turísticos de Butler. Em 1980, Richard Butler utilizou a teoria clássica do ciclo de vida de um produto e adaptou ao estudo do desenvolvimento do turismo, a qual denominou de “Teoria de Ciclo de Vida das Áreas Turísticas”. Nesta teoria, ele argumenta que o desenvolvimento da atividade turística em uma região segue uma tendência, que se caracteriza

pelos seguintes estágios: exploração, desenvolvimento, consolidação, estagnação e declínio ou renovação das destinações turísticas.

Segundo este modelo, o desenvolvimento da atividade turística em regiões de baixo desenvolvimento econômico se inicia em regiões litorâneas de baixa densidade demográfica e difícil acesso, onde há abundância de áreas desocupadas, em geral adjacentes a pequenas vilas agrícolas ou de pescadores. Neste primeiro estágio, as propriedades sofrem rápida valorização e são adquiridas principalmente por residentes dos centros urbanos próximos (capitais ou polos regionais), por motivo de especulação e implantação de infraestrutura básica e equipamentos turísticos básicos, tais como pousadas, restaurantes e comércio.

No segundo estágio, conforme o fluxo de visitantes aumenta, o mercado imobiliário se dinamiza e os moradores tradicionais são afastados das áreas de maior interesse turístico. As áreas centrais vão se saturando com equipamentos de pequeno porte, e surgem loteamentos, voltados à nova classe empresarial que se forma e aos moradores dos centros urbanos próximos. É bastante comum que casas e terrenos sejam vendidos a estrangeiros quando estes se encontram no local a passeio. Nas áreas mais afastadas começam a surgir equipamentos hoteleiros mais estruturados e completos.

O terceiro estágio é caracterizado pela profissionalização da atividade, investimentos de grandes grupos nacionais e estrangeiros, escassez de oferta das áreas atraentes e, conseqüentemente, preços elevados. O acesso aos principais mercados já está bem equacionado e o mercado externo deixa de ser complementar e torna-se fundamental, de modo que a comercialização passa a ser realizada nos próprios mercados emissores, através de sofisticados processos de promoção e comercialização.

Utilizando de maneira simplificada o modelo do ciclo de vida dos destinos turísticos de Butler, foram estabelecidas por Canteras, Vasques e Moura (2005) três fases de desenvolvimento territorial do turismo no litoral nordestino brasileiro, e as localidades turísticas do Nordeste foram classificadas de acordo com seu estágio de desenvolvimento.

Os complexos turístico-hoteleiros e residenciais integrados, que vêm sendo construídos pelas redes hoteleiras espanholas e portuguesas no litoral do nordeste brasileiro, denominados de “turismo residencial”, apresentam três tipos de movimentação econômica associadas ao turismo: os *resorts* integrados, o tempo compartilhado (*timeshare*) e a segunda-residência tradicional. Os resorts integrados oferecem aos turistas e aos proprietários da segunda-residência um conjunto de serviços e atividades de lazer e entretenimento e segurança. A modalidade de comercialização desse tipo de negócio que tem apresentado maior rentabilidade para os investidores é o modelo “tudo incluído” e “tempo compartilhado”.

Os dois primeiros tipos podem ser classificados em grupos semelhantes pela característica de investimento e uso diversificado.

### **3 ORDENAMENTO TERRITORIAL E SUSTENTABILIDADE DOS EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS NO NORDESTE BRASILEIRO**

O ordenamento do território resulta das ações empreendidas pelo homem para adaptar o território de acordo com suas necessidades, na qual parte do processo de ocupação do território e atribuição dos diferentes usos resulta das decisões dos agentes privados e públicos (utilização agrícola, industrial, comercial, turística e residencial), atendendo aos interesses do setor privado. Porém, a intervenção reguladora do setor público é importante para minimizar os desequilíbrios, Pujadas e Font (1998).

Para Orea (2002), ordenar o território é identificar, distribuir, organizar e regular as atividades humanas, conforme certos critérios e prioridades:

[...] pode ser interpretado como a projeção no espaço das políticas econômica, social, cultural e ambiental de uma sociedade, e o sistema territorial como resultado destas políticas. (...) o estilo de desenvolvimento definido por tais políticas se concentra nas atividades de uso do solo, nos assentamentos populacionais e nas infraestruturas que dão funcionalidade ao sistema; tudo isso configura o modelo territorial, expressão física e visível de uma sociedade, a cristalização dos conflitos que nela ocorrem e o reflexo das trocas que se produzem no estilo de desenvolvimento e, por fim na escala de valores sociais. Fundamentalmente, para o autor, o ordenamento territorial se realiza tecnicamente de forma interdisciplinar apoiado em conhecimentos científicos para análise e diagnóstico territorial, incluindo a modelização do sistema territorial atual, sua projeção futura e, cenários prospectivos (OREA, 2002, p. 29-30).

Administrativamente, ordenar o território é uma função pública que responde à necessidade de controlar o crescimento das atividades humanas públicas e privadas, assegurando a justiça socioespacial, o respeito à função social da propriedade e o desenvolvimento mais equilibrado; proporcionando crescimento econômico e favorecendo a qualidade de vida da população. Politicamente, os poderes públicos operam o modelo de desenvolvimento e as atividades que serão produzidas, os instrumentos de planejamento e as leis e as formas específicas de aplicá-las.

Os recentes programas e os investimentos para o desenvolvimento do turismo no Brasil privilegiam a apropriação e o consumo de espaços litorâneos especialmente protegidos, bem como paisagens e recursos culturais que se encontram bastante conservados.

Apropriados pelos agentes econômicos do turismo, esses espaços submetem-se a um intenso processo de modificação da sua estrutura socioespacial e ambiental face à implantação de projetos de urbanização, infraestrutura de transportes, estradas, comunicações, para atender à demanda turística e aos empreendimentos turísticos, hoteleiros e imobiliários.

As alterações paisagísticas e socioambientais decorrentes do planejamento urbano e ambiental e turístico, bem como a aplicação de leis e normas que regulam e normatizam a ação dos agentes públicos e privados, têm sido preocupação constante entre os diferentes estudiosos quanto à efetividade dos instrumentos regulatórios e aos resultados destas intervenções a médio e longo prazo. Nestas áreas, o uso e a ocupação do solo e dos recursos naturais estão submetidos à legislação ambiental e às normas urbanísticas específicas.

Os instrumentos legais que normatizam e regulam a implantação de empreendimentos turísticos, hoteleiros e imobiliários de grande e excepcional porte (acima de 100 hectares) são o Estudo de Impacto Ambiental e o Licenciamento Ambiental, que estabelecem medidas mitigadoras e compensatórias, visando minimizar os impactos negativos gerados pelos empreendimentos. Estes instrumentos legais, juntamente com a compensação ambiental, se constituem no principal ponto de divergência entre as instituições reguladoras e os empresários. O cumprimento das normas estabelecidas nos referidos instrumentos está associado com frequência ao “travamento” do licenciamento ambiental e ao atraso da implantação dos empreendimentos.

No que se refere à ocupação das áreas protegidas, os instrumentos legais criados pelo Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC-2000) são o Plano de Manejo e o Zoneamento Ecológico-Econômico, constituindo os instrumentos que controlam e ordenam a implantação dos empreendimentos.

Os impactos socioambientais decorrentes da implantação dos empreendimentos turístico-residenciais são de diversa natureza e magnitude. Dentre esses impactos, destaca-se a degradação de áreas ambientalmente frágeis como dunas, lagoas, praias, restingas, manguezais, parcelamento descontrolado do solo e invasões, especulação imobiliária, dificuldades de acesso aos recursos naturais a exemplo da pesca, da mariscagem, do extrativismo vegetal, bem como a descaracterização da cultura e dos costumes tradicionais, a intensificação do fluxo de movimentos migratórios, a prostituição, o tráfico de drogas e o aumento do mercado de trabalho informal.

Sobre a apropriação de áreas protegidas pelas empresas transnacionais turísticas em diferentes regiões do planeta, Buades (2010, p. 14) afirma que:

A colonización turística de regiones tropicales, litorales e insulares, es la utilización del reclamo “natural” como gancho comercial remozado de viejos y nuevos “destinos” (desde Mallorca a Costa Rica pasando por Brasil). Los espacios protegidos se convierten así en la tarjeta de presentación para atraer nuevos desarrollos residenciales y turísticos, los cuales, cuando se terminan materializando, provocan la desaparición o deterioro mayor de aquéllos.

Sob a retórica da sustentabilidade, os governos e as grandes plataformas do turismo internacional promovem a ideia de compromisso e responsabilidade dos agentes económicos com relação ao uso do território e dos recursos naturais, além do elevado nível de empregabilidade no setor. As empresas por sua vez utilizam as medidas compensatórias e mitigadoras propostas no EIA/ RIMA e no processo de licenciamento ambiental como sinónimo de responsabilidade social corporativa e na maioria das vezes como *marketing*. Para Buades (2010), sem verdadeiras democracias locais, sem governança democrática mundial com capacidade de controle dos fluxos financeiros e da ética empresarial das transnacionais turísticas, a ideia de responsabilidade social corporativa (RSC) não deixa de ser parte do departamento de *marketing* de cada empresa sem nenhuma mudança relevante na balança ambiental e social global.

Concordando com Buades (2010), considera-se urgente que as comunidades não deixem entregue ao acaso das próprias transnacionais turísticas as decisões e o risco de serem pisoteadas e ignoradas. Para tanto, é necessário que as comunidades tenham autonomia e entendam que para a RSC existir é fundamental ter democracia econômica, capacidade de regulação pública sobre a atuação das empresas, comunidades bem organizadas e fortes onde a prioridade não seja apoiar ou se contrapor aos projetos turísticos imobiliários, mas sim poder exercer o direito de decidir que tipo de vida, que tipo de economia e bem estar coletivos desejam.

Vale salientar que o Estado, como mediador de conflitos e interesses diversos, cumpre um papel dúbio, desempenhando a função de agente controlador e disciplinador do uso e ocupação do território. Exerce, ao mesmo tempo, um outro papel, o de facilitador e agenciador dos grupos hoteleiros internacionais. Atua também como indutor do desenvolvimento do turismo, através de financiamentos, incentivos fiscais, e da dotação de infraestrutura básica e urbana, incluindo saneamento básico, estradas, transportes e equipamentos urbanos, favorecendo a valorização do solo e a ação dos investidores.

## 4 CONCLUSÃO

A presença de redes hoteleiras internacionais no litoral brasileiro deve ser abordada numa perspectiva mais ampla como decorrência das estratégias adotadas pelo governo federal e estadual, associadas à demanda de um mercado global e à necessidade de expansão e crescimento das empresas turísticas transnacionais. Desde a década de 1990, grandes grupos hoteleiros vêm construindo megaempreendimentos turísticos, hoteleiros, condomínios residenciais e *resorts* nas diversas regiões turísticas do Brasil, sendo na sua maioria europeus (ibéricos, e, em menor proporção, holandeses, ingleses, italianos, suecos, belgas) e estadunidenses. Esses investidores, em muitos casos, têm se associado ao capital nacional adotando como região preferencial as áreas protegidas do litoral nordestino, em particular as do litoral baiano, que recebeu inversões na ordem de US\$1,2 bilhão, no período de 1991 a 2010, segundo dados da SETUR (2011).

O apoio do governo e de diversas instituições dos países ibéricos aliado à necessidade de ampliação e diversificação do mercado das empresas, além da saturação e esgotamento dos destinos turísticos europeus, contribuiu para intensificar a internacionalização dos grupos hoteleiros portugueses e espanhóis que passaram a investir, com mais intensidade na década de 2000, no litoral nordestino brasileiro, notadamente o baiano.

O modelo de desenvolvimento turístico em curso no litoral brasileiro tem sofrido críticas, uma vez que promove e estabelece novas relações de interdependências entre o capital (nacional e internacional) e o governo. Dentre outros fatores, destaca-se a superespecialização da ocupação e uso do solo que produz poucos benefícios para a região, pois grandes extensões de terras são utilizadas para instalação de campo de golfe e construção de segundas-residências que permanecem fechadas a maior parte do ano, absorvendo pouca mão-de-obra e gerando escassas receitas para as localidades. A maior parte dos lucros gerados por tais empreendimentos é exportado para a sede das empresas situadas nos países de origem. O arranjo político-institucional, subjacente a tal modelo, promove também interdependência entre o capital nacional e internacional e o governo. Este último atua como articulador entre os diversos atores hegemônicos, além de provedor de investimentos de infraestrutura onerosa aos cofres públicos e à sociedade. Neste contexto, a economia regional torna-se ainda dependente de processos e decisões dos grupos hoteleiros internacionais, refém dos seus interesses e das oscilações dos mercados.

O modelo turístico-residencial surge, portanto, como alternativa à crise, constituindo uma tendência que traz amplos benefícios para os investidores/compradores. A infraestrutura

e a variedade de serviços e o golfe agregam valor às residências. Por sua vez, a rentabilidade com a venda dos imóveis compensa os elevados investimentos do setor hoteleiro. Esses novos projetos hoteleiros oferecem um entorno com alto nível de segurança e privacidade que dificilmente é alcançada nos complexos residenciais individuais. Oferecem ainda uma ampla variedade de entretenimento e lazer como praia, esportes náuticos, campos de golfe, centro náutico, marinas, *spa*, entre outros.

As mudanças nas dinâmicas territoriais decorrentes da implantação e operação dos empreendimentos hoteleiros e residenciais são de natureza diversa, tais como; segregação socioespacial, alterações na ocupação e uso do solo, concentração fundiária, modificação no uso das servidões de passagem. Este tipo de ocupação do solo dificulta o acesso e o uso dos recursos naturais pelas populações locais que tradicionalmente utilizam estas áreas para o extrativismo, pesca e lazer.

A valorização imobiliária da zona costeira, decorrente da presença dos empreendimentos hoteleiros e da infraestrutura, induz as populações locais a venderem suas casas localizadas nos povoados e vilas litorâneas, e a migrar para o interior da região em áreas menos valorizadas e carentes de infraestrutura, o que implica na perda dos laços de vizinhança e da manutenção das manifestações culturais. Com a implantação e operacionalização dos empreendimentos, o uso das servidões é alterado devido à construção de edificações e infraestruturas que, na maioria das vezes, limitam o livre acesso às praias, rios e lagoas, constituindo uma perda significativa para as populações tradicionais. Espera-se que esses impactos negativos sejam minimizados e evitados no litoral nordestino, uma vez que a sustentabilidade econômica e ambiental dos empreendimentos poderá ser ameaçada, caso as empresas reproduzam o mesmo modelo de desenvolvimento dos projetos turístico-residenciais do seu país de origem.

A escassez de terras para a implantação de novos projetos turístico-residenciais e uma legislação ambiental mais restritiva em países europeus motivam o interesse por parte das empresas promotoras de transferir seus investimentos para regiões com mais disponibilidade de terras baratas e que oferecem maior diversidade de atrativos naturais. Neste contexto, o Brasil, em especial o litoral nordestino, tem se mostrado atraente para a expansão de investimentos de grupos hoteleiros internacionais e promotores imobiliários. Esse processo se desenvolveu pela associação de interesses entre o setor empresarial e os governos estaduais, que têm atuado com políticas públicas orientadas para promover e desenvolver o turismo na região.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Estado Federado da Bahia. **Secretaria de Turismo**. 2012. Disponível em: <[www.setur.ba.gov.br](http://www.setur.ba.gov.br)> Acesso em: Jun. de 2012.

BUADES, J.. **Turismo y bien común**: De irresponsabilidad Corporativa a la Responsabilidad Comunitária. Alba Sud: investigación y comunicación para el desarrollo, 2010. Disponível em: <[www.albasud.org](http://www.albasud.org)> Acesso em: Jun de 2012.

\_\_\_\_\_. J.. **Exportando paraísos**. La colonización turística del planeta. Palma de Mallorca: Ediciones la Lucena, 2006.

CANTERAS, D. VASQUES, C MOURA, G.. **Brasil**: Investimentos turístico-imobiliários. São Paulo: HVS International, 2007.

CEPAL. Comissão Econômica para América Latina e Caribe. **La inversión extranjera directa en América latina y el Caribe**. Santiago, Chile: Publicación de las Naciones Unidas, 2008.

JORNAL CORREIO BRASILIENSE. **Projeto Aquiraz Riviera, consórcio luso-brasileiro no Ceará**. 2010. Disponível em: <[www.correiobrasiliense.com.br](http://www.correiobrasiliense.com.br)> Acesso em: Jun. de 2010.

KONDO, A. L.M; LATERZA, B. L.. **Complexos turístico-residenciais**: uma investigação sobre a situação e perspectivas deste mercado no Nordeste brasileiro, 2008. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Turismo e Hotelaria). São Paulo: SENAC - Campus Santo Amaro, 2008.

OREA, D. G.. **Ordenación Territorial**. Ediciones Mundi-Prensa. Madrid: Ed. Agrícola Española, 2002.

PUJADAS, R.; FONT, J.. **Ordenación y Planificación Territorial**. Madrid: Editorial Síntesis S.A, 1998.

***ECO-FRIENDLY MANAGEMENT:***  
um estudo de caso no Hotel Tarik Fontes em Itabuna (BA)

*Antonio Oscar Santos Góes  
Talles Vianna Brugni  
Maria Josefina Vervloet Fontes*

## **1 INTRODUÇÃO: “A NATUREZA CONTRA ATACA”**

As questões ambientais se encontram em evidência. Os meios de comunicação divulgam situações acerca da exploração descontrolada e sem limite dos recursos da natureza. Essa preocupação é notória no tecido social. Os empresários, a comunidade acadêmica, os governantes, os legisladores, os clientes e representantes da sociedade, cientes das agressões ao meio ambiente natural, são convocados a repensar a preservação do planeta; e, conseqüentemente, repensar como gerir as organizações de forma sustentável.

O processo produtivo nocivo ao meio natural está sendo questionado. O modelo de produção industrial vigente provoca modificações profundas na natureza. Há uma redução acentuada das florestas, os rios recebem os dejetos industriais e domésticos, muitos mares estão poluídos, imensas áreas de vegetações nativas são propositalmente queimadas etc. A destruição das matas pela indústria madeireira, o aquecimento global, a contaminação das águas e muitas outras situações são exemplos vividos no seio social.

As indústrias tradicionais de bens – cimenteira, petroleira, de mineração etc., como também as empresas prestadoras de serviços, no desenvolvimento de suas atividades, geram resíduos prejudiciais ao meio ambiente natural. Os diversos tipos de resíduos vão parar na natureza. Em consequência disso, a paisagem ambiental é brutalmente alterada. Desastres naturais, diminuição da biodiversidade, esgotamento energético, mudanças climáticas etc. são alguns dos resultados indesejáveis vistos na sociedade.

A sociedade transformou-se numa velocidade nunca vista, desde a Revolução Industrial. Existem pontos favoráveis e desfavoráveis. Um dos pontos frágeis refere-se à dimensão ambiental. A intervenção humana no ambiente levou à deterioração dos recursos naturais, trazendo riscos para todos os seres vivos, inclusive para a própria vida humana (SANTOS; ANDREOLI; SILVA, 2006).

Diante do exposto, os processos produtivos devem ser alterados para que as gerações futuras encontrem um planeta possível de ser habitado. De um lado, a maneira de produção,

atrelada à indústria da chaminé (Drucker, 1992), esgota os recursos naturais e destrói a natureza; do outro lado, as organizações precisam atender as demandas sempre crescentes de bens e serviços. Questiona-se: Como as empresas podem continuar a produzir utilizando-se da natureza e preservando-a? A resposta está numa nova forma de administrar as organizações, através do Sistema de Gestão Ambiental (SGA). Todas as empresas devem recorrer às orientações desse paradigma, inclusive as de atividade hoteleira.

É sob essa perspectiva que esta pesquisa analisa o gerenciamento do Hotel Tarik Fontes, localizado na cidade de Itabuna, Bahia, Brasil. Para operacionalizar este objetivo maior, desencadearam-se três prioridades: a) expor a forma de gerenciamento organizacional de um hotel urbano; b) descrever as práticas de sustentabilidade adotadas e, por fim; c) identificar os desafios a serem ultrapassados na implantação do SGA. O referencial teórico aborda algumas proposições da gestão, do Sistema de Gestão Ambiental e da sustentabilidade. O estudo de caso foi à metodologia identificada neste trabalho. Aplicaram-se questionários ao proprietário do estabelecimento hoteleiro investigado. Utilizaram-se observações, análises documentais do projeto e do relatório final de implementação do SGA e informações do *website* da empresa.

Para início do caminho a ser percorrido nesta investigação, algumas perguntas suscitaram inquietações: Como gerenciar uma empresa hoteleira através dos pressupostos da SGA? O meio ambiente natural é uma preocupação dos donos de hotéis? As empresas utilizam a SGA para ganhar visibilidade organizacional, sem ações efetivas? A consciência ambiental já faz parte das pessoas?

Como se pode ver, os desafios são muitos a serem ultrapassados. Exigir-se-ão esforços de todos os envolvidos nas questões da sustentabilidade.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Gestão empresarial: uma breve consideração**

As pequenas, médias e grandes organizações estão suscetíveis a um turbilhão de ocorrências e de diversos obstáculos. O ambiente econômico está em constante evolução, o dia a dia empresarial é desafiador (DRUCKER, 1992). A sobrevivência do negócio de qualquer porte é uma incógnita, um enigma. Para o enfrentamento dessas situações de

desassossego, os empresários precisam utilizar as ferramentas e os instrumentos de gestão, principalmente, nos empreendimentos do setor hoteleiro.

Um bom gerenciamento, segundo Peter Drucker (1975, p. 94), deve fazer parte do cotidiano organizacional. Uma administração profissional utiliza-se de estratégias para a continuidade dos negócios. As tarefas das empresas devem ser organizadas e estruturadas. O proprietário-gerente de hotel tem a responsabilidade funcional de conduzir a empresa de maneira que não haja desperdício de recursos, uma vez que eles são limitados. O controle gerencial deve ser monitorado para que não aconteçam perdas de material. Questiona-se: como conseguir uma gestão eficiente e eficaz?

Para responder essa indagação, as organizações devem utilizar as funções administrativas (planejar, organizar, dirigir e controlar). Estas, quando bem aplicadas, mesmo com princípios elementares, servem para aumentar a produtividade e contribuem para a competitividade empresarial. Na verdade, observa-se que a maioria das empresas de pequeno e médio porte não utilizam esses procedimentos (GÓES *et. al.*, 2012). Há pouca utilização dos instrumentos básicos de gestão.

Os métodos das ciências empresariais permitem os proprietários gerirem seus estabelecimentos de maneira sistematizada. Uma boa administração é a “chave” do sucesso organizacional. Então, qual o modelo a ser utilizado? Os “modelos” gerenciais, desde a abordagem clássica – Frederick Taylor e Henry Fayol<sup>i</sup> - até os pressupostos do livro *The Future of Management* - Gary Hamel -, oferecem uma infinidade de teorias, de técnicas, de processos, de filosofias, de doutrinas, de princípios, de sistemas, de métodos etc. que devem ser operacionalizados pelos gestores na condução das empresas, nomeadamente os hotéis.

A racionalização das tarefas estudada por Taylor na “Administração Científica” passando pelos modelos atuais: qualidade total, organização holística, administração participativa, autogestão, terceirização, alianças estratégicas, administração por objetivos, estratégias competitivas, avaliação 360 graus, *learning organization*, *downsizing* etc., são procedimentos aplicados para melhorar a gestão das empresas.

As pequenas e médias organizações hoteleiras, pelas suas especificidades, em sua maioria, pouco aplicam os processos da gestão científica na sua administração (LEONE, 1999; PORTES, 2001). Os pequenos e médios empresários não disponibilizam de tempo e nem de recursos para o aprendizado. O seu dia na empresa é uma rotina de experiências na compra e venda de produtos, envolvendo os fornecedores e clientes. Esse é o retrato do dono das micro empresas (ME), das empresas de pequenas porte (EPP) e das médias empresas.

A globalização econômica impõe novos desafios gerenciais. O gestor de hotel profissionaliza-se para manter a empresa ou está fadado ao encerramento da atividade. No passado recente, iniciar uma empresa requeria, preliminarmente, pouco conhecimento do ramo, esforço limitado, mínima experiência. Atualmente, a concorrência é acirrada, os produtos e serviços são oferecidos com qualidade, o cliente está exigente, as relações comerciais estão transformadas. Desse modo, o empreendedor que queira iniciar um negócio, ou nele se manter, tem que fazer uso das ferramentas e dos instrumentos administrativos (MACULAN, 2005). O setor hoteleiro não pode ficar desatento a essas situações.

As ciências empresariais oferecem uma infinidade de *modus operandi* para as empresas. Tem-se, assim, a oferta de muitas ações para serem usadas nos negócios. O gestor do ramo de hotéis deve usufruir das estratégias e dos postulados administrativos para conduzir profissionalmente os empreendimentos (DUCKER, 1975; PORTES, 2001; FERREIRA; SANTOS; SERRA, 2008; LEONE, 2008; SARKAR, 2010). Ademais, as áreas funcionais da administração: administrativa, *marketing*, financeira/contábil, logística/material, produção, quando bem organizadas e estruturas, auxiliam no gerenciamento empresarial.

Neste trabalho, acredita-se que uma gestão eficiente e eficaz pode ser desenvolvida em qualquer tipo de negócio, particularmente, no ramo hoteleiro. Uma boa gestão proporciona, em tese, uma vantagem competitiva para quem a utiliza.

Para além de alguns referenciais teóricos das ciências administrativas, essas organizações desenvolvem atividades com postulados do sistema de gestão ambiental (SGA). Os hotéis são usuários de recursos da natureza, como exemplo a água, e também, na oferta de serviços são grande geradores de resíduos. Por isso, os empreendimentos hoteleiros são convocados a implantar um modelo de gestão que considere o ambiente natural nos seus objetivos estratégicos.

## **2.2. Sustentabilidade e Sistema de Gestão Ambiental: “Uma verdade inconveniente”.**

O uso dos recursos da natureza e o desenvolvimento econômico devem caminhar em harmonia. O modelo industrial ainda vigente desencadeou uma série de agressões ao meio ambiente natural. Schrnini, Lemos e Silva (2008) informam que o setor organizacional produtivo é considerado o principal causador de impactos ambientais. A indústria hoteleira, com menor intensidade, também, gera resíduos impactantes na natureza.

O gerenciamento das organizações baseado nos princípios da produtividade está sendo questionado. A preservação da natureza é discutida em vários setores da sociedade. O processo produtivo, incluído bens e serviços, nocivo ao ambiente natural, também está sendo confrontado e estudado por outros atores: governo, empresas, sociedade civil como um todo, universidades (FISCHER; SCHOT, 1993). Organismos internacionais estão a promover e a incentivar novas condutas administrativas com respeito ao meio natural. O relatório das Nações Unidas “*Towards a Green Economy*” identificaram boas práticas desenvolvidas pelas empresas com políticas de sustentabilidade (GÖBEL, 2012, p. 32).

Essa postura acima-descrita é também compartilhada pelo diretor-executivo do PNUMA (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente, senhor Achim Steiner). Ele acredita, nesse momento, que “há uma grande interesse mundial em dar novos impulsos à sustentabilidade” (GÖBEL, 2012, p. 32). Na entrevista, o referido representante da PNUMA afirma que o desenvolvimento sustentável requer “grande exigência de respostas” aos problemas que assolam a terra: poluição, desmatamento, pesca predatória, emissões de dióxido de carbono, desperdício no uso da água etc. (GÖBEL, 2012, p. 32). Em outro momento da fala do senhor Steiner, percebe-se um certo otimismo em favor da gestão ambiental correta.

A natureza já foi muito explorada demasiadamente e sem regras. O modelo gerencial sem preocupação ambiente deve ser, urgentemente, alterado por uma gestão que inclua nos seus objetivos a produção limpa<sup>ii</sup>, sem grandes impactos negativos na natureza. É preciso repensar novas maneiras de produzir bens e serviços. O paradigma da “produção limpa” pode ser incorporado às organizações, nomeadamente às do setor hoteleiro.

Até o momento, refletiram-se três posicionamentos: a) o processo industrial vigente é prejudicial ao ambiente; b) há uma preocupação na sociedade pelas questões ambientais; c) já existem interesse pela postura da sustentabilidade e, por fim; d) as empresas têm que modificar os procedimentos gerenciais. Entretanto, não se pode ser ingênuo de acreditar que as alterações acontecerão sem nenhum embate. A consciência ambiental é um processo longo de ser incorporado às empresas e aos indivíduos.

O grande desafio a ser enfrentado pela sociedade hodierna é compatibilizar o desenvolvimento econômico com manutenção e preservação dos recursos ambientais. Algumas inquietações suscitam. Será que o tal desenvolvimento sustentável acontecerá? Os hotéis focam o processo de prestação de serviços, respeitando a natureza? A hotelaria usa os recursos naturais racionalmente, sem desperdício? Esses questionamentos, em princípio, serão respondidos pelos postulados do sistema de gestão ambiental (SGA) e pela sustentabilidade.

Então, o que vem a ser o “SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL- SGA”? O SGA “é um conjunto de procedimentos ou operações, produtos e serviços das organizações que geram desenvolvimento e melhoria dos processos ao meio ambiente” afirma Viterbo Júnior (1998). Para Barbieri (2007), o SGA consiste na administração do uso dos recursos ambientais, por meio de ações ou medidas econômicas, investimentos e potenciais institucionais e jurídicos, com a finalidade de manter ou recuperar a qualidade de recursos e desenvolvimento social. Seiffert (2005) corrobora com essa reflexão ao descrever o SGA como sendo uma atividade de planejar e organizar o tratamento das variáveis ambientais pela empresa, tendo como objetivo alcançar metas ecológicas específicas (exemplo: redução de 5% no consumo de água em determinado período).

Pelo exposto, pode-se considerar que o Sistema de Gestão Ambiental é caracterizado por um conjunto de práticas, de processos administrativos que proporcionam uma produção limpa. Nesse caso, há uma preocupação em conservar os recursos ambientais, proteger o meio natural e, por fim, reduzir os resíduos impactantes na natureza.

Nesse momento, amplia-se o debate do tema em lide. Assim, outros pensadores são convocados para fortalecer os princípios norteadores da Gestão Ambiental. Um SGA pode ser definido como um meio de asseverar que um estabelecimento, nas suas operações e nas suas atividades, obedeça às metas ambientais estabelecidas pela sua política que, por sua vez, se relaciona com os padrões vigentes praticados e aceitos (CHAN; WONG, 2006).

Conclui-se que a Gestão Ambiental é conjunto de políticas e práticas administrativas e operacionais que levam em conta a saúde e a segurança dos indivíduos e a proteção do meio ambiente por meio da eliminação ou da redução dos danos ambientais decorrentes do planejamento, implantação, operação, ampliação, realocação ou desativação de empresas ou atividades, incluindo-se todas as etapas do ciclo de vida do bem ou da prestação do serviço (ROHRICH; CUNHA, 2004).

A reflexão anterior abordou o SGA. Nesse momento, outras questões surgem: por que uma empresa adota o SGA? Quais os objetivos do SGA? Quais os benefícios do SGA?

As organizações adotam o SGA porque, segundo Dornaire (1999), existe uma nova consciência ecológica na sociedade; porque houve a criação e a aplicação da legislação ambiental; porque, em algumas situações, um bem ou um serviço para ser comercializado, exige certificações, dentre elas: o Selo Verde<sup>iii</sup> e a Série ISSO 14000<sup>iv</sup>; porque isso é uma forma de reduzir custos das operações e aumentar a receita (VITERBO JÚNIOR, 1998). Por fim, a sociedade civil organizada começa a pressionar as empresas por um processo produtivo que cause o menor impacto possível à natureza; uma produção amiga do ambiente.

O segundo questionamento refere-se aos objetivos desse paradigma. O SGA oferece melhoria contínua dos resultados e promove o desenvolvimento sustentável. O SGA, também, auxilia as organizações na racionalização do uso de recursos energéticos e matérias-primas, no gerenciamento dos seus processos sob a perspectiva ambiental.

Por termo, responde à última inquirição: os benefícios gerados pelo SGA são visíveis. As empresas orientadas pela SGA são vistas como uma instituição sociopolítica com claras responsabilidades sociais, elas não se limitam a produção de bens e serviços (DONAIRE, 1999). Corrobora com essa posição, Tachizawa (2002) quando afirma que a gestão ambiental, torna-se um importante instrumento gerencial para capacitação de condições de competitividade para as organizações, qualquer que seja o seu segmento [inclusive, o hoteleiro].

Uma empresa quando adota os princípios do SGA está desenvolvendo suas atividades com os postulados da sustentabilidade. Então, o que vem a ser a tão falada sustentabilidade? O quadro 1 apresenta o conceito, as ações relacionadas e os benefícios desse paradigma.

### Quadro 1 – Sustentabilidade – algumas reflexões

<p><b>I – Conceito:</b> são as ações e atividades humanas que visam suprir as necessidades atuais dos seres humanos, sem comprometer as gerações seguintes. A sustentabilidade está diretamente relacionada ao desenvolvimento econômico e material sem prejudicar o meio ambiente. Os recursos naturais são usados racionalmente para que eles se mantenham no futuro.</p>
<p><b>II – Ações relacionadas à sustentabilidade:</b> a) Exploração dos recursos vegetais de florestas e matas de forma monitorada; b) Conservação de áreas florestais não destinadas à exploração econômica, c) Produção orgânica; d) Exploração dos recursos minerais (petróleo, carvão, minérios) de forma racional e equilibrada; e) Incentivo de fontes de energia limpas e renováveis (eólica, geotérmica e hidráulica); f) Conscientização ecológica por parte de todos da sociedade; g) Implementação de gestão sustentável nas empresas; h) Redução dos desperdícios Atitudes voltadas para o consumo controlado de água, evitando ao máximo o desperdício. Adoção de medidas que visem a não poluição dos recursos hídricos, assim como a despoluição daqueles que se encontram poluídos ou contaminados.</p>
<p><b>III – Benefícios:</b> os princípios da sustentabilidade garantem sobrevivência do planeta em boas condições para o desenvolvimento das diversas formas de vida, inclusive a humana; garantem os recursos naturais necessários para as próximas gerações, possibilitando a manutenção dos recursos naturais (florestas, matas, rios, lagos, oceanos) e garantindo uma boa qualidade de vida para as futuras gerações.</p>

**Fonte:** Retirados dos trabalhos (FISCHER e SCHOT, 1993; VITERBO JÚNIOR, 1998; DONAIRE, 1999; GROBER, 2002; TACHIZAWA, 2002; ROHRICH e CUNHA, 2004; SEIFFERT, 2005; CHAN e WONG, 2006; BARBIERI, 2007; SCHRINI, LEMOS e SILVA, 2008).

A partir desse conceito, acima-informado, o termo sustentabilidade, em termos gerais, considera que a "gestão ambiental" administra os recursos ambientais com o objetivo de conservá-los, garantindo, assim, que as gerações futuras encontrem um ambiente compatível com as suas necessidades. Já o Relatório Brundtland (1991, p. 15), – Nosso Futuro Comum, da Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU – Organização das Nações Unidas, assevera, ainda, que o conceito de Desenvolvimento Sustentável: “É o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades”. Para encerra o debate de sustentabilidade, resgata-se a origem desta terminologia. O primeiro conceito de sustentabilidade conhecido e documentado foi inicialmente trabalhado no livro “Sylvicultura Oeconomica”, do autor Carlowitz, em 1713. Esse autor fez a seguinte revelação:

A natureza deve ser obrigatoriamente utilizada com base nas suas características naturais para o bem estar da população, manejada e conservada com cuidado e com a responsabilidade de deixar um bom legado para as futuras gerações. (CARLOWITZ, 1713, apud GROBER, 2002).

### **3 BREVE NOTA METODOLÓGICA**

Este texto aborda a gestão, o sistema de gestão ambiental (SGA) e a sustentabilidade do HOTEL TARIK FONTES, de Itabuna, Bahia, Brasil. A revisão da literatura teve como finalidade construir um quadro teórico-conceitual com os temas em lide. A pesquisa descritiva de caráter qualitativo recorreu às ferramentas de trabalho como: estudo de caso, inquirição exploratória informal, pesquisa bibliográfica. Quanto ao trabalho de campo utilizou-se uma entrevista estruturada com o proprietário do estabelecimento hoteleiro. As observações apoiaram-se num roteiro pré-estabelecido. A pesquisa documental ateu-se ao projeto de implantação do sistema de gestão ambiental com apoio da FAPESB (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia-Brasil) e o relatório técnico das atividades desenvolvidas. A análise do conteúdo foi a estratégia aplicada para interpretação das informações qualitativas.

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES: Caracterização e posicionamento organizacional.**

Os resultados serão apresentados em três momentos: 1) caracterização da empresa e posicionamento gerencial; 2) o sistema de gestão ambiental e a sustentabilidade: práticas,

certificações, modificações estruturais; e 3) legislação, tecnologia e perspectivas futuras integradas aos propósitos ambientais.

O Tarik Fontes Plaza Hotel caracteriza-se como um empreendimento hoteleiro com uma estrutura física no padrão de hotel urbano, vertical, com capacidade ocupacional de 65 apartamentos, destinado a atender principalmente ao público executivo (um tipo de cliente com maior exigência, geralmente pertence à classe social mais elevada, com alto poder aquisitivo).

Em funcionamento desde 2002 na cidade de Itabuna, o empreendimento hoteleiro tornou-se referência na região sul da Bahia, Brasil, tendo uma estrutura moderna que prima pela qualidade no atendimento. Para o encantamento de seus clientes, a missão é assim desenvolvida: “Acolher nossos clientes com conforto, modernidade, serviços personalizados e de qualidade”. O objetivo empresarial, desenvolvido a partir de discussões com a equipe de gestores, foi assim definido: “Atender sempre as expectativas dos clientes oferecendo serviços e produtos de qualidade superior visando alcançar resultados que possibilitem a manutenção e expansão do Tarik Hotel, com responsabilidade social e ambiental” (TARIK FONTES PLAZA HOTEL, 2012).

Para além dessas informações, sua política de qualidade, aprovada pela diretoria e disseminada a todos os colaboradores, também traz o foco no cliente e na sustentabilidade. O seu lema é: “Satisfazer as necessidades dos nossos clientes, colaboradores e da sociedade através da melhoria contínua dos processos com a gestão de excelência e sustentabilidade”. (TARIK FONTES PLAZA HOTEL, 2012).

Considera-se, pois, que a entidade investigada, nas suas diretrizes organizacionais, estabelece procedimentos gerenciais com postura profissional e com preocupações ambientais. Aprofundou-se na questão do gerenciamento. Procurou-se identificar como o hotel é administrado. Perguntou-se: Será que as funções gerenciais são aplicadas? Questionou-se: Sendo um hotel de três estrelas, os instrumentos básicos da administração são utilizados? A seguir, o relato do proprietário com relação a essas inquietações.

## Quadro 2 – Estrutura e prática gerenciais

<p><b>Infraestrutura:</b> O Hotel Tarik tem em suas dependências toda a infraestrutura necessária ao encantamento de seus clientes externos e também os internos.</p>
<p><b>Recursos Humanos:</b> Os cargos e as funções de todos os colaboradores estão plenamente definidos e comunicados. As funções necessárias para o desempenho das atividades indispensáveis ao funcionamento do Hotel foram descritas em processos (e desenhadas em fluxogramas), as mesmas são executadas de forma programada, com treinamentos permanentes e por colaboradores capacitados para desenvolvê-las.</p>
<p><b>Planejamento e marketing:</b> Anualmente é revisado o Planejamento estratégico e verificado o alcance dos objetivos definidos para o período; mensalmente são acompanhados (por gestores dos setores e pela diretoria) os indicadores definidos para medir esses objetivos, assim como os planos de ação traçados para correção/melhoria. Nesta oportunidade também são acompanhadas as ações dos cronogramas de comunicação e MKT, e os resultados diretos dessas ações. Mensalmente são apresentadas as novas campanhas mercadológicas visando o aumento da demanda, além de relatórios com os resultados alcançados pelas campanhas anteriores.</p>

**Fonte: dados da pesquisa (2012).**

As informações retiradas do site do hotel e, também, as observações *in loco* efetuadas corroboram com esse panorama apresentado pelo proprietário. O hotel tem uma infraestrutura organizada. Os funcionários desempenham um bom trabalho em virtude da política de recursos humanos implantada no hotel (condições de trabalho satisfatórias). Os controles gerenciais e financeiros de todos os setores são feitos, e a diretoria tem conhecimento dos resultados alcançados. Quando um resultado é abaixo do esperado, o responsável do setor envolvido é acionado para propor soluções imediatas. A política da empresa é trabalhar com melhoria contínua, e não com repreensão.

As funções administrativas (planejar, organizar, dirigir e controlar), em princípio, são trabalhadas no gerenciamento do empreendimento. As ferramentas de gestão (planejamento, campanhas de *marketing*, cargos e funções, fluxograma, treinamento, relatórios etc.) são praticadas na organização. Por tudo o que foi explicitado, afirma-se que o Tarik Fontes Plaza Hotel, tem uma conduta de gestão baseada nos princípios, teorias e técnicas dos postulados das ciências administrativas.

Agora, o segundo momento será discutido. Revelar-se-ão o sistema de gestão ambiental e a sustentabilidade; mas, antes, uma pergunta deu a partida inicial para as reflexões dos aspectos ambientais.

O hotel desenvolveu um projeto de inovação com o acompanhamento da FAPESB, intitulado: A Gestão Ambiental como Processo de Inovação Tecnológica na Pequena e Média

Hotelaria: Um Estudo De Caso – Tarik Fontes Plaza Hotel. Em função desse acontecimento, o proprietário foi inquirido: Como era a gestão ambiental antes e depois desse projeto inovador?

O senhor Eduardo Fontes, dono do empreendimento, informa que, desde sempre, a diretoria e corpo administrativo desenvolveram ações individuais de preservação do meio ambiente, participação em reuniões, oficinas, e a própria coleta seletiva doméstica. O entrevistado demonstra um interesse em ofertar os serviços hoteleiros com práticas ambientais corretas. Abaixo, trecho da entrevista que reforça uma postura amiga do ambiente.

1 - Desde o planejamento do Hotel já se pensava no desenvolvimento de ações que pudessem diminuir os impactos causados pelo incremento de suas atividades. Sendo assim, já na sua inauguração o Tarik Fontes já contava com o uso de energia solar, sensores de presença, uso de lâmpadas fluorescentes, compra de equipamentos com selo de qualidade.

2 - O projeto de inovação na área ambiental trouxe para o Hotel um reforço, e continua sendo um estímulo para promover a sensibilização dos colaboradores (e indiretamente envolvidos) das práticas ambientais e sua importância para minimizar impactos na sociedade.

3 - Foram realizados investimentos como a compra de coletores seletivos, capacitação de colaboradores e melhoria do ambiente de trabalho (com a compra de equipamentos). Estes foram necessários para implementar ações/programas como: coleta seletiva no hotel, sensibilização de colaboradores, campanha visual de divulgação do projeto aos clientes internos e externos.

4 - Depois da implantação do projeto é possível, sobretudo perceber, além das práticas [ambientais] que são desenvolvidas, o engajamento dos colaboradores com projeto e suas preocupações com o bom desempenho das ações aplicadas aqui no hotel (Dados da pesquisa, 2012).

Outro ponto trabalhado neste paper informa que o hotel pesquisado encontra-se em processo três certificações: a certificação de qualidade - ISO 9001, a certificação PQF (programa e qualificação de fornecedores do Estado da Bahia), e o prêmio para micro e pequenas empresas MPE Brasil 2012. Outros aspectos estão sendo desenvolvidos. Segundo o entrevistado, a empresa foi contemplada durante 10 meses, por meio do Programa Pesquisador na Empresa do CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - Brasil- e da FAPESB. Foi feito um trabalho científico e de consultoria por três pesquisadores, dentre eles um mestre e especialista em gestão ambiental, que realizaram cursos e treinamentos para os colaboradores, além de elaborarem um programa ambiental para ser praticado pela empresa.

Nessas exposições acima-citadas, o Tarik Plaza pode ser considerado como uma organização que aplica os princípios do sistema de gestão ambiental e da sustentabilidade. As suas diretrizes têm como objetivo uma prestação de serviços com respeito ao meio natural, não só está escrito nos projetos – ideias-, como também na realidade gerencial. Ademais, o

hotel tem investido na qualificação de sua equipe, através do patrocínio de bolsas de estudo e de formação de inspetores de qualidade entre os colaboradores.

Para ampliar as análises, uma pergunta provocante foi solicitada. Indagou-se: será que uma empresa tem ganhos quando utiliza os procedimentos do SGA e da sustentabilidade? O entrevistado disse que sim. A fala do respondente informa que uma empresa orientada pelos postulados do SGA e da sustentabilidade sempre tem vantagens. O hotel em análise afirma que teve proveitos com a implantação desse sistema. A seguir, os benefícios gerados por praticar ações ambientalmente corretas, segundo o proprietário do hotel.

### Quadro 3 – Ações ambientalmente corretas

Várias ações vem sendo sistematicamente desenvolvidas no sistema de gestão socioambiental proposto pelo hotel como: **captação** de água da chuva; torneiras de pressão para **reduzir** a vazão e tempo de consumo; sensibilização visual para colaboradores; campanhas em redes sociais; **utilização de sensores** de presença em corredores e áreas sociais, toda água quente dos chuveiros das unidades habitacionais é aquecida por meio de **energia solar**; **economizadores** de energia nos aptos (dispositivo de chave); **lâmpadas fluorescentes e frias**; **troca regular de equipamentos** (TV, monitores e condicionadores de ar) para versões mais econômicas; sensibilização e praticas educativas voltadas para a equipe do hotel para que possam contribuir com as praticas adotadas, pratica da **coleta seletiva** para o tratamento de todos os resíduos sólidos; **reaproveitamento** de baldes e potes de vidros; coleta de toda gordura e óleo de descarte, entregue a parceiros coletores; **doação** de enxoval em desuso para entidades assistências; **utilização de papel reciclável** em todo o administrativo e reimpressão do outro lado da folha; **utilização de canecas não descartáveis** por todos os colaboradores; orientação ao hóspede para a **utilização do enxoval por mais de um dia**; alimentação balanceada (gratuita) com cardápio acompanhado por nutricionista para os colaboradores, buscando o total **aproveitamento** dos alimentos; apoio a várias instituições assistenciais, entre elas o Grupo de apoio a Criança com câncer (GACC).

Fonte: dados da pesquisa (2012) (grifo nosso).

O quadro 3 reflete as ações de prática ambientalmente saudáveis na organização analisada. Os termos dos procedimentos do SGA e da sustentabilidade: captação, redução, economizadores, reaproveitamento, reciclável, não descartáveis, aproveitamento e coleta seletiva, fazem parte das atividades administrativas do Hotel Tarik Fontes. Observa-se que as diretrizes do processo produtivo, neste caso, oferta de serviços, são influenciadas pelo SGA.

Para além dessas descrições, retomou-se a pergunta dos ganhos por praticar o SGA. O entrevistado foi bastante direto. Na sua exposição, ele deixou claro que há vantagens com esse modelo gerencial. Abaixo, um recorte da entrevista:

O Tarik Hotel acredita que o principal ganho com as aplicações desses princípios é poder contribuir para a preservação do “capital” que será utilizado **pelas futuras gerações**. Foram constatados ganhos financeiros significativos, por meio da redução do consumo de água e energia, que são processualmente acompanhados pela gerencia financeira (Dados da pesquisa, 2012) (grifo nosso).

Considera-se, pois, que a unidade estudada aplica os preceitos da sustentabilidade. Quando o entrevistado expôs a preocupação de preservar a natureza para as gerações futuras, ele diz explicitamente, sem perceber, que está de acordo com o principal objetivo, dentre outros, da sustentabilidade. O paradigma do desenvolvimento sustentável preocupa-se em deixar um bom legado para as futuras gerações, um planeta melhor para se viver. (CARLOWITZ, 1713, apud GROBER, 2002).

Para encerrar esse segundo momento, apresenta-se, a seguir, um Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos PGRS, através do quadro 4.

**Quadro 4 - Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos PGRS**

<b>Tipo de material</b>	<b>Período de recolhimento</b>	<b>Responsável pelo recolhimento</b>	<b>Dados do Responsável I</b>	<b>Destinação Final</b>
<i>Orgânico</i>	Diário	Concessionária Pública	Marquise	Aterro Sanitário
<i>Rejeitos</i>	Diário	Concessionária Pública	Marquise	Aterro Sanitário
<i>Rejeitos Perigosos Pilhas e Baterias</i>	Mensal	Unidade Geradora	UNOPAR	Reciclagem
<i>Recicláveis</i>	Sábados	Unidade Geradora ou catador <sup>v</sup>		Transportadora de materiais recicláveis

Fonte: dados da pesquisa (2012).

A legislação, a tecnologia e as perspectivas futuras integradas aos propósitos ambientais foram os últimos temas da entrevista. Segundo o senhor Eduardo Fontes, o Tarik Fontes Plaza Hotel, por se caracterizar como um hotel urbano e de pequeno porte, está isento da obrigatoriedade de licença ambiental. Mesmo assim, segundo o informante, as práticas do SGA estão na proposta da empresa de ser competitiva, sem perder de vistas os pressupostos da sustentabilidade. Todas as ações adotadas pelo hotel são orientadas por organismo externos que certificam, premeiam e normatizam as práticas hoteleiras, independente de legislações governamentais. Esse exemplo pode ser seguido por outras empresas do mesmo ramo ou de ramos diferentes.

Nesse momento, abre-se um parêntese para comentar uma “curiosidade” expressa na fala do entrevistado. O governo brasileiro, segundo o proprietário do hotel, não exige nenhuma licença ambiental para a atividade hoteleira urbana. Será que o governo sabe que essa atividade, mesmo urbana, produz excedente de resíduos? Que utiliza uma grande quantidade de água na prestação dos serviços? Atenção: não se quer com isso ampliar as leis ambientais que já são confusas e complicadas, mas, pelo menos, criar normas para o uso sustentável dos recursos naturais utilizados pelas empresas do setor hoteleiro.

Em sendo assim, a empresa em estudo cumpre com as normatizações, preceitos, certificações de entidades externas preocupadas com a produção de serviços ambientalmente correta, com o caso da ISO 9001 e ISSO 14000. Para, além disso, o hotel em análise concorre a prêmios de entidade protetora da natureza por atuar com as ideias de sustentabilidade.

A tecnologia foi outro ponto trabalhado nesta investigação. A pergunta referente ao processo tecnológico tinha o objetivo de revelar se os equipamentos ambientalmente corretos tinham custo alto para a empresa. A resposta indica que o entrevistado faz um esforço muito grande para adquirir equipamento que propiciem redução na utilização dos recursos naturais; exemplo: geração de energia solar, reaproveitamento e tratamento de água, reciclagem de material, aproveitamento dos resíduos etc. O valor para adquirir os equipamentos é elevado.

Essa resposta revela, desde já, um obstáculo para as organizações hoteleiras implementarem as premissas da sustentabilidade. Nesse sentido, o custo dos equipamentos, as despesas, formação do pessoal com ideias ambientais, a falta de uma consciência dos indivíduos dos problemas da natureza, e o exemplo da poluição ambiental, são fatores que os governantes devem ter pretensão de solucionar; ações imediatas e urgentes são necessárias. O Estado, nas suas políticas públicas, deve priorizar o ambiente natural.

O custo alto dos equipamentos e a falta do apoio governamental fazem com que a empresa investigada faça um esforço para investir em tecnologias que reduzam o uso dos recursos naturais. Os equipamentos para a empresa, segundo senhor Eduardo Fontes, sempre são adquiridos. Ele revela este fato no trecho da sua informação: “Apesar do custo ser bastante alto a Diretoria acredita na eficiência de uma gestão ambiental (Dados da pesquisa, 2012)”. Ele acredita que, no futuro, a longo prazo, a empresa será recompensada, através de redução de custos, por exemplo, na conta da energia.

Diante do exposto, considera-se que o Hotel Tarik Plaza Fontes aplica uma gestão profissional quando seus procedimentos são orientados pelas teorias administrativas. Também, o Sistema de Gestão Ambiental está institucionalizado; há uma preocupação com o ambiente natural, isto é visível nas diretrizes, nos exemplos, nos procedimentos, nos

informativos para os hóspedes, no site do hotel. As ações desenvolvidas estão de acordo com os postulados da sustentabilidade. As observações permitiram ratificar esse posicionamento da empresa avaliada. Viu-se que a consciência ambiental está atrelada ao modelo de gestão. A busca de certificações externas foi um fato relevante que merece ser novamente exposto. Todo esse comentário serve para provar que o proprietário atua com as orientações do SGA.

Para, além disso, o hotel foi contemplado com avaliações, formação em SGA e um projeto ambiental oferecido pelos órgãos governamentais - FAPESB e o CNPq -. Essa informação é relevante para análise porque o governo brasileiro, tanto estadual quanto federal, em princípio, identificou o Hotel TARIK PRAZA FONTES, como sendo uma organização que desenvolve atividade produtiva (serviços) de acordo com o modelo SGA.

Por outro lado, não se pode ser ingênuo em afirmar que o hotel em estudo aplica os princípios da sustentabilidade, desenvolve práticas ambientais com todos os requisitos do SGA. Mesmo assim, pelo que foi exposto, vivenciado, analisado, a empresa pode ser considerada como um exemplo a ser seguido no ramo de hotelaria.

Essa realidade revelada neste estudo também pode ser contra-argumentada. Pelo ambiente empresarial dos hotéis, uma maioria já estabelece muitas ações experimentadas pelo Hotel Tarik Plaza Fontes. Então, qual a novidade? Existe diferença dos demais hotéis? A resposta é sim. Sim, existe. A diretoria acredita na eficiência da gestão ambiental, e isso faz toda a diferença. Quando os proprietários de hotéis, explicitamente, atuam numa gestão “ecoeficiente”, isso se torna uma vantagem organizacional. Se mais e mais empresários tivessem essa postura, certamente, o paradigma da sustentabilidade, exposto desde 1713 por CARLOWITZ (GROBER, 2002), estaria não só incorporado, como já estabelecido no processo produtivo de bens e serviços, de forma habitual.

O último questionamento acerca da sustentabilidade, terceiro momento deste estudo, refere-se às perspectivas futuras dos assuntos trabalhados. O olhar do proprietário afirma que o SGA e a sustentabilidade devem ser alargados, através da consciência ambiental. E para que isso ocorra, o senhor Eduardo Fontes acredita que:

A melhor e mais eficiente forma de socializar uma consciência ambiental é através de um trabalho educativo, e o Tarik Hotel vem acreditando que suas ações educativas são o único caminho para sua efetivação. Campanhas internas e externas são processualmente desenvolvidas na busca do desenvolvimento de todos os envolvidos no processo (Coleta direta de dados, 2012).

Pelo que foi desenvolvido neste *paper*, conclui-se, pois, que a empresa investigada desenvolve suas atividades produtivas – serviços de hotelaria – orientadas pelos pressupostos do SGA e da sustentabilidade. Pode, ainda, ser “identificada” como uma organização que tem *ECO-FRIENDLY MANAGEMENT*.

Por termo, o proprietário, com visão otimista, acredita no modelo gerencial que integre o meio natural às atividades produtivas. Além disso, informa, também, que a empresa, mesmo sendo familiar, prepara-se para dar um salto e dobrar sua oferta de apartamentos e seu faturamento. Em sendo assim, o hotel gerencia o processo de prestação de serviços com estratégias que combinem preservação ambiental, lucro e crescimento dos negócios.

Finalmente, suscitaram-se: quais as perspectivas do SGA e a sustentabilidade? Os problemas vividos pela exploração descontrolada dos recursos naturais, ao longo da história da humanidade, estão bem visíveis. Chuva ácida, poluição do ar, desertificação de várias áreas cultiváveis, desmatamento, catástrofes em várias regiões do mundo, alterações climáticas são exemplos do descuido que o homem tem pela natureza.

Suscita-se: pode-se ser otimista com uma realidade desta? Nada está totalmente perdido. Algumas ações já começam a ser desenvolvidas. Os governos criam leis de proteção ambiental, a sociedade organizada já começa a interferir nas políticas industriais que agrirem a natureza, o consumo ambientalmente correto começa a ser estimulado na sociedade. Encontram-se, ainda, propostas de (re)educação ambiental.

Por outro lado, as Organizações Não-Governamentais ambientalistas fortalecem o movimento “verde” quando expõem as irregularidades de muitas empresas e países no trato com o ambiente natural. As pescas predatórias, os vazamentos de petróleo, as grandes queimadas são exemplos disso. Todas essas situações são expostas na mídia e, principalmente, nas redes sociais.

Além dessas informações reveladas, os grandes encontros, realizados pela Organização das Nações Unidas (ONU) procuram discutir e enfrentar os desafios ambientais. As questões relacionadas à preservação da natureza começaram a ser discutidas efetivamente a partir da década de 70. Estocolmo recebeu a Conferência das Nações Unidas sobre o Homem e o Meio Ambiente. Nela, emergiram as contradições ligadas ao desenvolvimento e ao meio ambiente. Outro evento mais recente aconteceu no Rio de Janeiro, chamada de “Cúpula da Terra Rio+20”, organizada pela ONU, em junho de 2012. Novamente o tema foi evidenciado.

Independentemente dos resultados obtidos nessas cimeiras, as conferências expõem a necessidade de alterar profundamente a forma de desenvolvimento econômico. É urgente e imperativo desenvolver soluções no tocante às questões ambientais.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo abordou as questões ligadas ao gerenciamento ambiental por parte de um estabelecimento hoteleiro na cidade de Itabuna, Bahia – Brasil.

Em forma de síntese, responder-se-ão as perguntas elencadas no início da investigação. A primeira questão foi: como gerenciar uma empresa hoteleira através dos pressupostos da SGA? O Tarik Fontes Plaza Hotel utiliza as ferramentas das ciências administrativas em todo o processo gerencial, desde o planejamento até as funções de marketing, como também, controle financeiro, relatórios gerenciais, políticas de recursos humanos etc. O sistema de gestão ambiental já faz parte dos propósitos organizacionais pelo fato de estar integrado às práticas do dia a dia da empresa. Já a segunda pergunta referiu-se ao ambiente natural. Será que existe uma preocupação em desenvolver as atividades produtivas integradas ao meio natural. Considera-se, pois, no decorrer das análises que o proprietário do hotel enfatiza uma gestão integrada com a natureza. As descrições das práticas de sustentabilidade confirmam esse posicionamento.

Por último, as perspectivas da sustentabilidade são muitas. Esse exemplo estudado serve para ser um tipo de modelo para ser seguido por outros empresários. Espera-se que o sistema de gestão ambiental e a sustentabilidade possam ser um diferencial competitivo para as empresas. O desenvolvimento econômico, através de processos produtivos – bens e serviços – possa cada vez mais conviver com o ambiente natural. O desenvolvimento seja feito de forma sustentável. A frase emblemática: “ecologicamente correto, socialmente justo e economicamente viável”, possa fazer parte das diretrizes das organizações, em especial, as do setor hoteleiro.

## REFERÊNCIAS

BARBIERI, José Carlos. **Gestão Ambiental Empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

BRUNDTLAND, G. ET AL.. **Nosso Futuro Comum**. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

CHAN, E.; Wong, S.. Motivations for ISO 14001 in the Hotel Industry. **Tourism Management**, n 27, p. 481-492, 2006.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DRUCKER, Peter F.. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

\_\_\_\_\_. Peter F.. **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.

FERREIRA, Manuel P.; SANTOS, João C.; SERRA, Fernando Ribeiro. **Ser Empreendedor – Pensar, Criar e Moldar a Nova Empresa**. Lisboa: Sílabo, 2008.

FISCHER, K.; SCHOT, J.. **Environmental strategies for industry: international perspectives on research needs and policy implications**. Washington: Island Press, 1993.

FLORIANO, Eduardo P.. **Políticas de gestão ambiental**. Santa Maria: UFSM-DCF, 2007.

GÖBEL, Johannes. Grande Exigência de Respostas - Entrevista com Achim Steiner. **DE Magazin Deutschland**, 1/2012, p.32-33, 2012.

GÓES, A. O. S.; GUIMARÃES, Carla R. F. R.; BRUGNI, Talles V.; FONTES, Maria J. V.; SILVA, Rogério R.. New Business Opportunities In Social Intreprenurship: a case of Portugal. **International Review of Business and Social Sciences**, v. 1, p. 33-49, 2012.

GROBER, Ulrich. **Von Kursachsen Nach Rio - Ein Lebensbild über den Erfinder der Nachhaltigkeit Hannß Carl Edler von Carlowitz und die Wegbeschreibung eines Konzeptes**. 2002. Disponível em: <[http://www.forschungsheim.de/fachstelle/arb\\_carl.htm](http://www.forschungsheim.de/fachstelle/arb_carl.htm)>. Acesso em: 05 ago. 2010.

LEONE, Nilda Maria de C. P. G.. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, abr./jun., p.91-94, 1999.

\_\_\_\_\_. Nilda Maria de C. P. G.. Os duelos (duetos) identificados por ocasião do processo sucessório. **Estratégias e Negócios**, v. 1, n. 1, jan./jun., p. 104-112, 2008.

MACULAN, Anne M.. Analisando o empreendedorismo. *In: Anais do ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS (EGEPE)*. 4 ed., p.497-507 (em CDROM), Curitiba: Anais, 2005.

PORTES, Márcio Rosa. Fazendo do mercado o princípio e o fim dos esforços: algumas reflexões sobre as posturas dos empreendedores de micro e pequenas empresas. **Revista Angrad**, v. 2, n. 1, jan/março, p. 23-45, 2001.

ROHRICH, S. S.; Cunha, J. C.. A proposição de uma taxonomia para a análise da gestão ambiental no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 4, p. 86-95, 2004.

SARKAR, Soumodip. **Empreendedorismo e Inovação**. Lisboa: Escolar Editora, 2010.

SEIFFERT, M. E. B.. **ISO 14001: Sistemas de gestão ambiental**. São Paulo: Atlas, 2005.

SCHENINI, Pedro. C.; LEMOS, Renato. N.; SILVA, Fernando. A.. **Sistema de Gestão Ambiental no Segmento Hoteleiro**. 2008.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**. São Paulo: Atlas, 2002.

VITERBO JÚNIOR, Ênio. **Sistema integrado de gestão ambiental: como implementar um sistema de gestão que atenda à norma ISO 14001, a partir de um sistema baseado na norma ISO 9000**. São Paulo: Aquariana, 1998.

**DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL EM EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO  
PORTE DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO:**  
um estudo comparativo com ênfase no APL de Maceió (AL).

*Rogério Rodrigues da Silva*

## **1 INTRODUÇÃO**

À medida que se avançam as tecnologias e seus efeitos benéficos à vida cotidiana, seguem também vários efeitos colaterais sobre a vida no planeta. Níveis maiores de desemprego, depleção de recursos naturais cada vez mais rápidos, aumento da produção de lixo, emissão de gases de efeito estufa são alguns indicadores de que a tecnologia pode melhorar a vida, mas também a coloca em risco, se não pensada ou repensada enquanto responsabilidade individual e coletiva não só das empresas, mas também da sociedade civil e do governo. Desta feita, em que medida os produtores de tecnologia estão assimilando esse conjunto de alterações e reproduzindo a necessidade de alteração nos padrões de impactos sociais, econômicos e ambientais? É disto que trata esse artigo.

Essas alterações da produção tecnológica têm como pano de fundo a reavaliação do que seja o próprio desenvolvimento. Os avanços teóricos, embora não uníssonos, apontam para um desenvolvimento que não seja reduzido apenas ao aspecto mercantil, mas que abarque avanços nas áreas sociais, culturais, políticas e ambientais. O social, por exemplo, deixaria de ser reduzido à distribuição e aos gastos sociais, a fim de se tornar qualidade e segurança à vida. Os recursos ambientais, por outro lado, deixam de ser considerados como infinitos e/ou intocáveis, mas elevados às discussões de como reverter os efeitos negativos em níveis multilaterais (em Organismos Internacionais, Estados nacionais etc.).

Desta feita, o *zeitgeist* é um desenvolvimento multilateral e sistêmico de causa e efeito, de ação e reação, de atividade e passividade de atores de diversos cenários onde se estabelece um jogo complexo de dependência e codependências das estruturas políticas domésticas e internacionais, das organizações regionais e multinacionais, das classes, dos movimentos sociais.

Para tal, e especificamente neste trabalho, parte-se do princípio que as empresas ainda encontram espaço para realização do seu contrato social e, em razão disso, da sua coparticipação na sociedade. Nessa perspectiva, as empresas são componentes fundamentais de produção e transformação econômica, social e cultural. Trabalho, emprego, identidade

social individual, cultura e tecnologias são alguns dos resultados das ações empresariais que podem servir como molas propulsoras de um desenvolvimento assente em uma maior distribuição de renda, de maior acesso a informação, de maior participação nas decisões políticas, de maior qualidade de vida, de menores riscos à própria vida. Sob essa perspectiva, a discussão central do artigo está assentada na verificação do grau que as pequenas e médias empresas de tecnologias da informação têm para se desenvolverem sustentavelmente. Busca-se, portanto, compreender em que medida a atuação local das pequenas e médias empresas de tecnologia da informação tem permitido avanços que estejam em sintonia nesse cenário de devolução social enquanto reprodutoras de um desenvolvimento economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente correto.

Nessa avaliação, merecem destaque alguns que qualificam as PMEs como propulsoras de um desenvolvimento sustentável. Sob essa perspectiva, as PMEs têm que, cada vez mais, pensar em novas gestões que lhe garantam não apenas sua sobrevivência, mas também maior legitimidade junto a outros *stakeholders*:

- A produção de tecnologia da informação, mesmo em um contexto de atraso tecnológico, como o do Brasil, tem se refletido em mudanças, aproximações e parcerias que operam, sobretudo, como via de maximização de vantagens de recursos sociais, ambientais e econômicos também para outras empresas (CASTELLS, 1999; OECD, 2001). A tecnologia produzida no Brasil representa grande potencial para se firmar como uma ferramenta no desenvolvimento sustentável também de outras empresas (DUTTA & MIA, 2010; DUTTA & MIA, 2011).
- A motivação para a iniciativa de sustentabilidade é mais de caráter pessoal e não estrutural, ou ligada ao marketing, às relações públicas ou às ações politicamente estratégicas das grandes empresas. Essa motivação de caráter pessoal e local pode ser mais eficaz e rápida em suas estruturas mais enxutas e pessoais que as burocráticas, impessoais e de caráter mais político encontrado nas grandes empresas.
- As PMEs estão mais imbricadas nas suas comunidades locais, bem como na sua cadeia de *stakeholders*. A proximidade física das PMEs com as comunidades associada à maior flexibilidade de adaptação às exigências do mercado podem facilitar a integração de demandas mais urgentes ou mesmo o desdobramento de ações que ultrapassem o interesse dos *shareholders* (RAYNARD & FORSTATER, 2002).

- Dada o limitado poderio econômico das PMEs, o negócio é impelido com mais força para um sistema mais cooperativo em redes de stakeholders, o que cria sinergias para toda a cadeia de stakeholders quanto à reverberação de recursos adicionais e o aumento da capacidade da empresa para atrair capitais, parceiros, clientes.

No que se refere às PMEs de tecnologia de informação do Brasil, cabe referenciar três questões. A primeira delas é que, dada à fragilidade competitiva das pequenas e médias empresas no Brasil (caráter econômico essencialmente exportador de *commodities* e de baixa produção e inovação tecnológicas), o espaço para o desenvolvimento sustentável entre essas empresas é diminuto. A informalidade, a falta de crédito, a insegurança de capacidade de pagamento dos contratos, um sistema jurídico complexo são algumas das variáveis que minimizam essa possibilidade e impelem o empresário brasileiro à reprodução de um sistema capitalista mais selvagem que o de outros países desenvolvidos (MORAIS, 2008).

Ante o exposto, é objetivo do trabalho fazer um estudo comparativo entre redes de empresas de tecnologia de informação, com ênfase na rede de Maceió, Alagoas, a fim de verificar seu potencial sustentável.

## **2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: UMA INTERSECÇÃO ENTRE ECONOMIA, SOCIEDADE E MEIO-AMBIENTE**

Em um cenário cada vez mais globalizado e com espaços cada vez menores para as pequenas e médias empresas, a integração das discussões do que seja desenvolvimento, ou mesmo um desenvolvimento sustentável, passa pelo reexame de como devemos nos relacionar enquanto produtores, consumidores ou investidores, com o meio sócio-econômico-ambiental. Sob esse viés, o amadurecimento das posições de gestão das empresas aponta, sobretudo, para o estímulo à integração de questões como a mitigação de desigualdades sociais e de um ordenamento ambiental mais rigoroso. Questões como mudanças climáticas, depleção de recursos naturais, alimentação, energia, entre outras, não estão do lado de fora ou não são responsabilidades das PMEs, mas devem perpassar seus planejamentos e ações, ainda que de maneira simplificada e limitada (vide recursos financeiros, ou humanos, por exemplo).

Ante a discordância entre especialistas quanto ao que seja desenvolvimento, diante do cenário mundial de instabilidade econômica (vide, por exemplo, a crise *subprime* de inadimplência do mercado financeiro americano, no final de 2008), o consenso aponta para a

necessidade de uma inflexão nas bases da produção e do consumo da humanidade. Como afirma Veiga (2010), não adianta pensar o desenvolvimento de forma linear, ou mesmo como um conjunto de linhas abertas, mas sim como uma rede de codesenvolvimento de uma série de variáveis interdependentes.

No tocante aos aspectos econômicos, há de se levar em consideração a preservação da estabilidade econômica e financeira, em um ambiente no qual se criem condições para investir e inovar. Em termos regionais, a sustentabilidade econômica para as pequenas e médias empresas aponta para uma melhoria da posição competitiva a partir do gerenciamento de oportunidades, riscos, transparência nas transações e dos comportamentos oportunistas a fim de assegurar as necessidades dos *stakeholders* por meio da expansão dos serviços e de suas capacidades sociais (SEN, 2000; TENCATI & ZSOLNAI, 2009).

Tencati e Zsolnai (2009) advogam ainda que a adoção de práticas sustentáveis entre PMEs pode, por exemplo, induzir uma maior satisfação moral nos empregados; obter uma seleção mais acurada de empregados mais qualificados; aumentar a lealdade de clientes; diminuir custos de transação com fornecedores e principalmente, gerar vantagem competitiva baseada numa maior reputação. Portanto, um caminho viável para a superação da pobreza, sobretudo em países em desenvolvimento, passa pelo incentivo da sustentabilidade das pequenas e médias empresas (SPENCE, 2007).

Nesse sentido, há um amplo espectro de indicadores de sustentabilidade econômica, que em termos regionais e locais, pode ser traduzido em itens como: investimento em educação; melhoria do sistema de saúde; melhoria do funcionamento do mercado de trabalho; aproximação entre governo e empresas; diminuição do controle de preços na agricultura e indústria; desenvolvimento e acesso a novas tecnologias por um número cada vez maior de pessoas (KANBUR & SQUIRE, 2001; HOFF & STIGLITZ, 2001).

Trata-se, portanto de deixar para trás o conceito de Friedman de usar os recursos das empresas a fim de aumentar os lucros dos *shareholder*, mas avançar na adaptação em termos organizacionais e sociais que permite a sobrevivência das empresas, também permitindo a integração de novas tendências e preocupações de caráter mundial (mudanças climáticas, energia, depleção dos recursos naturais, consumo, por exemplo).

No tocante aos aspectos sociais, referenda-se a necessidade de diminuição das desigualdades sociais e, nas palavras de Sen (2000), o aumento das capacidades individuais. Esse aumento está diretamente ligado a condições objetivas e a oportunidades disponíveis para as pessoas e ainda à extensão com que as gozam (STIGLITZ; SEN; FITOUSSI, 2009).

A integração dessa perspectiva socialmente sustentável às empresas não gira apenas em torno de questões éticas, legais, instrumentais, ou institucionais ou mesmo sobre direitos de propriedade (aumentar o valor do acionista), mas sim de uma tentativa de dar continuidade ao processo de contrato social estabelecido com a sociedade e, de certa maneira, compensar o decréscimo das capacidades governamentais em prover bens públicos, de superar o *gap* social resultante da globalização econômica e ainda de uma reavaliação do paradigma presente pós II Guerra do crescimento a qualquer custo (MOON & VOGEL, 2008). Além disso, ainda há como fatores motivadores as pressões das organizações internacionais, da mídia, do governo e até da própria sociedade civil (posição bem mais ativa que em décadas anteriores), mas principalmente de uma imunização a sanções públicas (RAYNARD & FORSTATER, 2002; LAWRENCE *ET AL.*, 2006; MÜHLE, 2010).

Nessa esteira, alguns indicadores são bastante válidos: investimento em saúde e educação de colaboradores e comunidade; influência política nas decisões das empresas pelos empregados; incentivo ao desenvolvimento pessoal tal como voluntário, melhoria qualitativa no tempo de lazer; melhorias nas condições de moradia; melhorias nas conexões sociais entre os diversos atores sociais; melhores condições de emprego que diminuam a insegurança econômica, com destaques para o desemprego, o seguro-saúde, a aposentadoria e pensões.

Outro aspecto fundamental para o desenvolvimento sustentável das empresas é sua relação com o meio-ambiente. Reflexo, principalmente, da conexão inextricável entre os problemas econômicos e as desigualdades sociais, evidenciados, sobretudo, pelas ameaças às comunidades de baixa-renda frente à escassez ou finitude de recursos naturais como água, por exemplo, o problema ambiental tem se tornado também um problema para as empresas, o que se torna ponto incontestado de revisão. Veja-se, por exemplo, a ação exploratória de multinacionais ou representações científicas, por exemplo, que ao se dirigirem para países mais pobres, onde os sistemas regulatórios são mais flexíveis, e onde o Estado não tem poder de sanção (ou é pequeno), reproduzem uma exploração ambiental devastadora e que, muitas vezes, é feita silenciosamente ou outorgada pelas autoridades (HOPPER, 2012).

O fato de os investimentos serem geralmente de curto prazo e, portanto, sob uma busca mais imediata por lucros e outras vantagens econômicas, a questão ambiental em si para as pequenas e médias empresas não é suficiente para uma mudança de comportamento. A ideia é empregar recursos em atividades ambientais até o ponto em que a curva do custo intercepte a curva do benefício econômico. Além disso, os preços quase proibitivos da implantação de sistemas de gerenciamento ambiental como o *Eco Management and Audit Scheme* (EMAS), o ISSO 14001 ou o ISSO 14031 não permitem a qualquer empresa ter esse

tipo de certificação. Jonhanson (2000) afirma que a implantação de um sistema europeu de gerenciamento como o EMAS, por exemplo, pode chegar a US\$ 100 mil, o que representa quase 26% da receita anual de uma PME canadense.

Além disso, a falta de conhecimento da legislação, das sanções ambientais e ainda do que seja mesmo sustentabilidade corrobora ainda mais para um descomprometimento das PMEs com a questão ambiental, as quais relegam ao Estado e à sua regulação, a função ambiental (leis, estatutos regulatórios e outras formas de intervenção de mercado) (GERRANS & HUTCHINSON, 2000; ROY & THÉRIN, 2008; CASSELLS & LEWIS, 2011). Tal posição torna uma resposta reativa, não estratégica e *ad hoc* fazendo com que as PMEs tenham a percepção de que o não comprometimento é menos danoso para si e também para a sociedade que os custos associados com a implementação de novas práticas ambientais. Minimiza-se, portanto, compromissos internos que garantam impactos menores na produção ou mesmo na relação com outros *stakeholders* (clientes, comunidade, por exemplo). Pesquisa realizada com PMEs brasileiras, por exemplo, apontou que perto de 60% dos gerentes/donos desconhecem completamente o significado de sustentabilidade ambiental (SEBRAE, 2011).

Um último ponto a ressaltar é a crença entre os pequenos empresários de que, a despeito de possuírem conhecimento limitado sobre legislação e engenharia de produção e possuírem as habilidades necessárias para conduzir a questão ambiental, acreditam ainda que suas empresas não têm qualquer impacto ambiental ou que não podem contribuir com a questão ambiental. Gerrans e Hutchinson (2000), em estudo com empresas inglesas, afirmam que perto de 35% dos empresários diziam que suas atividades não tinham qualquer impacto sobre o meio ambiente. Além disso, agrega-se a esse ponto o fato de que, embora haja uma posição favorável dos gerentes/donos às questões ambientais, há, muitas vezes, uma divergência entre o discurso e as práticas gerenciais, principalmente por conta da conciliação entre objetivos pessoais e objetivos dos negócios (CASSELLS & LEWIS, 2008).

### **3 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL EM EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Dutta e Mia (2010) advogam que nenhuma indústria ou setor da economia atual é mais central para o desenvolvimento econômico e social que o setor de Tecnologia da Informação. Com a crescente integração da tecnologia à vida cotidiana, o escopo de possibilidades de resultados sociais, econômicos e ambientais é igualmente grande. É possível apontar

contributos no campo econômico (por exemplo, com tecnologias de acesso à internet, serviço de telefonia celular), no campo social (por exemplo, com melhorias da educação, acesso a serviços de saúde etc.) e no campo do desenvolvimento ambiental (por exemplo, monitoramento por satélite, sistemas inteligentes de diminuição de gases dos veículos etc.).

Em termos econômicos, Beardsley *et al.* (2011) afirmam que a indústria de Tecnologia da Informação contribuiu entre 5,8% e 7,3% do PIB mundial entre 2002 e 2007 e se espera que essa quantia suba para 8,7% em 2020. Além disso, as projeções do setor de TI apontam para a melhoria dos serviços de banda larga móvel com o acréscimo de US\$ 300 a US\$ 420 bilhões à economia mundial e ainda a criação de 10 a 14 milhões de empregos diretos e indiretos. Só para a América Latina, Dutta e Mia (2011) afirmam que possíveis melhorias no serviço de banda larga acresceriam US\$ 50 a US\$ 70 bilhões no PIB e ainda criariam de 1.1 a 1.7 milhões de empregos; e na Europa, essas mesmas projeções são respectivamente, de US\$ 60 a 80 bilhões e 0.9 a 1.3 milhões de empregos.

Em termos sociais, o contributo do setor de TI também é irrefutável, sobretudo no que se refere à qualidade de vida. Questões como emprego (mudança dos paradigmas de ação laboral, por exemplo), educação (*e-learning*, por exemplo), saúde (serviços de telemedicina), poder/igualdade pelo acesso à informação (disseminação de conteúdo político pela internet, por exemplo) entre outras aplicações, são cada vez mais impulsionadas pelo uso integrado de tecnologias. Outro exemplo dessa integração social das empresas de TI é a integração tecnológica para a redução da pobreza. Beardsley *et al.* (2011) trazem como exemplo, o sistema *E-Choupal* na Índia, o qual permitiu duplicar os ganhos e ainda introduziu tecnologia à vida de quatro milhões de pequenos fazendeiros através de um sistema simples de quiosques com computadores e acesso à internet em zonas rurais. Tecnologias simples que têm grande impacto na vida das pessoas.

O maior entrave, contudo, para a maximização desse impacto está ligado a quatro pontos: educação (analfabetismo, por exemplo), falta de infraestrutura (energia elétrica, por exemplo), taxas abusivas de impostos (taxas sobre equipamentos, por exemplo), questões políticas (ditaduras como a chinesa impedem acesso livre à informação, por exemplo) (LARSEN *et al.*, 2011). Beardsley *et al.* (2011) ressaltam que a facilitação das tecnologias pode provocar grande choque nas estruturas políticas e de poder, facilitando, portanto, às comunidades e aos cidadãos civis o monitoramento mais democrático das vulnerabilidades institucionais, tanto de caráter privado quanto público.

Embora existam contributos benéficos irrefutáveis desta indústria, há, em contrapartida, malefícios igualmente perversos para a vida. Por exemplo, o descarte de

equipamentos tecnológicos, chamado de *e-lixo* (hardware descartado), aumentou três vezes mais rápido que o de outros resíduos sólidos (LEONARD, 2011). Além disso, o consumo de energia por servidores (hardware) cada vez maiores e mais potentes tem exigido consumos gigantescos de energia, o que aumenta muito a demanda por esse insumo. Outro exemplo são os níveis de emissões de GEE dessa indústria, os quais chegam a 2% do total de emissões mundiais (o que é o mesmo nível da indústria da aviação mundial, por exemplo), só em função da manufatura e operação de computadores, servidores, *cooling*, telefones fixos e celulares, redes locais e impressoras (CLARK, 2010).

Esse papel danoso ao meio ambiente é compensado, de certa forma, pelo aumento da eficiência em processos produtivos de outras indústrias, os quais vão requerer custos e demandas menores por energia. O relatório GESI (2011) traz exemplo dessas integrações nas áreas de construções, viagens (tecnologias colaborativas), negociação (sustentabilidade do ciclo de vida dos equipamentos), consumo (energia, água e outros consumíveis), reciclagem e até mesmo da área de TI (PCs X aplicações, virtualização, suficiência de energia do hardware e tecnologias colaborativas).

Ante o exposto, pode-se afirmar que há um potencial de sustentabilidade considerável para a indústria de TI. Tal premissa se assenta, sobretudo, na permeabilidade de seus produtos ou serviços em praticamente todos os nichos industriais e da vida cotidiana. Democratizando o acesso à informação e, por isso, quebrando uma série de paradigmas no processo produtivo, a indústria de TI erige-se, portanto, como um setor privilegiado para a análise do capital social surgido entre essas empresas quando na configuração de redes, tal como se discute no próximo capítulo.

#### **4 O SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO BRASIL E DE MACEIÓ**

O setor de TI no Brasil é essencialmente formado por micro e pequenas empresas. Das quase 8,5 mil empresas do setor, 94% são micro e pequenas empresas, 5% de médias e apenas 1% de grandes empresas. Entre as PMEs de TIC, 50% não superam cinco anos de vida (ABES, 2011). No que se refere ao setor de produção de software, setor que mais foi representado neste trabalho, existiam, em 2008, perto de 15.000 empresas que geravam juntas 265 mil empregos e uma massa salarial de R\$ 7584 milhões por ano em termos nacionais. Quanto ao faturamento, segundo a Indústria Brasileira de Software e Serviços de TI, as empresas de produção de software em 2009 tiveram uma receita da ordem de US\$ 22,4

bilhões, e só com exportações um orçamento perto de US\$ 3 bilhões. Além disso, o crescimento acumulado foi de 16% entre 2005 e 2007.

Nesse mesmo período, houve um decréscimo na participação das exportações entre 2,95% e 2,33%. Em termos de exportações, o principal mercado exportador é o da Associação Latino-Americana de Integração – excluindo a Argentina, com um aumento de 276,07% do volume exportado para esse mercado (KUBOTA, 2009).

O setor apresenta características ambíguas no Brasil. Por um lado, apresenta indicadores de inovação e de esforço tecnológico mais elevado que a média do setor industrial. Possui também taxas de inovação mais altas que a de países como França, Itália e Espanha. Entretanto, quando se compara as taxas de inovação de produto novo para o mercado e os gastos em P&D, o Brasil perde para estes países (KUBOTA, 2009). Acrescenta ainda Kubota (2009) que, o setor apresenta duas fraquezas estruturais, que têm relação entre si. Em primeiro lugar, existe uma forte dependência da importação de componentes eletrônicos, que têm importância crescente no valor agregado dos produtos. Em segundo lugar, as firmas brasileiras estão alijadas – mesmo como coadjuvantes — da determinação dos novos padrões tecnológicos que caracterizam a indústria, que é feita por meio de aliança das grandes corporações internacionais.

O Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação (APL-TI) de Maceió é composto por empresas, tal como característico das empresas de TI do Brasil, jovens e de pequeno porte. São mais de sessenta integrantes onde 33% têm menos de quatro anos de existência, enquanto apenas 14% possuem mais de dez anos no mercado.

O objetivo do arranjo é incrementar a economia digital do Estado de Alagoas e seus benefícios para a economia local, por meio de ações para qualificação, aumento de competitividade e integração das empresas e organizações componentes do APL de TI de Maceió.

## **5 METODOLOGIA**

Dado que se estabelece como objetivo do trabalho a comparação entre redes de empresas de TI para verificar o grau de sustentabilidade com ênfase no grupo de Maceió, a amostra foi composta por 86 empresas de tecnologia da informação, sendo 18 apenas de Maceió. Além desta cidade, participaram empresas dos APLs de TI de Maringá, Londrina, Curitiba e Distrito Federal, conforme a tabela 1.

**Tabela 1 - Caracterização da amostra**

Estado	Participantes da pesquisa	Tempo de funcionamento (anos)	Número de funcionários	Faturamento anual (Mil)
Maceió	<b>18</b>	9,28 (DP=8,9)	6,80 (DP=4,50)	R\$ 771,875
Curitiba	<b>9</b>	12,66 (DP=6,81)	29,62 DP=29,05	R\$2900
Londrina	<b>23</b>	8,63 (DP=4,75)	10,50 (DP=7,7)	R\$1440
Maringá	<b>24</b>	11,33 (DP=6,32)	12,57 (DP=7,32)	R\$1243
Brasília	<b>12</b>	13,33 (DP=5,53)	23,00 (DP=19,7)	R\$2272,72

O questionário de avaliação do desenvolvimento sustentável das empresas para este estudo foi composto por 26 itens. Foram avaliados os aspectos econômicos, sociais e ambientais das empresas. Quanto aos aspectos econômicos, foram avaliados: aumento da competitividade e orientação diferenciada da produção e investimento. Quanto aos sociais, foram avaliados os seguintes pontos: desenvolvimento profissional dos empregados, ações de promoção de políticas afirmativas na empresa, promoção do desenvolvimento de fornecedores da região, trabalho com a comunidade local. Por fim, quanto aos ambientais foram avaliados: volume físico de matéria e energia, manejo do impacto ambiental.

Ressalta-se aqui que o instrumento foi disponibilizado eletronicamente para os participantes, e que todos os itens tinham uma escala *likert* de cinco pontos.

## 6 RESULTADOS

Tanto as grandes, quanto as pequenas empresas, se veem cada vez mais impelidas a incorporarem as questões sustentáveis à sua gestão. Desta feita, seria importante contrapor informações referentes ao compromisso das empresas com os aspectos sociais, econômicos e ambientais como atores sociais individuais e ainda como grupo de empresas.

Os aspectos econômicos da sustentabilidade não se referem apenas à obtenção, em curto prazo, de sucesso econômico, mas também a uma adaptação em termos organizacionais e sociais que integre processos não lineares qualitativos, histórico-culturais, os impactos ecológicos e ainda a qualidade de vida como princípios norteadores da produção, do investimento e do consumo. Essa integração perpassa, assim, por uma melhoria da posição competitiva da empresa levando em consideração concomitantemente as necessidades e as

capacidades sociais de seus *stakeholders* e ainda um gerenciamento ambiental que assegure resiliência intra e transgeracional.

Para tanto, foram avaliados os seguintes aspectos: 1) orientação diferenciada da produção e investimento; 2) aumento da competitividade e redução de custos.

A primeira pergunta se havia alguma diferenciação nos investimentos da empresa que não apenas o pronto atendimento à demanda do mercado. Os dados permitem afirmar que há uma forte tendência, com exceção às empresas de Brasília, a investirem apenas conforme suas necessidades, seguida da distribuição e da venda dos produtos, as quais estão atreladas diretamente à demanda do mercado. Esses dados se explicam porque em Brasília, pelo fato de mais de 90% da produção ser consumida diretamente pelo governo federal ou regional (SEBRAE, 2007), não há uma preocupação com a demanda do produto no mercado, mas apenas com sua venda e distribuição para o governo.

**Tabela 2 Ênfase dos investimentos**

	<b>Maringá</b>	<b>Londrina</b>	<b>Curitiba</b>	<b>Maceió</b>	<b>Brasília</b>	<b>Tendência Brasil</b>	<b>Total</b>
<b>Aquisição de insumos</b>	8,30%	8,70%	0,00%	5,60%	8,30%	0,00%	7,00%
<b>Produção e transformação em si</b>	16,70%	13,00%	22,20%	11,10%	8,30%	0,00%	14,00%
<b>Distribuição e venda do produto</b>	8,30%	30,40%	22,20%	22,20%	50,00%	0,00%	24,40%
<b>Investimentos variam conforme as necessidades</b>	66,70%	47,80%	55,60%	61,10%	33,30%	0,00%	54,70%

A pergunta seguinte se referia ao principal orientador na produção das empresas. Os dados permitem afirmar que há, com exceção das empresas de Maceió, uma tendência maior a valorizar a demanda do mercado como fator principal de orientação da produção. Ressalta-se aqui que a segurança do produto é o item menos valorizado na produção (1% das empresas indicaram esse item como o mais importante), seguido pela diminuição dos custos (2% indicaram esse item como o mais importante). Além disso, não houve diferenças significativas em nenhum dos itens na comparação entre todos os grupos de empresas, o que indica que tanto as empresas de TIC, quanto as que não são, dão a mesma importância aos itens na aquisição dos produtos.

Este resultado pode ser explicado porque o item segurança para a produção de software está ligado essencialmente à sua vulnerabilidade quanto aos dados com que lida (sistemas bancários, por exemplo, devem ser seguros o suficiente para não permitir invasões

de hackers ou mesmo funcionar continuamente sem qualquer interrupção), o que já não tem o mesmo sentido para outras indústrias (segurança pode ser também relacionado ao dano que pode causar à saúde ou à integridade física do cliente).

**Tabela 3 - Principal orientador da produção**

	<b>Maringá</b>	<b>Londrina</b>	<b>Curitiba</b>	<b>Maceió</b>	<b>Brasília</b>	<b>Tendência Brasil</b>	<b>Total</b>
<b>Demanda do mercado</b>	50,00%	52,20%	33,30%	16,70%	50,00%	0,00%	41,90%
<b>Segurança do produto</b>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Qualidade do produto</b>	41,70%	34,80%	44,40%	66,70%	33,30%	0,00%	44,20%
<b>Oferta de um preço justo</b>	0,00%	0,00%	22,20%	11,10%	8,30%	0,00%	5,80%
<b>Acesso ao produto por um número maior de pessoas</b>	0,00%	8,70%	0,00%	5,60%	8,30%	0,00%	4,70%
<b>Diminuição dos custos</b>	8,30%	4,30%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,50%

Outra pergunta foi o potencial de expansão da empresa e também de diminuição dos custos operacionais quando da interação maior com outras empresas do ramo, bem como com outros stakeholders. A única diferença estatisticamente significativa foi para a participação de mercado ( $F=7,281$ ,  $sig=0,000$ ), com especial destaque para o grupo de empresas de Maceió. Para essas empresas, houve um impacto maior, em comparação com as outras empresas, em função da cooperação com outras empresas.

**Tabela 4 - Desempenho econômico a partir da cooperação com outros stakeholders**

	<b>Número de empregados</b>	<b>Vendas de bens ou serviços</b>	<b>Participação no mercado</b>	<b>Novos produtos patenteados</b>	<b>Diminuição dos custos operacionais</b>
	Média (%)	Média (%)	Média (%)	Média (%)	Média (%)
<b>Maringá</b>	18,06	18,06	11,88	8,07	4,83
<b>Londrina</b>	24,05	25,89	12	0,05	3,32
<b>Curitiba</b>	37,5	36,11	6,67	7,14	0
<b>Maceió</b>	45,91	40,81	35,47	2,31	8,33
<b>Brasília</b>	23,64	22,73	3	0	0,5

## 7 ASPECTOS SOCIAIS

Diante de uma multiplicidade de indicadores dos aspectos sociais do desenvolvimento sustentável e a relativa amplitude de espectros de mensuração, foram consideradas importantes as seguintes variáveis: 1) desenvolvimento profissional dos empregados; 2) ações de promoção de políticas afirmativas na empresa; 3) promoção do desenvolvimento de fornecedores da região; 4) trabalho com a comunidade local.

No que se refere à promoção de treinamento e desenvolvimento dos empregados, foi perguntado às empresas o grau de compromisso com oferta com alguns benefícios e ainda a oportunidades de desenvolvimento do funcionário. A tabela referente aos benefícios ofertados aponta que aqueles com maior compromisso são a flexibilidade de horários no trabalho e o auxílio-alimentação. Aquele com menor compromisso é a oferta de plano de previdência privada.

Cabe ressaltar que, com exceção do item remunerações variáveis, as médias para as empresas de TI são significativamente fortes. Esses dados apontam uma estruturação melhor destas empresas e ainda a maior necessidade de retenção dos recursos humanos, em função da falta de mão-de-obra qualificada do setor. Com relação às empresas de Maceió observou-se um maior compromisso dessas empresas em relação aos outros conjuntos de empresas avaliados. Isso mantém relação com a necessidade de manutenção da mão-de-obra qualificada face à sua ausência no mercado de TI brasileira (ABES, 2011).

**Tabela 5 – Compromisso com benefícios aos colaboradores**

		<b>Flexibilidade de horário</b>	<b>Partilha dos lucros</b>	<b>Remunerações variáveis</b>	<b>Salários acima da média do mercado</b>	<b>Plano de saúde</b>	<b>Auxílio- Alimentação</b>
<b>Brasília</b>	Média	3,83	2,92	3,25	3	3,08	4,36
<b>Curitiba</b>	Média	5	2,56	3,11	2,89	3,44	3,5
<b>Londrina</b>	Média	3,82	2,57	3,06	2,96	3,09	3,43
<b>Maceió</b>	Média	4,33	3,44	3,67	3,67	2,89	3,56
<b>Maringá</b>	Média	3,65	2,83	3,04	3,63	3,17	3,17
<b>Total</b>	Média	3,99	2,87	3,22	3,3	3,1	3,51

No que se refere ao compromisso das empresas na oferta relacionada ao desenvolvimento do funcionário, os dados da tabela permitem dizer que o compromisso mais forte se refere a: treinamentos ligados à atividade e ainda à igualdade de oportunidades. No

que se refere ao grupo de Maceió, com exceção à ascensão profissional, em todos os itens se observou um impacto maior que a média. O valor mais expressivo ligado à oferta de treinamentos, tal como no item anterior, pode ter relação com a ausência de mão-de-obra qualificada.

**Tabela 6 - Principais oportunidades de desenvolvimento aos colaboradores**

		<b>Igualdade de oportunidades</b>	<b>Oportunidade de educação formal</b>	<b>Ascensão profissional</b>	<b>Treinamentos ligados à atividade</b>	<b>Atividade de voluntariado</b>	<b>Envolvimento na tomada de decisões</b>
<b>Brasília</b>	Média	4,17	3,5	4,17	4	2,2	3,5
<b>Curitiba</b>	Média	5	3,44	4,56	3,89	2,22	3
<b>Londrina</b>	Média	4,45	3,22	4,26	4,1	2,27	3,5
<b>Maceió</b>	Média	4,5	3,56	4,06	4,65	2,94	3,78
<b>Maringá</b>	Média	4,5	3,88	4,33	4,62	2,92	3,58
<b>Total</b>	Média	4,49	3,53	4,26	4,33	2,59	3,53

Outro aspecto importante para o desenvolvimento social sustentável refere-se à distribuição mais igualitária de riqueza. Para esse fator, foi arguida qual a relação entre o maior e o menor salário pagos na empresa, ou seja, quanto maior fosse a relação, menos igualitária seria a distribuição de riqueza. Os dados permitem dizer que a estrutura mais igualitária é a de Maceió, embora o número de sujeitos que tenha respondido a este item seja bastante reduzido. Isso pode ter relação também com os baixos salários relacionados pagos no estado em relação aos grandes mercados de TI como São Paulo e Rio de Janeiro. Outras duas razões para tal é o número pequeno de funcionários desse conjunto de empresas.

**Tabela 7 - Relação entre o maior e o menor salário pago**

	<b>Média</b>	<b>DP</b>
<b>Brasília</b>	10,101	0,041337
<b>Curitiba</b>	4,82	0,076679
<b>Londrina</b>	3,971	0,181911
<b>Maceió</b>	2,313	0,275713
<b>Maringá</b>	4,926	0,158177
<b>Total</b>	3,688*	0,21622

\*Isso significa, por exemplo, que, em média, se o menor salário for de R\$ 1.000, o maior será R\$ 3.688.

Quanto à atuação das empresas com outros *stakeholders*, os dados apontam que há uma tendência mediana de as empresas buscarem fornecedores em cooperativas ou associações da localidade onde atuam. Os dados apontam ainda que não houve diferenças significativas nas médias entre todos os grupos de cidades ( $F=0,454$ ,  $Sig=0,501$ ), embora para o grupo de Maceió tenha apresentado a maior média.

**Tabela 8 - Nível de busca de fornecedores locais**

	<b>Média</b>	<b>DP</b>	<b>Coefficiente de Variação</b>
<b>Brasília</b>	2,58	1,24	48,06202
<b>Curitiba</b>	2,78	1,302	46,83453
<b>Londrina</b>	3	1,113	37,1
<b>Maceió</b>	3,29	1,448	44,01216
<b>Maringá</b>	2,83	1,435	50,70671
<b>Total</b>	2,93	1,306	44,57338

\*1= nunca a 5=sempre

Por fim, cabe apresentar a avaliação referente ao trabalho das empresas com a comunidade local. Para isso, as empresas foram arguidas quanto à frequência de algumas atividades sociais. Os dados apontam que a atividade mais comum se refere à doação de produtos e/ou serviços para as comunidades com média igual 2,96 (DP=0,78), seguido de medidas para evitar impactos à vida e à saúde da população com média de 2,87 (DP=0,56). Embora não tenham sido verificadas diferenças significativas nas médias entre os grupos de cidades de TI, o grupo de Maceió apresentou valores que a média, com exceção às doações de produtos.

**Tabela 9 - Trabalho das empresas com a comunidade**

		<b>Medidas para evitar impactos à vida e saúde</b>	<b>Disponibilização de instalações</b>	<b>Doações de produtos</b>	<b>Dinheiro para melhoria de espaços públicos</b>
<b>Brasília</b>	Média	1,6	2,42	3,08	1,55
<b>Curitiba</b>	Média	1,38	2	2,89	1,67
<b>Londrina</b>	Média	2,35	1,91	2,65	1,96
<b>Maceió</b>	Média	2,11	2	2,67	2,06
<b>Maringá</b>	Média	2,17	1,87	2,96	2,42
<b>Total</b>	Média	2,06	2	2,83	2,02

## 8 ASPECTOS AMBIENTAIS

A terceira perspectiva avaliada sobre desenvolvimento sustentável refere-se ao aspecto ambiental. A aplicação mais aproximada para o contexto ambiental dessas empresas está ligada a uma produção a preços competitivos concomitante com a redução progressiva de seu impacto ambiental levando em consideração a disponibilidade física de *commodities* e a capacidade de absorção dessa produção pelo planeta. Diante dessa definição, foram escolhidos três aspectos para avaliação: 1) redução de consumo dos insumos de produção; 2) aumento do consumo de fontes sustentáveis; 3) desenvolvimento de atividades para diminuir o impacto ambiental.

No que se refere à redução de itens cujas alterações no consumo podem impactar a produção, os dados da tabela abaixo indicam uma redução pouco expressiva em todos os itens avaliados e ainda que a quantidade de papel e de energia elétrica foram aqueles que mais receberam atenção das empresas. Embora tenham sido verificados valores maiores para o grupo de empresas de Brasília para redução da água ( $F=4,517$ ,  $\text{sig}=0,003$ ) e redução de energia ( $F=3,011$ ,  $\text{sig}=0,23$ ), o grupo de empresas de Maceió teve redução significativamente maior para combustível ( $F=3,011$ ,  $\text{sig}=0,004$ ) e também de  $\text{CO}_2$  ( $F=7,7748$ ,  $\text{sig}=0,000$ ).

**Tabela 10 - Nível de redução de alguns insumos na produção\***

		Redução					Aumento		
		Água	Energia elétrica	Combustível fóssil	Papel	CO2 e outros gases estufa	Energia renovável	Material reciclável	Reutilização da água
<b>Brasília</b>	Média	1,58	2	1,36	2,1	1,5	1	1,67	1
<b>Curitiba</b>	Média	1	1,13	1	2,14	1	1	2,11	1
<b>Londrina</b>	Média	1,06	1,32	1,05	1,57	1	1	1,59	1
<b>Maceió</b>	Média	1,47	1,53	1,47	1,76	1,53	1,19	1,61	1,25
<b>Maringá</b>	Média	1,33	1,54	1	1,57	1,05	1,04	1,39	1
<b>Total</b>	Média	1,3	1,48	1,18	1,73	1,21	1,05	1,61	1,05

\*Escala: 1. Não houve redução; 2. Redução entre 0 e 35%; 3. Redução entre 35 e 70%; 4. Redução maior que 70%

No que se refere à integração maior ao processo produtivo de insumos de caráter renovável, os dados apontam igualmente uma adesão pouco significativa. Os dados da tabela mostram que a esse respeito, a utilização de material reciclável é o que mais tem adesão das empresas. Em termos comparativos, cabe ressaltar que há diferença significativa entre os

grupos de empresas apenas para aumento de energia renovável ( $t=2,296$ ,  $df=177$ ,  $sig=0,023$ ), com grupo de cidades com maiores médias, com destaque para o grupo de Maceió.

Já que as empresas têm uma adesão pequena no que se refere à integração de insumos renováveis, bem como na diminuição de outros itens de impacto ambiental na produção, cabe compreender que outras atividades ambientais essas empresas desenvolvem. Nesse sentido, as empresas foram arguidas quanto à frequência deste tipo de trabalho com seus *stakeholders*, exclusivamente funcionários e comunidade.

A partir da seleção das empresas que disseram realizar com alguma frequência alguma atividade determinada, observa-se que perto de 50% das empresas não realizam qualquer atividade ou nenhuma delas (como Curitiba para avaliação e manutenção e relatórios). Um segundo ponto a salientar é que mesmo as que têm compromisso com alguma atividade listada, fazem-no apenas de vez em quando. Além disso, de maneira geral, observa-se pela tabela que o maior compromisso das empresas se refere à prevenção de impactos ambientais, seguida da produção de tecnologias que diminuem o impacto ambiental.

**Tabela 11 - Nível de compromisso com atividades ambientais**

		Prevenção de impactos ambientais	Divulga relatório dos impactos	Promove educação ambiental	Produção de tecnologias sustentáveis	Recupera a biodiversidade	Discussões com ONGs, sociedade civil etc.
<b>Brasília</b>	Média	2,5	1	1,83	2,33	1,1	1,27
<b>Curitiba</b>	Média	2,22	1	2,33	2,11	1	1
<b>Londrina</b>	Média	1,77	1,5	1,45	1,55	1,41	1,83
<b>Maceió</b>	Média	2,67	2,17	2,5	2,56	2,11	2,17
<b>Maringá</b>	Média	2,25	1,35	2,67	2,5	1,29	2,25
<b>Total</b>	Média	2,25	1,5	2,18	2,22	1,46	1,88

## 9 DISCUSSÃO

Em um momento de revisão paradigmática dos caminhos e das ações econômicas a serem desenvolvidas pelas empresas ou ainda em momento em que o mundo discute formas alternativas de agricultura, energia, reflorestamento, turismo, transporte, água e gerenciamento de lixo, entre outros pontos, parece impensável que a responsabilidade por tudo isso recaia apenas sobre o Estado, ou sobre as multinacionais, ou sobre Organizações não

governamentais ou sobre Organizações Internacionais (como a ONU). O caminho para a sustentabilidade do planeta é a sinergia de todos os atores sociais, inclusive as PMEs.

Assim, mesmo com representatividade relativa na economia, as PMEs têm papel fundamental nesse movimento. Seja por conta do seu papel social (próximo das comunidades mais distantes dos grandes centros, por exemplo) e econômico (número de empregos, por exemplo), mas também porque essas empresas também dão sua contribuição para o desequilíbrio ambiental hoje observado (SACHS, 2002; DEMAJOROVIC & SILVA, 2010). Nesta esteira, as características das PMEs (flexibilidade de gestão, empresas mais enxutas, gestão mais personalista, menor visibilidade social, entre outros) qualifica-as como agentes privilegiados nessa mudança paradigmática no sistema de produção, de consumo e de investimento mais sustentável.

No Brasil, a falta de crédito e a ausência de políticas de incentivo às PMEs limitam a sobrevivência de muitas empresas, sobretudo as que estão distantes dos grandes centros consumidores. Embora dois grupos de cidades não sejam capitais e outro grupo como o de Maceió, não sejam grandes centros produtores ou consumidores, todas as empresas têm uma mesma postura mais voltada para os ganhos internos da empresa em detrimento dos externos, sobretudo os de uma devolução social. Isso é corroborado pelas três principais razões para fazer projetos de caráter socioambiental das empresas estudadas, todos com caráter mais interno e economicista: imagem da empresa, satisfação dos empregados e performance econômica. Essas motivações relacionam-se, segundo Santos *et al.* (2006), à procura de notoriedade das empresas e ainda à tentativa de aumentar a credibilidade das empresas.

Nessa mesma ênfase com empregados, em detrimento do trabalho com comunidade ou fornecedores se deve, sobretudo, à falta de mão-de-obra qualificada (ABES, 2011). Isso, contudo, não se caracteriza como uma formação de desenvolvimento pessoal, mas apenas treinamento com vistas às melhorias das atividades. Tal diferença está na mesma direção do que Gerrans e Hutchinson (2000) quando afirmam que treinamento tem como objetivo melhorar o desempenho do empregado no cargo que ocupa e o desenvolvimento de pessoas refere-se ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem, proporcionadas pela organização, que possibilita o crescimento pessoal do empregado (GERRANS & HUTCHINSON, 2000).

No que se refere às limitações impostas para ações mais amplas ou próximas a outros stakeholders, os dados apontaram, por ordem de importância: limitação financeira da empresa, falta de incentivos fiscais e limitação de RH. Esses resultados estão em sintonia com outros estudos com PMEs que também mostraram como obstáculos à realização de mais

ações socioambientais a falta de apoio público a linhas de crédito adicionais, a falta de recursos financeiros, a falta de tempo, a falta de recursos humanos (SANTOS *et al.*, 2006; CÂMARA *et al.*, 2011).

A esse ponto cabe a menção a Udayasankar (2008) que aponta outras três variáveis que se configuram como antecedentes a essas limitações observadas entre as empresas pesquisadas. Para este autor, a visibilidade da empresa, o acesso a recursos e ainda a escala de operações das empresas podem servir como verdadeiros motivadores ou limitadores à integração das ações sustentáveis nas empresas. Udayasankar afirma que quanto menor for a visibilidade da empresa, menor o acesso a recursos e ainda menor for a escala de operações da empresa, maior será a motivação a integrar a sustentabilidade à gestão da empresa. Embora se verifiquem entre as empresas alagoanas pesquisadas os três aspectos citados pelo autor — visibilidade social limitada (empresas com alcance regional), acesso limitado a recursos (recursos dos próprios empreendedores aplicados na empresa) e produção de pequena ou média escala —, há que se considerar a heterogeneidade de poder econômico entre as empresas. Ou seja, os resultados também apontam (desvio padrão alto, por exemplo, no faturamento anual ou no aumento de participação do mercado) para várias limitações, mas há empresas associadas que já superaram, de certo modo, alguns desses obstáculos.

Ante essas limitações expostas, principalmente a fiscal e a de recursos humanos, também ressaltados pelas empresas alagoanas, urge uma maior integração às redes estabelecidas daquele estado a fim de terem ações menos reativas e com a participação de outros agentes como Estado (políticas públicas de incentivo) e sociedade civil.

No que se refere às atividades desenvolvidas com os empregados, os dados apontam que dos itens avaliados, os principais compromissos de benefícios e desenvolvimento ofertados pelas empresas alagoanas são: igualdade de oportunidade, treinamentos ligados às atividades, ascensão profissional e flexibilidade de horário. Ressalta-se ainda que as médias das empresas de TI são maiores e significativas em praticamente todos os itens avaliados, com exceção a: remuneração variável ( $t=1,817$ ,  $df=195$ ,  $sig=0,071$ ), oportunidade de educação formal ( $t=1,757$ ,  $df=199$ ,  $sig=0,08$ ), atividades de voluntariado ( $t=0,135$ ,  $df=196$ ,  $sig=0,893$ ). Essa preocupação maior com os trabalhadores assevera-se ainda mais com o aumento de demanda do mercado interno por produtos de software e a falta de mão de obra qualificada para o setor (ABES, 2011).

No tocante às ações junto aos empregados, especificamente quanto à distribuição mais equitativa de renda, cabe como indicador a diferença entre os maiores e os menores salários pagos nas empresas. Na presente pesquisa, a diferença média entre salários pagos nas

empresas é de 3,68. Esse valor está bem aquém daquela observada no Brasil, a qual, segundo dados da ILO (2008), é de 9,22. Tal condição, atrelada ao contexto criativo, inovador e ainda de distribuição de lucros entre empregados, é bastante peculiar às empresas de informática. As empresas do Vale do Silício são bons exemplos desse tipo de ação (COHEN & FIELDS, 1999).

Outro ponto importante a destacar no trabalho com os empregados, e igualmente parte de um desenvolvimento social sustentável, refere-se às práticas de políticas afirmativas. Embora haja uma maior tendência ao cumprimento dos direitos trabalhistas, a prática afirmativa junto a mulheres e negros, dada aqui por número de gerentes, parece adequado para o ambiente das regiões estudadas.

No que se refere às ações sociais voltadas para o público externo, destaca-se aqui a doação de produtos e serviços como o item mais realizado entre as empresas. Atrelado à ratificação da imagem da empresa e ainda à satisfação pessoal do setor, esse tipo de trabalho ratifica as atividades da empresa e diminui a pressão externa sobre ela. Santos *et al.* (2006) afirmam ainda que as características desse tipo de trabalho favorecem ainda o proprietário e o pessoal da empresa na vida da comunidade local.

Quanto à crença de que as PMEs não têm grandes impactos ambientais decorrentes de sua produção, como as grandes empresas (LAWRENCE *et al.*, 2006, SANTOS *et al.*, 2006), a baixa adesão, sobretudo das empresas de TI, encontradas neste trabalho, a questões ambientais, ratifica esse aspecto. Demajorovic e Silva (2010) reverberam esses achados e afirmam que, embora as PMEs tenham responsabilidade importante no que se refere aos danos socioambientais, pouco fazem, seja na produção em si, ou na fase anterior ou mesmo na posterior (distribuição e vendas). Para esses autores, essa baixa ênfase nos aspectos ambientais pode ser atribuída à carência de recursos tecnológicos, desconhecimento de legislações ambientais e ainda falta de capital para investimento (integrar novas tecnologias, por exemplo). Além disso, afirmam os autores, os gestores dessas empresas não consideram uma atuação socioambiental responsável como uma questão estratégica, priorizando assuntos mais prementes voltados para a área econômica, tais como atualização tecnológica e redução de custos, o que manteria as empresas competitivas em curto prazo.

Mesmo que sejam destaque as reduções de papel e de energia elétrica, não se pode dizer que as empresas pesquisadas não poderiam se empenhar mais na questão ambiental. Outro ponto que aponta para essa direção é que o impacto ambiental dos insumos adquiridos é o item menos valorizado em todos os grupos de cidades.

Sobre isso, verificou-se que o grupo de empresas pesquisado de TI tem uma adesão pequena. As ações mais evidentes foram: a redução de papel, a redução de energia elétrica e ainda o desenvolvimento de ações de prevenção do impacto ambiental da produção. Isso pode ser explicado por três aspectos (SANTOS *et al.*, 2006; ROY & THÉRIN, 2008; LEE, 2009). O primeiro deles é a falta de reconhecimento dos desafios na área ambiental aliada a um conhecimento insuficiente e parcial sobre oportunidades de mercado enquanto atores ativos na área ambiental. Os dados ligados somente energia (desligar luz ou trocar computadores, por exemplo) e papel (reciclagem de papel) tem impactos bastante limitados para a sociedade, frente ao que poderia ser feito com a troca de tecnologias de consumo de energia (servidores mais eficientes, uso maior de *cloud servers*, softwares que gerenciam todo o consumo de energia de uma empresa, por exemplo), por exemplo, ou outras tecnologias disponíveis para a produção de software.

Embora o consumo de energia seja ponto fundamental na sustentabilidade de empresas de TI (DUTTA & MIA, 2011), sobretudo em função da utilização de servidores cada vez maiores e mais potentes (os quais exigem cada vez mais energia elétrica), ou ainda da energia necessária para gerenciar o lixo eletrônico superdimensionado nas redes internas (intranets) ou externas (internet, por exemplo) (LEONARD, 2011), as empresas investem apenas “de vez em quando” em produção de tecnologias que diminuem o impacto ambiental. Esse fato aponta para preocupação limitada com a eficiência energética (relação de custos e consumo de energia). Diferentemente das PMEs, essa preocupação já é uma tendência entre as grandes empresas de TI como Google, Cisco, Dell, as quais utilizam em mais de 20% de sua infraestrutura global, fontes de energias renováveis. Na Google, por exemplo, há refrigeração de servidores (Google) com água do mar, e ainda consumo de energia solar por seus servidores (Greenpeace).

Essa falta de conhecimento e de ações ambientais se reflete também, por exemplo, na produção de tecnologias de baixo impacto ambiental, mesmo para as de TI. Ainda que essa falta de conhecimento esteja bastante presente entre PMEs (60% dos empresários desconhecem o significado de sustentabilidade, segundo dados do SEBRAE (2011 b)), essa ausência de mais ações ambientais compromete, inclusive, as oportunidades destas empresas. Acesso a novos mercados, de parcerias com empresas de outros ramos econômicos, de aumento de receita das próprias empresas (RAYNARD & FORSTATER, 2002), são algumas das oportunidades aventadas para PMEs para essa área.

O segundo aspecto é a presunção de que as atividades desenvolvidas pela empresa não geram impactos ambientais negativos ou que as atividades ambientais não estão diretamente

relacionadas com as operações das empresas. Segundo Cassells e Lewis (2011), nos países da União Europeia, as PMEs são responsáveis por 50% da poluição e do lixo e especificamente no Reino Unido por 60% do lixo comercial e 80% da poluição. Relatório Gesi (2011) aponta que só as empresas de TI (90% delas PMEs) são responsáveis por 2% das emissões globais de carbono. Portanto, as implicações ambientais para as PMEs, inclusive as de TI são notórias. Nas empresas pesquisadas, sobretudo nas de Alagoas, a preocupação volta-se para as questões de energia, de papel ou de água. Esse parco leque de ações das empresas pesquisadas está aquém do potencial discutido pela literatura para as empresas de TI no tocante à integração de tecnologias à sustentabilidade (DUTTA & MIA, 2011; BEARDSLEY *et al.*, 2011; FREDRIKSSON, 2011).

Por fim, o terceiro aspecto é que para a maioria das empresas não há qualquer necessidade de obtenção de uma certificação como a ISO14000, tal como indicado para empresas de outros nichos econômicos (GADENE *et al.*, 2009). Para as empresas de TIC, por exemplo, essas certificações se referem principalmente ao CMMI ou MPsBr. Ou seja, as PMEs de TI pesquisadas ainda não estão incentivadas a adotarem sistemas de gestão ambiental, embora exista uma tendência nesse próprio mercado de empresas com sistema de gestão ambiental integrado (DUTTA & MIA, 2010; FREDRIKSSON, 2011). Cabe, contudo, ressaltar que, embora mesmo sendo formalmente exigidas algumas dessas certificações ambientais para parcerias ou mesmo pelos clientes (no Brasil, principalmente o governo federal), esses sistemas de gestão ambiental ou certificações representam custos razoáveis às empresas. Jonhanson (2000) afirma que a implantação de um sistema europeu de gerenciamento como o EMAS, por exemplo, pode chegar a US\$ 100 mil, o que representa quase 26% da receita anual de uma PME. Esses fatores impedem, naturalmente, a adesão a certificação ambiental, ou mesmo a planejamentos mais simplificados para ações ambientais, sem falar nas vantagens obtidas com esses “selos” ambientais (STARKEY, 2000; ROY & THÉRIN, 2008).

Cabe sinalizar que, de maneira resumida, essas questões apontadas têm como pano de fundo, para o ambiente das PMEs, a associação entre questões ambientais e redução de custos. A redução de custo, neste caso, é a motivação primária e o benefício ambiental é simplesmente um efeito *a posteriori* para essas empresas (GADENE *et al.*, 2009; CASSELLS & LEWIS, 2011). Para Cassells e Lewis (2011), colocar os aspectos econômicos antes dos ambientais pode não sustentar um empenho maior na área ambiental.

## 10 CONCLUSÃO

A diversidade dos conceitos abordados no âmbito deste trabalho, quais sejam aqueles relacionados ao desenvolvimento sustentável, traz consigo um espectro multifacetado (teórico, político, científico, gerencial, social, entre outros) e envolve uma interpretação e aplicação muitas vezes dissonante entre governos, comunidade acadêmica, ambiente empresarial e sociedade civil (DALE & NEWMAN, 2010). Tal espectro parte também da impossibilidade de redução do entendimento de fenômenos e sistemas sociais tão complexos a resultados de cálculos racionais simples e individuais, tais como os expostos neste trabalho (BALESTRO, 2006).

Assim, os dados da pesquisa apontam que as empresas pesquisadas de Maceió reproduzem uma tendência também observada em outras do mesmo setor de todo o país, qual seja um ideário mais utilitarista voltado mais para a demanda do mercado e para os aspectos econômicos. Em função de uma série de limitações como tecnologia, recursos humanos e infraestrutura, as empresas de TI de Alagoas voltam-se mais para as ações de natureza econômica, mais especificamente aumento de lucros e diminuição de custos. Isso se relaciona efetivamente com a falta de noção do que seja sustentabilidade, bem como das oportunidades de negócio que podem surgir com uma gestão efetivamente mais sustentável. Por exemplo, empresas que dão mais ênfase à qualidade do produto tiveram maior participação no mercado, têm um ambiente mais igualitário para os colaboradores e ainda têm maior consciência ambiental.

Embora com motivações mais economicistas que sociais ou ambientais, as empresas alagoanas, vale ressaltar, não estão completamente inertes. Essas empresas se mostraram bastantes atuantes com o trabalho de desenvolvimento e de benefícios com seus empregados, o que já é um avanço em relação a empresas de outros nichos econômicos. É, contudo, de se dizer que, no tocante ao trabalho com a comunidade, todas as empresas pesquisadas mantêm o espectro filantrópico, esporádico e assistencialista sem qualquer conexão com o core business das empresas, ao que relacionam à falta de incentivos fiscais e a limitação financeira.

Cabe por fim ressaltar, quanto aos aspectos ambientais, que embora se observe uma baixa consideração pelos aspectos ambientais, tal como na aquisição de insumos de produção, as empresas alagoanas, assim como as outras do país, têm trabalhado mais intensamente com redução de papel, água e energia. Nessa esteira, as empresas têm uma tendência a realizar projetos dessa natureza e também sociais de maneira mais individualizada. Para as empresas

de TI, há uma tendência a se trabalhar ambientalmente com áreas internas da empresa; e as que não são de TI, com áreas externas à empresa.

Diante da riqueza de experiências encontradas nesta investigação junto às PMEs, surgem alguns pontos que merecem outros estudos, sobretudo no que se refere à relação das empresas com sua rede de stakeholders. Outros indicadores aplicados a clientes, fornecedores (benefícios, exigências, seleção, por exemplo), agentes governamentais, entre outros, poderiam ampliar a compreensão, por exemplo, do poder que esses *stakeholders* exercem sobre as empresas no tocante ao desenvolvimento sustentável. Outra questão se refere à ampliação do modelo de investigação utilizado neste trabalho a fim de incluir outras variáveis intermediadoras na relação com desenvolvimento sustentável das empresas, tais como capacidade de governança das empresas, riscos observados no mercado, riscos oferecidos nas relações entre empresas. São estas algumas das possíveis variáveis.

## REFERÊNCIAS

ABES. Associação Brasileira de Empresas de Software. Mercado Brasileiro de software. **Panorama e Tendências**. São Paulo: ABES, 2011.

BEARDSLEY, S. *et al.* Creating a fiber future: the regulatory change. *In: Dutta, S., Mia, I. The Global information technology report 2009-2010*. ICT for sustainability. Genebra: World Economic Forum, p. 99-018, 2011.

CÂMARA, M.R.G. *et al.*. O arranjo produtivo local de software de Londrina. *In: FÉLIX J.C.; SILVESTRE, F.R.G. Excelência em gestão para o setor de Tecnologia da Informação no Paraná*. Curitiba: Kerigma, 2011.

CASSELLS, S., LEWIS, K.. SMEs and environmental responsibility: do actions reflect attitudes? **Corporate Social and Environmental Management**, n. 18, p. 186-199, 2011.

CASTELLS, M.. **A Era da Informação: economia, sociedade e cultura**. v. 3, São Paulo: Paz e terra, 1999.

CLARK, T.. Unlocking sustainability: why the CIO should hold the key. *In: DUTTA, S.; MIA, I. The global information thechnology report 2009-2010*. Geneva: World Economic Forum, p.71-80, 2010.

COHEN, S., FIELDS, G.. Social capital and capital gains in Silicon Valley. **California Management Review**, n. 41(2), p.108-130, 1999.

CORDANO, M., MARSHALL, R.S., SILVERMAN, M.. How do small and medium enterprises go green? A study of environmental management programs in the US wine industry. **Journal of Business Ethics**, n. 92, p. 463-478, 2010.

DALE, A., NEWMAN, L.. Social capital: a necessary and sufficient condition. **Community development journal**, n. 45(1), p. 5-21, 2010.

DEMAJOROVIC, J., SILVA, A.V.. Arranjos produtivos locais e práticas de gestão socioambiental: uma análise do pólo moveleiro de Arapongas. **Ambiente & Sociedade, Campinas**, n. XIII(1), p. 131-149, 2010.

DUTTA, S., MIA, I.. **Global information technology report 2009-2010**. ICT for sustainability. Geneva: World Economic Forum, 2010.

\_\_\_\_\_. S., MIA, I.. **The Global information technology report 2010-2011**. ICT for sustainability. Geneva: World Economic Forum, 2011.

FREDRIKSSON, T.. The growing possibilities of information communication technologies for reducing poverty. *In*: DUTTA, S.; MIA, I.. **The global information technology report 2010-2011**. Geneva: World Economic Forum, 2011, p 69-78.

GADENE, D.L., KENNEDY, J., MCKEIVER, C.. An empirical study of environmental awareness and practices in SME. **Journal of Business Ethics**, n. 84, p. 45-63, 2009.

GERRANS, P.A.; HUTCHINSON, W.E.. Sustainable development and small and medium enterprises: a long way to go. *In*: HILLARY, R.. **Small and medium-sized enterprises and the environment**. Business imperatives. Sheffield (UK): Greenleaf, 2000, p. 75-81.

GESI. **SMART 2020**: enabling the low carbon in the information age. 2011. Disponível em: <<http://www.gesi.org>> Acesso em: 21 nov. 2011.

HOFF, K., STIGLITZ, J.E.. Modern economic theory and development. *In*: MEIER, G. M.; STIGLITZ, J.E.. **Frontiers of development economics**. The futures in perspective. New York: Oxford University Press, 2001. p. 389-459.

HOPPER, P.. **Understanding Development**. Cambridge: Polity Press, 2012.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. **Global wage report 2008/2009**: Minimum wages and collective bargaining: toward policy coherence. 2008. Disponível em: <[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_097013.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_097013.pdf)> Acesso em: 09 abr. 2012.

KANBUR, R., SQUIRE, L.. The evolution of thinking about poverty: exploring the interactions. *In*: MEIER, G. M.; STIGLITZ, J. E.. **Frontiers of development economics**. The futures in perspective. New York: Oxford University Press, 2001, p. 183-226.

KUBOTA, L. C.. **Indústria de tecnologia da Informação e Comunicação**. Belo Horizonte: Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, 2009.

LARSEN, R. K. et al. Towards a learning model of ICT. Application for development. Lessons from a networked dialogue in Sweden. **Information, Communication & Society**, v.13(1), 136-150, 2011.

LAWRENCE, S.R. et al. Sustainability practices of SMEs: the case of NZ. **Business Strategy and the environment**, n. 15, p. 242-257, 2006.

LEE, K.H.. Why and how to adopt Green management into business organizations? The case study of Korean SMEs in manufacturing industry. **Management Decision**, v. 47, n. 7, p.1101-1121, 2009.

LEONARD, A.. **A história das coisas**. Lisboa: Presença, 2011.

MOON, J., VOGEL, D.. Corporate Social Responsibility, government, and civil society. In: CRANE, A. *et al.* **The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility**. Oxford: Oxford University Press, 2008, p. 303-326.

MORAIS, J.M.. **Programas especiais de crédito para micro, pequenas e médias empresas**: BNDES, Proger, e fundos constitucionais de financiamento. 2008. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/sites/000/2/livros/inovacaotecnologica/capitulo10.pdf>> Acesso em: 20 fev. 2012.

MÜHLE, U.. **The politics of corporate social responsibility**. The rise of a global business norm. New York: Campus Verlag, 2010.

NAYYAR, D.. Globalization and development. In: CHANG, H.J.. **Rethinking development economics**. London: Anthem Press, 2003, p. 61-82.

OECD. Organization for economic cooperation and development. **Reviews of regional innovation**. Competitive regional clusters. National policy approaches. 2007. Disponível em: <[http://www.oecd.org/document/2/0,3746,en\\_2649\\_33735\\_38174082\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/2/0,3746,en_2649_33735_38174082_1_1_1_1,00.html)> Acesso em: 28 jan. 2011.

RAYNARD, P., FORSTATER, M.. **Corporate Social Responsibility**: Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries. United Nations Industrial Development of Organizations – UNIDO, 2002.

ROY, M. J.; THÉRIN, F.. Knowledge acquisition and environmental commitment in SMEs. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, n. 15, p. 249-259, 2008.

SANTOS, M. J. *et al.* **Responsabilidade Social nas PME**. Casos em Portugal. Lisboa: Editora RH, 2006.

SEN, A. K.. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das letras 2000, 2000.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Panorama setorial de Tecnologia da Informação**. 2010. Disponível em: <<http://www.SEBRAEpr.com.br/FCKeditor/userfiles/file/BancodePesquisas%20/Software/Panorama%20Setorial%202010.pdf>> Acesso em: 4 out. 2011.

\_\_\_\_\_. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2010-2011. Brasília: DIEESE, 2011.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O que pensam as micro e pequenas empresas sobre sustentabilidade**. Brasília: SEBRAE, 2011b.

SPENCE, L.J.. CSR and Small Business in a European Policy Context: the Five “C”s of CSR and Small Business Research agenda 2007. **Business and Society Review**, n. 112 (4), p. 533-552, 2007.

STARKEY, R.. Environmental management tools. Some options for small and médium-sized enterprises. *In*: HILLARY, R.,. **Small and medium-sized enterprises and the environment**. Business imperatives. Sheffield (UK): Greenleaf, 2000. p. 96-105.

TENCATI, A., ZSOLNAI, L.. The collaborative enterprise. **Journal of Business ethics**, n. 85, p. 367-376, 2009.

UDAYASANKAR, K.. Corporate social responsibility and firm size. **Journal of Business Ethics**, n. 83, p. 167-175, 2008.

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E DESENVOLVIMENTO  
SUSTENTÁVEL:**

discursos da mídia sobre o papel das empresas no Rio Grande do Norte (RN)

*Carla Montefusco de Oliveira  
Sheila da Silva Oliveira***1 INTRODUÇÃO**

É em meio a uma gama de distintas posições que, a partir da década de 1990, a compreensão dos múltiplos processos produtivos — com a reflexão em torno de valores culturais e simbólicos, que envolvem a relação empresa/sociedade —, passa a despertar maior interesse não apenas nos meios acadêmicos, mas também nos espaços de mídia, na sociedade em geral e na própria agenda empresarial.

É justamente nessa época que as discussões acerca da função da empresa na sociedade traduzem-se mais efetivamente no debate em torno da Responsabilidade Social Empresarial — RSE, que aparece como parte das novas técnicas de gestão adotadas, com o intuito de promover a manutenção das empresas em um cenário de competitividade acirrada. Nesse sentido, e dada à importância de compreender as particularidades da RSE nos espaços locais, faz-se relevante à realização de estudos/pesquisas que provoquem o fomento nas discussões dessa temática contemporânea.

Nessa perspectiva, o projeto investigativo intitulado “*Responsabilidade Social Empresarial e Desenvolvimento Sustentável; discursos da mídia sobre o papel das empresas no Rio Grande do Norte*” tem como objetivo central analisar, através dos discursos de mídia, as relações entre os arranjos empresariais e a sociedade. Para tal, foram pesquisados os jornais impressos de maior circulação no Estado, quais sejam, “Tribuna do Norte”, “Novo Jornal” e “Diário de Natal”, durante o período compreendido entre os meses de agosto de 2011 a junho de 2012. Se debruçar sobre esta análise contribui para uma interlocução necessária, pensando nas produções midiáticas como um importante recurso discursivo na construção de identidades e na reprodução de mitos no interior da sociedade, estabelecendo paradigmas, estereótipos, maneiras de agir e de pensar (GREGOLIN, 2007).

Sendo assim, a análise das informações sobre concepções e práticas de RSE, veiculadas em espaços de mídia, fornece subsídios ao campo das ciências sociais e da gestão,

para pensar os diversos aspectos que envolvem os construtos relacionais presentes nos modos como as empresas vão assumindo seus papéis na sociedade.

## **2 MÍDIA E SOCIEDADE: UMA RELAÇÃO EM ANÁLISE**

Considerando as especificidades da sociedade brasileira, é possível identificar que a partir do século XX apresentam-se de modo perceptível os processos interativos entre as organizações da sociedade civil, a opinião pública e o Estado, tendo os meios de comunicação papel preponderante na mediação deste contexto.

A mídia, analisada como ator social importante na construção de uma sociedade democrática, torna-se fundamental se pensarmos que os veículos de comunicação passam a exercer significativa influência a partir do que transmitem, podendo constituir-se como espaço para diversas opiniões e possibilitando ao cidadão o verdadeiro debate (SILVA; SCHOMMER, 2012).

Os espaços de mídia são, nesse sentido, produto da linguagem, ou seja, prática discursiva inserida em um contexto sócio-histórico. Apreender o funcionamento desses espaços implica refletir sobre as posições dos sujeitos, a circulação dos enunciados, bem como as articulações dos enunciados com a história e a memória e o acompanhamento dos sentidos materializados nas formas discursivas da mídia (GREGOLIN, 2007).

O espaço midiático mescla aspectos públicos e privados, é permeado de relações de poder, mas é também perpassado por possibilidades de desvendamento da realidade, de intervenções críticas e democráticas (SALES, 2009). Compreender as nuances constitutivas dos espaços de mídia, então, importa fundamentalmente às reflexões acerca das temáticas pertinentes ao entendimento da relação entre empresa e sociedade. Isso implica pensar que, “o mundo da comunicação se tornou por demais complexos para implicar somente apenas uma categoria socioprofissional. Participamos todos hoje do mundo da comunicação”. (AUBENAS; BENASAYAG, 1999, p.10). A mídia é, potencialmente, instrumento de fiscalização social, na medida em que informa sobre assuntos referentes aos diversos aspectos das políticas públicas e do papel desempenhado pelos diversos atores sociais na construção do desenvolvimento.

De acordo com Dyck e Zingales (2002), a literatura acadêmica ainda tem dispensado pouca atenção ao modo como a temática da RSE vem sendo tratada pela mídia. Sendo assim, assentada nesta discussão e no contexto histórico que coloca o tema da RSE na agenda social

e nos espaços de mídia no Brasil, faz-se relevante compreender, nas diversas esferas sociais, as discussões que perpassam o universo da relação empresa/sociedade.

As análises nesse campo contribuem para uma interlocução necessária, pensando nas produções midiáticas como um importante recurso discursivo na construção de identidades e na reprodução de mitos no interior da sociedade, estabelecendo paradigmas, estereótipos, maneiras de agir e de pensar, sendo, então, a análise das informações veiculadas em espaços de mídia, relevantes não só para os profissionais da comunicação, mas também para todos os atores sociais que primam por um modelo societário pautado na democratização da informação.

### **3 ANALISANDO DISCURSOS: A RSE NA MÍDIA DO RIO GRANDE DO NORTE – BRASIL**

A presente pesquisa trata-se de uma investigação nos jornais impressos de maior circulação no Estado do Rio Grande do Norte – BR, quais sejam: Tribuna do Norte, Diário de Natal e Novo Jornal, buscando analisar, de modo geral, como a ideia da RSE vem sendo apresentada nesses espaços. Para categorização das reportagens que tratam da relação entre Empresa e Sociedade, foram definidos elementos chave, através dos quais os textos são organizados para análise dos discursos, quais sejam: Geração de emprego e renda; Aspectos sociais; Aspectos ambientais; Cumprimento da legislação; Relação empresa/cliente/funcionário; Novos arranjos produtivos; Sustentabilidade; Qualidade na produção e Parceria público-privada.

No que se refere ao quantitativo de textos encontrados nos jornais selecionados, foram identificadas, no período compreendido entre outubro de 2011 e junho de 2012, 277 matérias que tratavam de alguns dos aspectos supramencionados da relação empresa/sociedade. Como elemento preliminar de análise, foi possível perceber que das matérias que tratam da relação entre empresa e sociedade apenas 2,5% trazem a menção direta ao termo Responsabilidades Social Empresarial, configurando-se, desse modo, o tema como assunto pouco explorado pela mídia no Rio Grande do Norte, embora seja notória a quantidade de matérias que se detém a elementos outros do campo empresarial no Estado.

De acordo com Melo Neto e Froes (1999), os principais vetores de consideração para prática de Responsabilidade Social Empresarial estão pautados nas premissas de apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua na preservação do meio ambiente, no

investimento no bem-estar dos funcionários e seus dependentes, além da promoção de um ambiente de trabalho agradável, comunicações transparentes, retorno dos acionistas, sinergia com os parceiros e satisfação dos clientes e/ou consumidores.

A partir dos aspectos supracitados, que sustentam a concepção do *triple botton line*, fica perceptível durante a análise das matérias que, dentre aquelas que ainda mencionam especificamente o termo Responsabilidade Social Empresarial, não apresentam uma perspectiva coerente em sua abordagem. Percebe-se, por exemplo, o uso do termo *Responsabilidade Social* voltado apenas a premiações por boas práticas de gestão, mas que não especificam efetivamente o que constitui uma gestão social e ambientalmente responsável. Nas reportagens identificadas, portanto, são ressaltadas as empresas premiadas por Federações de Empresas do Estado. No entanto, ressalta-se apenas de forma vaga que as empresas premiadas devem servir como modelo, não especificando que práticas poderiam ser tidas como exemplares.

Em contraposição ao que propõe a ideia socialmente responsável de entrelaçamento entre objetivos econômicos, sociais e ambientais, o que se percebe nas matérias analisadas é o reforço da percepção voltada para o relacionamento entre patrões e empregados, assim como empresa e clientes, traduzindo a RSE como um reflexo quase que “natural” destas boas relações, já que estas serão importantes ao bom posicionamento da empresa no mercado.

Na lógica de que o desenvolvimento econômico na contemporaneidade precisa ser pensado inseparavelmente das questões políticas, sociais e ambientais, faz-se mister considerar o papel da empresa na sociedade, não apenas como agente econômico, mas também como um importante elemento que precisa responder à sociedade considerando os seus processos industriais, inovações tecnológicas, bem como a utilização de resíduos e destinação destes.

A dinâmica social de produção não é apenas composta por alianças instrumentais, mas também abrange processos de reconhecimento e debates em torno de projetos portadores de futuro. Além das autonomias defensivas, comunitárias e quase políticas, a empresa deve saber descobrir o estado real de suas capacidades de sociedade civil para obter a implicação de seus atores. (SAINSAULIEU; KIRSCHNER, 2006).

O resultado das análises empreendidas nos discursos recorrentes nos jornais investigados, ainda aponta para um predomínio da difusão do ideário da RSE apenas pelo viés econômico, de modo que, cerca de 70% das matérias analisadas trazem menção a esse aspecto direta ou indiretamente. Ou seja, a maior incidência de matérias jornalísticas ainda se dá na

reflexão de que em cumprindo o papel de gerar emprego e renda a empresa está exercendo seu papel ativo na promoção do desenvolvimento social local.

Esse reforço discursivo à centralidade no papel econômico da empresa faz parecer que os aspectos sociais e ambientais que envolvem a relação entre empresa e sociedade podem ser meros acessórios do processo, não sendo, portanto, imprescindíveis às estratégias empresariais. Prevalece nessa esfera, então, a visão de Friedman (1977), que defende o pressuposto de que a empresa deve estar preocupada apenas com a obtenção do lucro e com a sua devida adequação à sociedade e às leis que a rege.

É possível perceber no material investigado, que a visão pressuposta por Friedman (1977) ainda é fortemente corroborada pelas notícias analisadas. É possível observar, pois, a ideia de cumprimento de determinações legais, como sendo o elemento preponderante para que as empresas cumpram seu papel na sociedade, ou seja, a inserção das empresas na sociedade depende do mero cumprimento das legislações em vigor.

Nos discursos dos veículos de mídia analisados, o termo Sustentabilidade em associação à ideia de RSE tem uso recorrente. No entanto, ainda é nítida a associação incongruente entre o desenvolvimento sustentável e o mero crescimento econômico, ou seja, se a empresa contribui para a geração de emprego e renda está, por consequência, contribuindo para minorar as disparidades sociais e, portanto para um crescimento econômico que, sem maiores esforços, se estenderá naturalmente a toda a população.

Ressalta-se que a mídia, ao mesmo tempo em que constrói um arcabouço discursivo e opinativo em torno dos assuntos que aborda, reflete opiniões dos atores que são entrevistados para elaboração das matérias publicadas. Vale ressaltar, que as falas dos empresários destacadas nas reportagens analisadas têm, repetidamente, enfocado os aspectos negativos do controle dos órgãos públicos de defesa ambiental.

Por pressões sociais e acordos políticos, os citados órgãos de proteção ambiental têm se feito bastante atuantes no Brasil e também na realidade específica do Rio Grande do Norte, em especial na última década. Entretanto, nos discursos empresariais retratados na mídia, a valoração atribuída à performance financeira das empresas ainda está no foco, tanto que os aspectos ambientais da sustentabilidade estão, nessas falas, associados aos investimentos que a empresa faz no seu negócio, de tal modo que, os marcos regulatórios ambientais são considerados como barreiras ao desenvolvimento local.

Temos, neste caso, um nítido elemento que suscita não só na empresa, mas também na sociedade, a ideia de que o poder público, ao cumprir o seu papel de agente regulador, estaria impedindo o desenvolvimento que a sociedade do Rio Grande do Norte anseia. A partir disso,

se tem a indicação de duas problemáticas, quais sejam: a pouca apropriação crítica e ampliada, por parte da mídia do Rio Grande do Norte, em torno das temáticas que tratam do papel da empresa nos construtos sociais, e a importância de qualificar o debate da RSE na própria agenda do empresariado local.

A partir da democratização de informações qualificadas — neste caso, do melhor esclarecimento de uma temática, conceitualmente e praticamente, heterogênea — que a sociedade tem maiores possibilidades de aproximação com conteúdos esclarecedores. Nesse campo, a mídia tem papel de difusora do ideário de que as empresas e a regulação destas são assuntos públicos e que, portanto, interferem na vida cotidiana nos diversos espaços sociais.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir do panorama traçado através da pesquisa relatada, contata-se uma série de lacunas ainda existentes na operacionalização da terminologia da Responsabilidade Social e Empresarial (RSE) no âmbito da mídia norte-rio-grandense. O conceito aparece comumente com conotação positiva, sem, contudo definição clara que permita ao leitor um entendimento mais amplo e efetivo dos significados que envolvem a RSE.

O termo RSE é ainda nesse espaço de análise utilizado com pouco rigor, de forma em qualquer ação eu possa expressar algum aspecto positivo da gestão empresarial é utilizada para enfatizar a importância das empresas para o desenvolvimento da região. Mesmo considerando a heterogeneidade de perspectivas analíticas do termo RSE, observa-se uma distorção conceitual, oriunda da preponderância dos aspectos econômicos sobre os demais.

São recorrentes ainda os textos com teor mais publicitário, do que propriamente informativo ou opinativo, de modo que, não são apresentadas possíveis críticas à atuação empresarial. O discurso recorrente é de que o empresariado local cumpre suas funções sociais, mesmo em muitos casos não contando com o apoio do poder público e ainda enfrentando a “implicância” dos órgãos ambientais que são destacados, muitas vezes, como “exagerados” nos cumprimentos dos dispositivos de regulação ambiental.

Pode-se identificar nesse contexto uma relativa ausência de perspectivas mais críticas de trato da RSE nos veículos de mídia pesquisados. Esse processo se reflete na publicação de textos que apenas reproduzem falas dos entrevistados, ou ainda apresentam equívocos que relacionam com sinônimas as terminologias RSE, filantropia empresarial, investimento social privado ou sustentabilidade.

Ainda são escassas as abordagens mais amplas da RSE, que apresentem criticamente como esse conceito tem, de fato, se constituído na especificidade da região. O papel social da empresa como agente exclusivamente econômico tem sido exaltado na mídia, e o debate mais qualificado sobre o significado das empresas na construção do desenvolvimento local acaba por ficar em segundo plano, não favorecendo a instrumentalização crítica do debate na sociedade.

## REFERÊNCIAS

AUBENAS, F.; BENASAYAG, M. A. **Fabricação da informação** – os jornalistas e a ideologia da comunicação. São Paulo: Loyola, 1999.

DYCK, Alexander; ZINGALES, Luigi. The Corporate governance role of the medi. **CEPR Discussion Papers**, n. 3630, 2002.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e Liberdade**. Tradução Luciana Carli. São Paulo: Artenova, 1977.

GREOGOLIN, Maria do Rosário. Análise do discurso e mídia: a reprodução de identidades. *In: Comunicação, Mídia e Consumo/Escola Superior de Propaganda e Marketing*. v.4, n. 11 (novembro 2007), São Paulo: ESPM, 2007.

GUAZINA, Liziane. **O Conceito de mídia na comunicação e na ciência política**: desafios interdisciplinares. Ponencia presentada en el VII Congreso de la alaic de 2004. Buenos Aires, Argentina, 2004).

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Responsabilidade social cidadania empresarial** – a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SAINSAULIEU, Renaud; KIRSCHNER, Ana Maria. **Sociologia da empresa** – organização, poder, cultura e desenvolvimento no Brasil. Tradução Jaime A. Clasen, Rio de Janeiro: DP & A, 2006.

SALES, Mione Apolinário. Mídia e Questão Social: o direito à informação como ética da resistência. *In: SALES, Mione Apolinario; RUIZ, Jefferson Lee de Souza (org). Mídia, Questão Social e Serviço Social*. São Paulo: Cortez, 2011.

SILVA, Daniela de Assis; SCHOMMER, Paula Chies. **Responsabilidade social na mídia**: o papel dos meios de comunicação e dos jornalistas como atores sociais no Brasil e na Argentina. 2012. Disponível em: <[http://lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/Ponencia\\_Daniela\\_de\\_Assis\\_Silva.pdf](http://lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/Ponencia_Daniela_de_Assis_Silva.pdf)> Acesso em: 09 jun. 2012.

## **1 INTRODUÇÃO**

Este trabalho explora motivações individuais que fazem com que as pessoas se agrupem tendo em vista atingirem seus próprios objetivos através da coletividade. Esses agrupamentos se estruturam e formam organizações. Essas organizações, por sua vez, evoluem e criam identidades próprias e ainda buscam seus próprios objetivos, muito frequentemente, conflitantes aos objetivos individuais dos que as formam.

A fim de resgatar a possibilidade de atingimento dos objetivos individuais e coletivos através das organizações, em especial as empresariais, este trabalho explora a evolução dos conceitos, técnicas e ferramentas de administração e de gestão e propõe um guia prático para as empresas influenciarem o Desenvolvimento Sustentável.

O Guia relaciona indicadores de desempenho social e empresarial de forma a priorizar as possíveis ações identificadas pela sociedade e pela empresa através de um diagnóstico e planejamento prévio. Esta priorização buscará, entre outros aspectos, a manutenção da ação no decorrer do tempo pelos ganhos coletivos, individuais e empresariais que determinada ação pode oferecer estimada ou medida efetivamente pelos indicadores definidos nos processos de planejamento empresarial.

O objetivo deste artigo, portanto, é propor um guia que oriente as organizações a influenciar positivamente no Desenvolvimento Sustentável. Tem como premissas impactar o Índice de Desenvolvimento Humano através de ações sustentáveis, um caminho possível para o Desenvolvimento Sustentável. Nessa perspectiva, são ações sustentáveis as ações que impactam positivamente os indicadores de desempenho de uma organização sem causar prejuízos, direta ou indiretamente, a outras partes.

## **2 BASE CONCEITUAL**

A seguir serão apresentadas as principais linhas de pensamento clássicas que contribuirão para a construção deste trabalho em sua linha argumentativa e lógica.

Serão abordados aspectos individuais em seus Ciclos Motivacionais. Em seguida serão apresentados os principais conceitos de administração e gestão no âmbito de planejamento empresarial.

## 2.1 Pessoas e Organizações Sociais

De acordo com Maslow (1954), todo indivíduo possui seu Ciclo Motivacional e as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia de importância do básico à autorrealização. Chiavenato (1998) definiu três suposições para explicar as motivações do comportamento humano e o que o leva a tomar determinadas decisões:

- a. O comportamento humano é causado, ou seja, existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem sobre o comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos, o conceito de motivação na teoria das relações humanas;
- b. O comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é causal, nem aleatório, mas orientado e dirigido para algum objetivo;
- c. O comportamento humano é orientado para objetivos pessoais. Subjacente a todo comportamento existe um impulso, um desejo, uma necessidade, uma tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento.

Para Catelli (2001), o homem se organiza para satisfazer suas necessidades e atingir seus objetivos constituindo diversos organismos sob a forma de entidades industriais, comerciais, financeiras, recreativas, desportivas, religiosas, familiares, entre outras. Pessoas se unem e criam religiões, exércitos, Estados-nação, formam associações, ONGs, empresas.

A partir de 1920, segundo Maximiano (2011), uma linha de pensamento surge, migrando da estruturação das organizações para as influências psicológicas e sociais dos grupos de trabalho e do indivíduo: nasce a Escola das Relações Humanas. Segundo Silva (2005), ao considerar a dimensão humana na organização e na gestão, são constatadas algumas observações:

- a. As necessidades dos trabalhadores são, em parte, preenchidas pela cultura, comportamento e normas do grupo de trabalho;

- b. A fragmentação do trabalho e a especialização trazem perda do sentido da atividade;
- c. Os colaboradores têm uma necessidade social de respeito frente aos colegas e desejam influenciar as decisões de gestão; e
- d. O comportamento individual e a forma de executar o trabalho não são exclusivamente determinados pela supervisão, mas também por lideranças informais e atitudes tidas como aceitáveis em cada grupo de trabalho (MAXIMIANO, 2011).

Os conceitos da escola das Relações Humanas serviram de base para que, durante o século XX, se formasse a linha comportamentalista e a teoria comportamental. Nela, ressalta-se que os gestores necessitam aprender a, efetivamente, se comunicar e estar atentos às estruturas formais e informais dos grupos de trabalho (MORDEN, 2004).

Outros movimentos do pensamento se formaram – evidenciando a complementação das teorias iniciais – como base de evolução para que fosse considerado um pensamento sistêmico e o reconhecimento das inter-relações. Diferente de sistemas fechados, os quais são autossuficientes, as organizações são sistemas abertos, há interação e troca de informação e energia com o meio nas quais estão inseridas; consideram-se como fatores de influência a tecnologia, o mercado, a competição e a globalização (MAXIMIANO, 2011; SILVA, 2002).

Para Chiavenato (1999), “todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso”. O autor aborda a gestão pela perspectiva de Gestão de Pessoas, trazendo uma visão sistêmica e integrada de todos os parceiros do negócio como peças-chave para o sucesso da empresa, de forma que a gestão será influenciada pela cultura existente, por sua estrutura, pelo contexto ambiental, pela tecnologia e pelos processos internos.

Cultura, segundo Mendes (2010) – em artigo publicado digitalmente para Administradores.com – “é um sistema de valores compartilhados (...) em todos os níveis, que diferencia uma organização das demais, (...), trata-se de um conjunto de características-chave que a organização valoriza, compartilha e utiliza para atingir seus objetivos e adquirir a imortalidade.”.

A cultura organizacional é uma das variáveis que mais influência na adoção de qualquer procedimento, principalmente quando se fala em mudanças (HANASHIRO *et al.*, 2008). É a característica de determinada cultura organizacional, que propicia ou restringe as mudanças.

A cultura organizacional deve ser orientada para criar condições que favoreçam o desenvolvimento das pessoas em seus valores éticos e morais. Vistos estes conceitos, entende-se a necessidade de se explorar a evolução dos conceitos de gestão.

## **2.2 Gestão**

Surge, ao final do século XIX e início do século XX, a escola de pensamento sobre gestão. Conhecida como Clássica e Científica, seus conceitos continuam exercendo influência nos dias atuais; alguns de seus nomes de destaque são Frederick Taylor, Henri Fayol, Max Weber e Henry Gantt (MAXIMIANO, 2011; CHIAVENATO, 2004). Segundo Fayol (1916), compete à gestão atuar através de atividades de planejamento, de organização, de liderança e de controle para atingir os objetivos organizacionais pré-determinados.

Drucker (1968) cita que a natureza da gestão, ainda que possa haver grandes resultados não econômicos relacionados, a gestão empresarial necessita contemplar, em cada decisão e ação, o desempenho econômico, em primeiro lugar.

De acordo com Morden (2004), um conceito fundamental da gestão Clássica e Científica é o da organização formal, com claras prescrições no sentido de se estruturar e estabelecer a organização.

Segundo Maximiano (2011), gestão significa um processo dinâmico de tomada de decisões sobre a utilização de recursos para possibilitar a realização de objetivos.

Outro campo explorado pelos pensadores é a eliminação de métodos não sistemáticos. Essas estruturas organizacionais devem garantir que as atividades sejam efetivamente ordenadas, controladas e disciplinadas (MAXIMIANO, 2011; CHIAVENATO, 2004).

Independente da linha de pensamento, um sistema de gestão é essencial para monitorar e prever mudanças no ambiente, bem como abordar a capacidade de resposta ao contexto competitivo. Diversas ferramentas foram criadas e servem de apoio ao gestor para execução de seu papel. Será apresentado, a seguir, um dos elementos fundamentais da gestão: a estratégia.

## **2.3 Estratégia**

Ao pensar uma empresa, deseja-se a perpetuação da sua geração de valor, sobrevivendo e se adaptando às mudanças no ambiente competitivo. Para tanto, existe a

necessidade de desenhar uma estratégia que viabilize esse intento. Hamel e Prahalad (1995, apud LORENZETTI 2008) abordam a estratégia como uma “intenção estratégica”, que fornece consistência à organização e permite concentrar esforços nas atividades que surtirão maior impacto sobre o valor percebido pelo cliente. Por outro lado, ponderam que recursos abundantes e liberdade para testar diferentes abordagens acabam, amiúde, substituindo uma abordagem disciplinada e criativa.

Uma organização deve escolher como definir sua estratégia perante seus objetivos, sua cultura e suas capacidades, recíprocas do foco das suas operações e de uma análise sistemática dos riscos que quer evitar ou assumir.

Ao vislumbrar mudanças nas empresas e em suas estratégias, exige-se envolvimento de gestão estratégica de pessoas, pois demandará articulações entre diversos conceitos como inovação de caráter social, cultural e tecnológico, a partir de um novo contexto valorativo em termos de produtos, relações e processos organizacionais (MANZINI & VEZZOLI, 2005). A diversidade faz-se cada vez mais presente nas organizações e exige que sejam desenvolvidas competências para lidar com elas de forma a explorá-las positivamente na busca da competitividade (COHEN & FINK, 2003). A gestão estratégica de pessoas é essencial à obtenção do comprometimento pessoal para implantar as estratégias. Surge, assim, a Administração Estratégica de Recursos Humanos, definida por Dessler (2004) como a união da administração de recursos humanos com as estratégias para melhorar o desempenho da empresa e desenvolver culturas organizacionais que encorajam a inovação e flexibilidade; deve integrar a cultura organizacional aos valores para a atuação profissional de forma que equilibrem os interesses dos *stakeholders*.

Segundo o Instituto Ethos de Responsabilidade Social (2001), as empresas são demandadas por um contingente cada vez maior de consumidores por comportamentos sustentáveis. Consequência disto é a necessidade de adaptação em todos os elementos que impactam, ou são impactados, pelos objetivos a serem alcançados pelas empresas, bem como os recursos utilizados, critérios de avaliação e estratégias.

Considerar a importância do contexto no qual as organizações se encontram a fim de que sejam ativas e competitivas é papel do Planejamento Estratégico, apresentado a seguir.

## 2.4 Planejamento Estratégico

Arantes (1998) considera que planejamento é quando o administrador exercita habilidades, conhecimentos, criatividade, sabedoria e intuição e a ousadia e a capacidade de assumir riscos.

O plano estratégico é um conjunto de objetivos, prioridades e ações que orientam o desenvolvimento e a construção do futuro de uma organização. Tais objetivos são mensuráveis e têm prazo definido. Sua quantificação é feita por indicadores e são estabelecidas metas parciais.

Este plano deverá ser desdobrado para os níveis táticos e operacionais, alcançando e direcionando todas as ações da organização. De acordo com Baterman (1998), o nível estratégico deverá planejar e tomar decisões quanto às questões de longo prazo da empresa, como sua sobrevivência, crescimento e eficácia. O nível tático é responsável por traduzir os objetivos estratégicos em objetivos mais específicos e, o operacional, em implantar os planos específicos definidos no planejamento tático. Espera-se que, ao elaborar e executar seu plano estratégico, a gestão seja capaz de gerar vantagem competitiva para a organização.

Uma organização deve lidar com forças, e a análise do contexto permitirá que a empresa se posicione, podendo influenciar o equilíbrio dessas ou antecipar mudanças através de ações estratégicas (PORTER, 1985). O autor citado pressupõe que uma organização conseguirá uma posição estratégica distinta que ofereça diferenças de desempenho frente aos seus competidores, e o valor que a empresa cria para seus clientes em oposição aos custos que tem para criá-lo.

Mintzberg (1998) argumenta que o modelo de Porter não leva em consideração os valores gerenciais da organização assim como sua responsabilidade social.

Em 1961, surgiu o conceito de Fatores Críticos de Sucesso (FCS), entendido como “um número limitado de áreas, nas quais um resultado satisfatório assegura um bom desempenho competitivo aos indivíduos, departamentos e organizações.” Bullen (1981).

Quoniam (2006) apresenta o método de determinação dos FCS das organizações como uma ferramenta de planejamento de estratégias e determina oito passos para a aplicação:

- a. Identificar a principal missão da organização e os objetivos que definem seu desempenho global;
- b. Identificar os FCS conectados a cada objetivo a partir de entrevistas com executivos da organização;
- c. Compilar e consolidar os FCS;

- d. Expressar, percentualmente, a importância de cada FCS selecionado, de forma a hierarquizar sua importância para o sucesso da organização;
- e. Determinar indicadores de mensuração de desempenho de cada FCS. Esses indicadores são denominados “*key performance indicators*”;
- f. Determinar os FCS de cada nível da organização alinhados com os FCS globais;
- g. Reexaminar, regularmente, os FCS identificados.

Espera-se que a organização seja capaz de identificar o que gera os valores percebidos pelos clientes para que a organização possa operar no mercado obtendo vantagem competitiva.

Para que os conceitos de gestão supracitados possam ser aplicados, conforme as premissas de Desenvolvimento Sustentável será abordado a seguir o conceito de Desenvolvimento Humano.

## **2.5 Desenvolvimento Humano**

Desenvolvimento Humano é “um processo de ampliação das escolhas das pessoas para que elas tenham capacidades e oportunidades para serem aquilo que desejam ser” (PNUD, 2012). Parte do pressuposto de que o avanço da qualidade de vida de uma população é reflexo das características sociais, culturais e políticas, além das econômicas.

A mensuração deste avanço é feita pelo índice de Desenvolvimento Humano (IDH) através dos três pilares: saúde, educação e renda.

- a. Econômico: refletido pela renda, mensurada pelo produto interno bruto per capita, em poder de paridade de compra – que elimina as diferenças de custo de vida entre os países;
- b. Saúde: refletido pela longevidade, medida através de números que representam a expectativa de vida ao nascer; e
- c. Educação: medido através da taxa de matrícula – composta por um número que considera a taxa de matrícula em todos os níveis de ensino – e pelo índice de analfabetismo.

O IDH tornou-se referência mundial e é um índice-chave dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) das Nações Unidas.

Por este artigo adotar como premissa que as ações para o Desenvolvimento Sustentável, além de impactar positivamente o IDH, não devem causar prejuízos a outras partes, também chamados de externalidades negativas, será abordado a seguir o conceito de sustentabilidade que identifica as externalidades negativas mais importantes.

## 2.6 Sustentabilidade

Os conceitos de sustentabilidade evoluíram até o que aceitamos hoje. Este capítulo trará um breve histórico do tema.

Em 1968, o industrial italiano Aurélio Peccei e o cientista escocês Alexander King fundaram o Clube de Roma. Pessoas se reuniram para debater assuntos relacionados à política, economia internacional e, sobretudo, ao meio ambiente e o Desenvolvimento Sustentável. Em 1972, foi publicado o relatório intitulado Os Limites do Crescimento, que ficaria conhecido como Relatório do Clube de Roma ou Relatório Meadows e tratava de problemas cruciais para o futuro do desenvolvimento humano como energia, poluição, saneamento, saúde, ambiente, tecnologia e crescimento populacional.

Nesse mesmo ano, as organizações perceberam que os recursos naturais eram finitos, pois já sentiam impactos como ilhas de calor, secagem de rios e lagos, chuva ácida e poluição descontrolada. A Organização das Nações Unidas inaugurou, em junho de 1972, a Primeira Conferência Mundial sobre o Homem e o Meio Ambiente, conhecida como Conferência de Estocolmo. Teve início uma discussão sobre a exploração dos recursos naturais, a população mundial e a poluição atmosférica.

Em 1987, foi elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento o Relatório Brundtland que ressaltou os riscos do uso descontrolado dos recursos naturais e da capacidade de suporte dos ecossistemas, bem como os padrões de consumo vigentes àquela época. Neste relatório, o Desenvolvimento Sustentável é concebido como “o desenvolvimento que satisfaz às necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades”.

Em 1989, entrou em vigor o Protocolo de Montreal sobre substâncias que empobrecem a camada de Ozônio. É um tratado internacional, com adesão de 150 países, no qual há um compromisso de substituir estas substâncias. Iniciou-se uma corrida de *marketing* verde. Produtos que não utilizavam CFC faziam destaque em suas características, o que de certa forma estimulou consumidores para uma compra mais ecológica.

Em 1992, conhecida como Rio 92 ou Eco 92, aconteceu o primeiro grande evento sobre meio ambiente. Representantes de 108 países se reuniram para decidir que medidas tomar para diminuir a degradação ambiental e garantir a existência de outras gerações. A Carta da Terra; as convenções Biodiversidade, Desertificação e Mudanças Climáticas; declaração de princípio sobre florestas; a Declaração do Rio sobre Ambiente e Desenvolvimento; e a Agenda 21 são produtos desta Conferência.

A Agenda 21 foi o principal resultado da conferência Rio 92. Estabelece como governos, empresas, ONGs e todos os setores da sociedade podem cooperar nas soluções dos problemas socioambientais.

O conceito “*Triple Bottom Line*” ganhou visibilidade em 1997, com a publicação do livro *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business* (John Elkington, Capstone, 1997). O autor criou a expressão com a ideia de que o sucesso e o desempenho das empresas deveriam ser avaliados também pelo seu desempenho em relação à sociedade e ao meio ambiente. Desde então, pessoas, ONGs, governos e novas organizações como o *Global Reporting Initiative* (GRI) e a *AccountAbility* vêm promovendo o conceito e o objetivo de implementá-lo no mundo. O alinhamento com *stakeholders* e a inovação em soluções sustentáveis promovem um diferencial competitivo e o acesso às informações faz com que os consumidores sejam mais conscientes e atuantes, cobrando das organizações ações responsáveis e explicações sobre os impactos nas três dimensões discutidas.

“Em setembro de 2000, 189 nações firmaram um compromisso para combater a extrema pobreza e outros males da sociedade. Esta promessa acabou se concretizando nos 8 ODM que deverão ser alcançados até 2015. Em setembro de 2010, o mundo renovou o compromisso para acelerar o progresso em direção ao cumprimento desses objetivos.” (PNUD, 2012).

Em 2005, entrou em vigor o Tratado de Quioto, o qual vinha sendo negociado desde 1997. Os países que o assinaram têm obrigação de reduzir a emissão de gases de efeito estufa, reformar os setores de energia e transporte, usar fontes renováveis de energia e proteger florestas e outros sumidouros de carbono.

## **2.7 Indicadores de desempenho**

Conhecemos a existência e a importância de outros indicadores relacionados ao tema sustentabilidade e desempenho, como Indicadores Ethos de Responsabilidade Social

Empresarial, Indicadores Akatu de Consumo Consciente, Índice de Felicidade, entre outros. porém, adicionalmente ao IDH, serão adotados apenas os indicadores GRI e os ODM, para compor nossas propostas.

### 2.7.1 Global Reporting Initiative (GRI)

Utilizaremos os indicadores GRI para apoiar as organizações na reflexão de seus processos de gestão:

- a. Aumentar a compreensão sobre os riscos e oportunidades que elas enfrentam;
- b. Melhorar a reputação e a fidelidade à marca;
- c. Ajudar seus *stakeholders* a compreender os impactos de sustentabilidade e desempenho;
- d. Enfatizar a relação entre o desempenho organizacional financeiro e o não financeiro;
- e. Influenciar na estratégia e na política de gestão em longo prazo e nos planos de negócios;
- f. Servir como padrão de referência (*benchmarking*) e avaliação de desempenho de sustentabilidade com respeito às leis, normas, códigos, padrões de desempenho e iniciativas voluntárias;
- g. Demonstrar como a organização influencia e é influenciada pelas expectativas relativas ao Desenvolvimento Sustentável;
- h. Comparar o desempenho organizacional interno e entre outras organizações;
- i. Manter-se em conformidade com os regulamentos nacionais ou com os requisitos referentes à bolsa de valores.

Os indicadores GRI foram desenvolvidos através de processos que envolveram as diversas partes interessadas. E isto teve, como objetivo, a identificação dos indicadores com aplicação generalizada e que se presumem relevantes para a maioria das organizações.

Os indicadores são agrupados conforme os pilares de sustentabilidade (econômicos, ambientais e sociais) sendo subdivididos em grupos de direitos humanos, práticas trabalhistas e trabalho decente, responsabilidade pelo produto e sociedade. Os indicadores do grupo econômico dizem respeito aos impactos da organização sobre as condições econômicas das partes interessadas e sobre sistemas econômicos aos níveis local, regional, nacional e global.

Os indicadores do grupo ambiental tratam dos impactos da organização sobre sistemas naturais, incluindo ecossistemas — solo, ar e água — abrangendo, também, o desempenho relacionado aos insumos (por exemplo, materiais, energia, água) e resíduos (por exemplo, as emissões, efluentes, descartes). Eles cobrem o desempenho relacionado à biodiversidade, conformidade ambiental e outras informações relevantes como custos com o ambiente e os impactos de produtos e serviços. O grupo de indicadores sociais refere-se à dimensão social da sustentabilidade e remetem aos impactos que uma organização tem sobre os sistemas sociais em que ela opera. Trata de práticas trabalhistas, direitos humanos, da sociedade e responsabilidade pelo produto (GRI, 2000).

### 2.7.2 Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM)

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) é uma rede da Organização das Nações Unidas que promove os ODM, sendo eles:

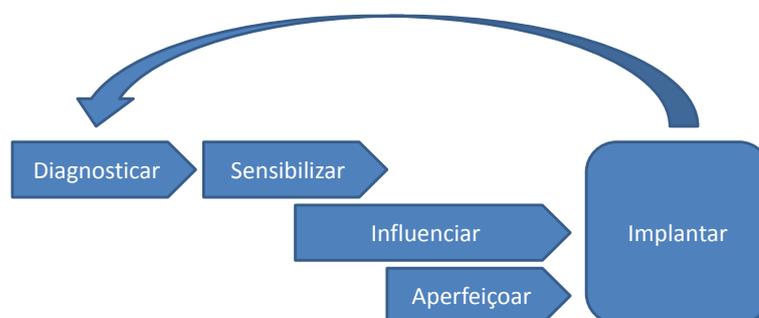
- a. Erradicar a extrema pobreza e a fome;
- b. Atingir o ensino básico universal;
- c. Promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres;
- d. Reduzir a mortalidade infantil;
- e. Melhorar a saúde materna;
- f. Combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças;
- g. Garantir a sustentabilidade ambiental; e
- h. Estabelecer uma Parceria Mundial para o Desenvolvimento.

## 3 PROPOSIÇÕES

Será proposto um guia que oriente os líderes a fim de seguir no caminho para o Desenvolvimento Sustentável.

Este caminho será dado num conjunto de processos — Diagnosticar, Sensibilizar, Influenciar, Aperfeiçoar e Implantar — que serão detalhados mais à frente.

Os processos serão caracterizados pelas entradas, pelas técnicas e ferramentas e pelos produtos.

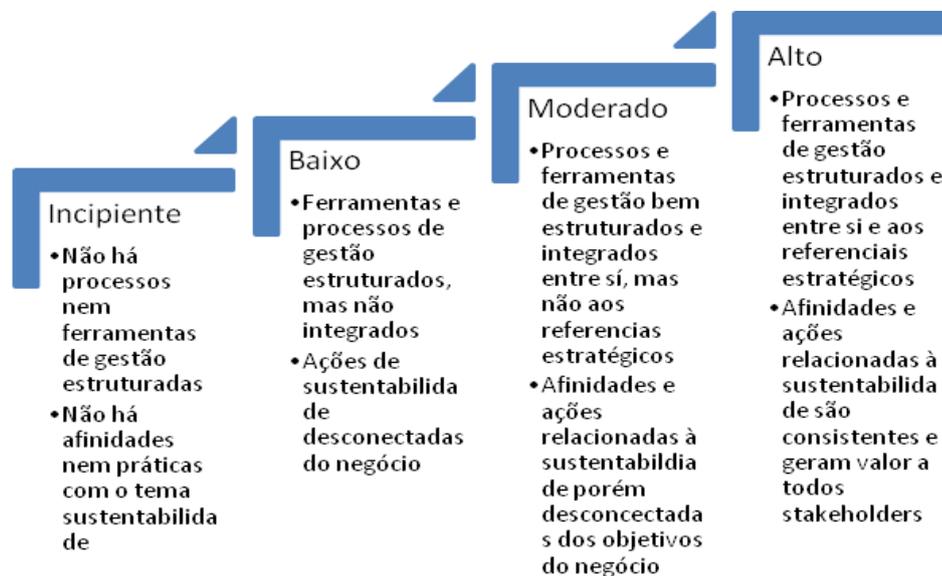
**Figura 1 – Processos para influenciar positivamente o Desenvolvimento Sustentável**

A evolução deste processo deve ter seu grau de sofisticação e abrangência relacionado ao nível de maturidade da empresa nas questões de gestão e de sustentabilidade.

A escolha das atividades de cada processo, bem como a inter-relação entre eles, deve ser vista caso a caso e depende de uma série de variáveis como a complexidade da empresa, os riscos envolvidos, a experiência e o envolvimento dos líderes, a maturidade da empresa em termos de gestão e práticas de sustentabilidade, a oferta de produtos, o setor e a cadeia de valor.

O esquema a seguir classifica, de forma sucinta, os diferentes níveis de maturidade relacionados à gestão e à sustentabilidade:

**Figura 2 – Níveis de maturidade em gestão e em sustentabilidade**



Maturidade “incipiente”: inexistência de processos e de ferramentas de gestão estruturados, bem como pela não afinidade da empresa com as práticas nem com o tema sustentabilidade.

Maturidade “baixa”: não integração dos processos e das ferramentas de gestão entre si e entre as diferentes áreas da empresa. As ações de sustentabilidade estão desconectadas do negócio, não oferecendo reflexões sobre o negócio em si e nem sobre a gestão e suas práticas.

Maturidade “moderada”: processos e ferramentas de gestão estão integrados entre si e entre as diversas áreas, mas não estão relacionados aos referenciais estratégicos da empresa. As ações de sustentabilidade existem, mas não adicionam resultado ao negócio.

Maturidade “alta”: processos e ferramentas de gestão estruturados e integrados relacionam-se e são úteis para tomada de decisão estratégica da empresa. As ações de sustentabilidade são consistentes e adicionam resultado ao negócio e valor aos demais *stakeholders*.

### **3.1 Processo Diagnosticar**

Pelo fato de os indivíduos agirem conforme seus próprios objetivos e necessidades, para que a empresa tenha êxito em seus objetivos, inclusive em manter o foco rumo ao

Desenvolvimento Sustentável, faz-se necessário por parte das pessoas e comunidades impactadas pelas operações da empresa o entendimento de suas necessidades e restrições e por parte da empresa faz-se necessário o entendimento das motivações individuais, das relações de influência e poder, bem como da cultura organizacional.

São entradas deste processo:

- a. Plano Diretor Municipal da área de interesse;
- b. Considerações de ONGs e demais instituições que atuam juntos às áreas de interesse;
- c. Índices regionais como CENSO, IDH, violência, saúde, educação e demais informações relevantes à área de interesse;
- d. Estrutura organizacional da empresa;
- e. Canais de comunicação;
- f. Mapa de poder e de influência da empresa; e
- g. Plano Estratégico.

As técnicas e ferramentas usadas são:

- a. Técnicas e métodos de diagnósticos sociais
- b. Análise de personalidade;
- c. Pesquisa de Clima;
- d. Brainstorming;
- e. Diagnóstico de cultura organizacional; e
- f. Reuniões.

Os produtos deste processo são:

- a. Desejos, necessidades e possibilidades de atuação da área de interesse;
- b. Aspectos motivadores individuais e da equipe;
- c. Aspectos desmotivadores individuais e da equipe;
- d. Cultura organizacional futura desejada; e
- e. Plano de Ação para ajuste nas características da comunidade da área de interesse e da cultura organizacional.

### 3.2 Processo Sensibilizar

O processo Sensibilizar tem início com a execução do Plano de Ação definido no processo anterior. São ações possíveis, mas não se limitam a elas – visitas à comunidade, engajamento, parcerias com ONG e instituições locais, treinamento interno, estímulo ao compartilhamento e nivelamento de conhecimentos, *job rotation*, criação de uma academia corporativa, entre outras. Espera-se, que as pessoas se organizem em torno do tema Desenvolvimento Sustentável e encontrem a possibilidade de satisfazerem suas próprias necessidades.

São entradas deste processo:

- a. Plano Estratégico;
- b. Cultura organizacional futura desejada; e
- c. Plano de Ação para ajuste nas características da comunidade da área de interesse e da cultura organizacional.

As técnicas e ferramentas usadas são específicas de cada iniciativa definida no plano de ação. É produto deste processo a realização das ações definidas. São medidas de sucesso deste ciclo e das ações definidas no plano de ação se:

- a. A comunidade aproxima-se da empresa, como aumento no consumo de seus produtos, pela valorização da marca, pelo uso de suas instalações como quadras e auditório (se disponibilizadas) e demais evidência que possam refletir este fenômeno;
- b. Os colaboradores manifestarem ter encontrado caminhos para atenderem suas necessidades. Esta manifestação pode ser percebida pela observação do comportamento dos colaboradores e pela aderência às normas, formais ou informais.
- c. Os colaboradores se envolverem com o resultado global, não apenas à sua parte. Criam e estimulam uma visão sistêmica e não fragmentada ou isolada de responsabilidades.
- d. Os colaboradores respeitam e são respeitados pelos demais, oferecem sugestões relevante às instâncias de tomada de decisão.

### 3.3 Processo Influenciar

Reiterando que o principal papel da gestão é garantir a otimização dos recursos disponibilizados pela organização a fim de se atingir objetivos pré-determinados, esta etapa tem, como foco, influenciar a gestão para que os objetivos sejam relacionados ao Desenvolvimento Sustentável.

Busca-se, sistematicamente, identificar as vulnerabilidades da empresa e os pontos de melhoria de gestão. Estas vulnerabilidades se referem, essencialmente, às pressões ligadas à sustentabilidade.

Este processo acontecerá simultaneamente com o processo Aperfeiçoar, havendo trocas de informações e revisões das decisões durante a realização destes.

São entradas deste processo:

- a. Plano Estratégico;
- b. Pesquisas diversas que se mostram relevantes para a empresa;
- c. Plano de ações para atingimento do Plano Estratégico;
- d. Matriz SWOT — *Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*;
- e. Indicadores IDH por áreas de influência; e
- f. Indicadores GRI.

As técnicas e ferramentas usadas são:

- a) Estimativa dos impactos nos indicadores:

A organização deve escolher os indicadores mais relevantes dentre os listados no GRI para atingimento de seu posicionamento estratégico. Deverá fazer a relação entre os objetivos estratégicos, as possíveis ações que caminharão no atingimento dos objetivos e os impactos estimados no conjunto dos indicadores escolhidos. Da mesma forma, deve relacionar os objetivos e as ações aos impactos estimados nos IDH das regiões afetadas pelas ações.

Abaixo, é apresentada uma situação que ilustra um caso conceitual.

As ações “a”, “b”, “c” e “d” foram identificadas como possíveis ações para atingimento de um determinado objetivo estratégico. Seus impactos nos indicadores GRI e IDH foram estimados conforme a tabela a seguir:

Tabela 1 – Relacionamento entre um objetivo estratégico x ações x impactos nos GRI e

IDH

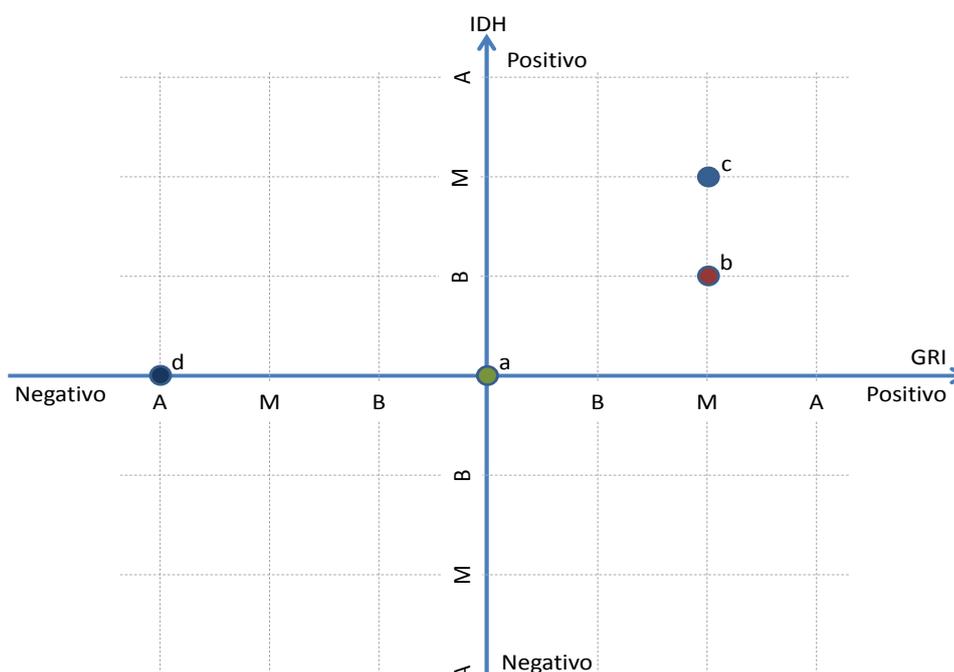
OBJETIVO ESTRATÉGICO “A”	Impacto estimado GRI	Impacto estimado IDH
Ação “a”	Insignificante	Insignificante
Ação “b”	Positivo Baixo	Positivo Baixo
Ação “c”	Positivo Médio	Positivo Médio
Ação “d”	Negativo Alto	Insignificante

b) Análise de impacto e priorização de ações:

Pela estimativa de impactos das ações nos referidos indicadores o passo seguinte é construir um gráfico para análise e priorização das ações.

Esquemáticamente, teremos em uma visão gráfica:

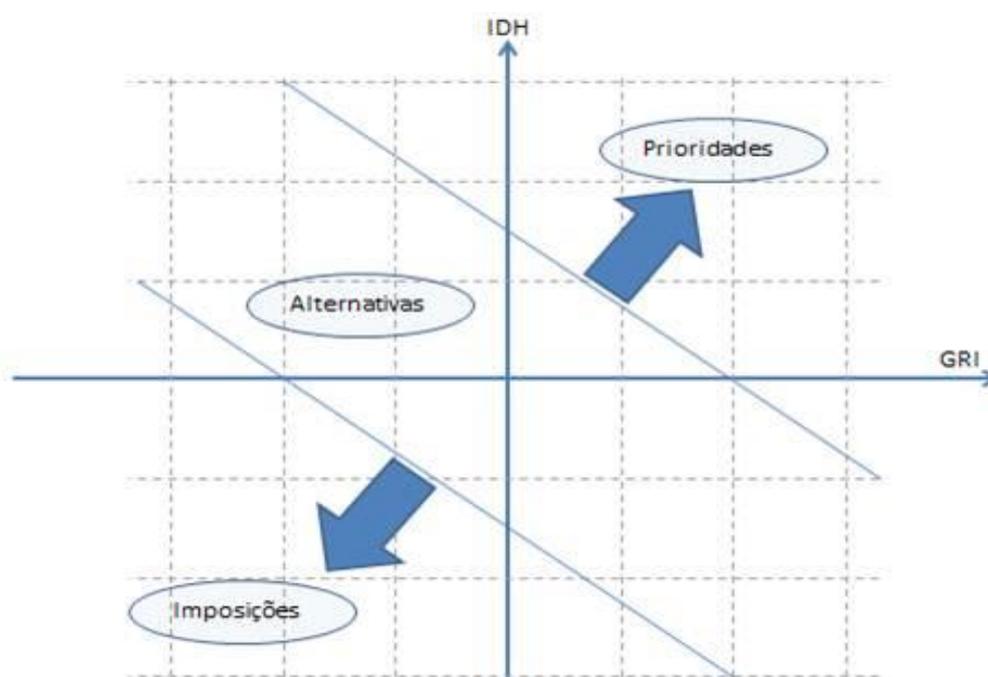
**Figura 1 – Exemplo de análise gráfica de impactos**



Ações com maiores impactos positivos estimados prevalecem sobre ações com menores impactos positivos, ações com menores impactos negativos prevalecem sobre ações com maiores impactos negativos.

Conforme ilustração abaixo:

**Figura 2 – Áreas de priorização de ações IDH x GRI**



A empresa deve optar pela ação que mais impacta positivamente ambos os conjuntos de indicadores GRI e IDH, a ação “c”. Havendo algum impeditivo adotaria a ação “b”. Apesar das ações “a” e “d” atenderem ao objetivo estratégico, sua implantação seria delicada, pois para a ação “a” não haveria ganhos para nenhum dos *stakeholders* e para a ação “d” haveria perda para a organização e nenhum ganho para *stakeholders* externos.

Esta análise deve ser repetida até que todos os objetivos estratégicos tenham suas ações priorizadas e definidas. É produto deste processo: o Plano de ações para atingimento dos objetivos estratégicos.

### 3.4 Processo Aperfeiçoar

No processo Aperfeiçoar é feita uma revisão do referencial estratégico da empresa a fim de se considerar os ODM. Os líderes deverão buscar a perpetuação da geração de valor da empresa por meio da adaptação das mudanças ao ambiente. São entradas deste processo:

- a. Referenciais estratégicos;
- b. Plano Estratégico;
- c. Plano de ações para atingimento dos objetivos estratégicos; e
- d. Indicadores ODM.

As técnicas e ferramentas usadas são:

- a. Reuniões entre líderes; e
- b. Comitês e demais instâncias de decisão da empresa.

Os produtos deste processo são:

- a. Referenciais estratégicos revistos;
- b. Novos elementos a serem considerados nos planejamentos estratégicos seguintes; e
- c. Demais alterações a serem implantadas.

### 3.5 Processo Implantar

É o momento em que serão implantadas as mudanças definidas no decorrer do conjunto de processos.

Devem ser consideradas todas as entradas dos processos anteriores, bem como seus produtos.

A implantação deve ser feita de acordo com as práticas da empresa e sua cultura.

Reinicia-se o conjunto dos processos em um novo patamar de maturidade, conforme definido anteriormente.

## 4 CONCLUSÃO

O conjunto de processos para influenciar as ações da empresa para o Desenvolvimento Sustentável é viável, sem necessitar de alterações nos conceitos básicos de gestão, de sustentabilidade ou de desenvolvimento.

No *startup*, o nível de maturidade não é aplicável, pois é um momento discreto da empresa em que ela pode escolher estruturar-se de acordo com os níveis mais elevados em maturidade e influência positiva no Desenvolvimento Sustentável.

O mesmo não se observa em fusões de empresas de portes semelhantes, pois as características de cultura e maturidade são imprevistas. Em caso de fusões entre empresas de portes diferentes, a tendência é o predomínio das características de maturidade da empresa maior.

Em todos os casos, o guia apresenta-se como eficaz para influenciar as organizações a seguirem rumo ao Desenvolvimento Sustentável.

## REFERÊNCIAS

- ARANTES, N.. **Sistemas de gestão empresarial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- BATERMAN, T.S.; SNELL, S.A; RIMOLI, C.A. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BULLEN, C.; ROCKART, F.J.. **A Primer on Critical Success Factors, Cambridge**: Center for Information Systems Research, Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology, 1981.
- CATELLI, A.. **Uma Abordagem de Gestão Econômica**. 2 ed., São Paulo: Atlas S.A., 2001.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed., Rio de Janeiro; Editora Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2 ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- \_\_\_\_\_, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7 ed., São Paulo; Elsevier, 2004.
- COHEN, A.R; FINK, S.L.. **Comportamento Organizacional: Conceitos e Estudos de Casos**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.
- DESSELER, G.. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pearson, 2004.
- DRUCKER, P.F.. **The Practice of Management**. London: Pan Books, 1968.
- FAYOL, H.. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1990.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K.. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

HANASHIRO, D.M.*et al.*. **Gestão do Fator Humano**: uma visão baseada nos stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2008.

LORENZETTI, D.H.. Estratégia empresarial e sustentabilidade: um modelo integrador. **Revista da pós-graduação UNIFIEO**, v. 2, n. 3, 2008.

MANZINI, E.; VEZZOLI, C.. **O desenvolvimento de produtos sustentáveis**: os requisitos ambientais dos produtos industriais. São Paulo: Ed. Universidade de São Paulo, 2005.

MASLOW, A.H.. **Introdução a Psicologia do Ser**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MAXIMIANO, A.C.A.. **Introdução à Administração**. 8 ed., São Paulo: Atlas, 2011.

MINTZBERG, H.. A criação artesanal da estratégia. *In*: MONTGOMERY, C. A.. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 2 ed., Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

MORDEN, T.. **Principles of Management**. 2 ed., Ashgate Publishing Ltd., 2004.

PORTER, M.E.. **Vantagem Competitiva** - Criando e Sustentando um Desempenho Superior. São Paulo: Editora Campus, 2004.

SILVA, R.O.. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

\_\_\_\_\_, R.O.. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira, 2002.

### Websites

Disponível em: <<http://en.tedxrio20.com>> Acesso em: 14 maio 2012.

Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Agenda\\_21](http://pt.wikipedia.org/wiki/Agenda_21)> Acesso em: 03 set. 2012.

Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Clube\\_de\\_Roma](http://pt.wikipedia.org/wiki/Clube_de_Roma)> Acesso em: 03 set. 2012.

Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Confer%C3%A2ncia\\_de\\_Estocolmo](http://pt.wikipedia.org/wiki/Confer%C3%A2ncia_de_Estocolmo)> Acesso em: 03 set. 2012.

Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Eco-92>> Acesso em: 03 set. 2012.

Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Protocolo\\_de\\_Montreal](http://pt.wikipedia.org/wiki/Protocolo_de_Montreal)> Acesso em: 03 set. 2012.

Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Relat%C3%B3rio\\_Brundtland](http://pt.wikipedia.org/wiki/Relat%C3%B3rio_Brundtland)> Acesso em: 03 set. 2012.

Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Tratado\\_de\\_kyoto](http://pt.wikipedia.org/wiki/Tratado_de_kyoto)> Acesso em: 03 set. 2012.

Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-que-e-cultura-organizacional/46093/>> Acesso em: 03 set. 2012.

Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/IDH/DH.aspx?indiceAccordion=0>> Acesso em: 03 set. 2012.

Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/ODM.aspx>> Acesso em: 05 set. 2012.

Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/odm/index..php>> Acesso em: 05 abr. 2012.

Disponível em: <<http://www.redebrasilatual.com.br/>> Acesso em: 06 set. 2011.

Disponível em: <[http://www.rio20.gov.br/sobre\\_a\\_rio\\_mais\\_20](http://www.rio20.gov.br/sobre_a_rio_mais_20)> Acesso em: 03 set. 2012.

Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/>> Acesso em: 03 fev. 2012.

Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/resource/library/G3.1-Sustainability-Reporting-Guidelines.pdf>> Acesso em: 14 maio 2012.

**ESTUDO SOBRE CRITÉRIOS DE COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS:**  
o caso de uma empresa brasileira de economia mista da área de energia.

*Eduardo Souza Seixas  
Liliane de Queiroz Antônio  
Luciel Henrique de Oliveira  
Ronald de Jesus Moura*

## 1 INTRODUÇÃO

Passadas quatro décadas das primeiras discussões acerca do tema meio ambiente e desenvolvimento social – Conferência da ONU em Estocolmo, 1972 — ainda há um universo a ser desenvolvido. Hoje a sustentabilidade está inserida nas agendas de países, empresas e organizações sem fins lucrativos. Contudo, ainda persiste um desconforto ao se tratar da sua aplicação, principalmente nas organizações. Segundo Barbieri (2010, p. 147), “um aspecto central da adesão a um movimento social é a necessidade de substituir os meios e as práticas antigas por outras que traduzem os princípios, objetivos e diretrizes do novo movimento”.

Em 2002, na Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável (WSSD), Rio+10, em Joanesburgo, foram reafirmadas as metas relativas à erradicação da pobreza, à promoção da saúde, à expansão dos serviços de água e saneamento, à defesa da biodiversidade e à destinação de resíduos tóxicos e não tóxicos. Além de que foi proposta a criação de um programa de duração de dez anos para estimular a produção e consumo sustentável (PCS). Esse programa foi elaborado em 2003 em Marrakesh, Marrocos. Para implantar o programa foram criadas as “sete forças-tarefa Marrakesh”, sendo que compras públicas sustentáveis foi uma das sete forças de Marrakesh. Em 2007, o Brasil aderiu ao processo de Marrakesh e em 2008 instituiu o comitê gestor nacional de produção e consumo sustentável (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 2012).

Os objetivos e práticas organizacionais estão, via de regra, focados em resultados exclusivamente econômicos. O novo movimento, que sugere o autor, é conceber novos objetivos dentro de práticas sustentáveis. Com base nisto, Elkington (2012) lançou as bases para esse novo movimento, onde as organizações devem buscar meios para alcançar o *triple botton line*, ou seja, resultados não só econômicos, mas também, sociais e ambientais. Desse conceito nascerão produtos, processos e relações diferentes entre os agentes de mercado que levarão a cabo resultados considerados sustentáveis.

Pesquisas mostram que a atividade de compras tem papel estratégico na difusão de práticas sustentáveis na cadeia de valor (MAZET; DONTENWILL, 2012). É imperativo que as organizações públicas e privadas aceitem o desafio de encontrar na sustentabilidade estratégias e práticas organizacionais sustentáveis e que ao mesmo tempo agregue valor para o público de interesse, principalmente, inovando em produtos e processos (HART; MILSTEIN, 2004). A *General Electric* é um exemplo desse novo conceito, pois saiu da posição de empresa reativa em relação às questões ambientais e hoje aumentou seus resultados com produtos para gerar energia limpa através de geradores eólicos (SAVIT, 2007).

Esta pesquisa parte do princípio de que o governo representa uma das principais fontes de pressão para que as empresas mudem o comportamento em direção à cadeia de suprimentos mais sustentáveis (SEURING; MULLER, 2008). As organizações públicas estão inseridas neste contexto e, no Brasil, estima-se que o volume de compras chegue a 15% do PIB (VALENTE, 2011). Através de legislação apropriada, o Estado deve ser o líder da mudança para o consumo de produtos e serviços verdes, porque o consumo e a produção de bens e serviços são as principais causas dos impactos sociais e ambientais à sociedade (NISSINEN; PARIKKA-ALHOLA; RITA, 2009; BETIOL, 2012). O poder de compras do governo representa uma das principais fontes de pressão para que empresas mudem o comportamento em direção à cadeia de fornecimento sustentável (MÜLLER E SEURING, 2008). Através de legislação apropriada o Estado deve ser o líder da mudança para o consumo de produtos e serviços verdes, porque o consumo e a produção de bens e serviços são as principais causas dos impactos sociais e ambientais à sociedade (NISSINEN, PARIKKA-ALHOLA, RITA, 2009; BETIOL, 2012).

A pesquisa foi realizada em uma das unidades da empresa focal localizada no município de Salvador (BA) no setor de compras de materiais de exploração e produção. A referida unidade supre com algumas classes de materiais a empresa em nível nacional. Porém, na sua maioria, é responsável pelo suprimento do Norte-Nordeste. Contudo, os processos de compras são padronizados e o sistema de informação é integrado. Ou seja, o fluxo do processo é similar em toda a companhia. O estudo foi realizado em três tipos de materiais: cabeça de poço, óleo combustível e produtos químicos.

Diante disto, a pesquisa vem contribuir com a busca de novas práticas para os processos de compras de materiais por organizações públicas. Através do estudo de caso de uma empresa de economia mista brasileira da área energia, a questão que se coloca é se os critérios de compras de materiais do setor de aquisição de materiais de uma unidade operacional da empresa focal estão alinhados aos critérios de sustentabilidade?

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A partir da segunda metade do século XX, uma série de desastres ambientais e problemas sociais, a exemplo da fome e da pobreza, foram considerados por cientistas como decorrentes do modelo econômico predominante. Em 1972, em Estocolmo, realizou-se a primeira Conferência da ONU sobre meio ambiente humano. Nesta conferência nasceu o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente – PNUMA (BELLEN, 2006). Em 1987, a Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU publicou o relatório “Nosso futuro comum”, relatório Brundtland. É concebido o conceito clássico do desenvolvimento sustentável: atendimento das necessidades das gerações atuais sem comprometer o atendimento das necessidades das gerações futuras. O relatório define a necessidade do equilíbrio entre as dimensões econômica, ambiental e social (AMATO NETO, 2011).

A Sustentabilidade entra na pauta oficial da maioria dos países em 1992 em decorrência da Conferência da ONU sobre meio ambiente e desenvolvimento realizada no Rio de Janeiro (Rio-92). Nesta oportunidade, é concebida a "Agenda 21", que foi assinada por 179 países. Em 1997, em Kyoto no Japão, foi formalizado um protocolo em que os países industrializados se comprometeriam a reduzir as emissões de gases de efeito estufa em pelo menos 5% dos índices de 1990 até o período entre 2008 e 2012. Em 2002 foi realizada a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável (WSSD), Rio + 10, em Joanesburgo. Em junho de 2012 aconteceu a conferência Rio +20, para analisar o que foi feito e constituir uma nova agenda para o milênio. Porém, pouco se avançou em termos de definição de ações de caráter sustentável.

Hoje, além dos aspectos econômicos, sociais e ambientais, consideram-se os aspectos culturais e espaciais (geográficos). Na perspectiva social, a sustentabilidade é focada no bem-estar do ser humano e a sua qualidade de vida. Na visão ambiental a sustentabilidade tem sua principal preocupação com os impactos das atividades humanas no meio ambiente, mitigando os efeitos no ecossistema. Abrange a preocupação com a poluição do ar, das águas, do solo, subsolo e das zonas geladas. Na perspectiva cultural procura permitir o desenvolvimento preservando a identidade cultural dos diversos grupos sociais nos seus respectivos espaços de convivência. Por fim, a dimensão espacial ou geográfica abrange a ordenação espacial das atividades econômicas, bem como a otimização da configuração rural-urbana para preservar o sistema biológico e melhorar a qualidade de vida das pessoas (BELLEN, 2006; AMATO NETO, 2011).

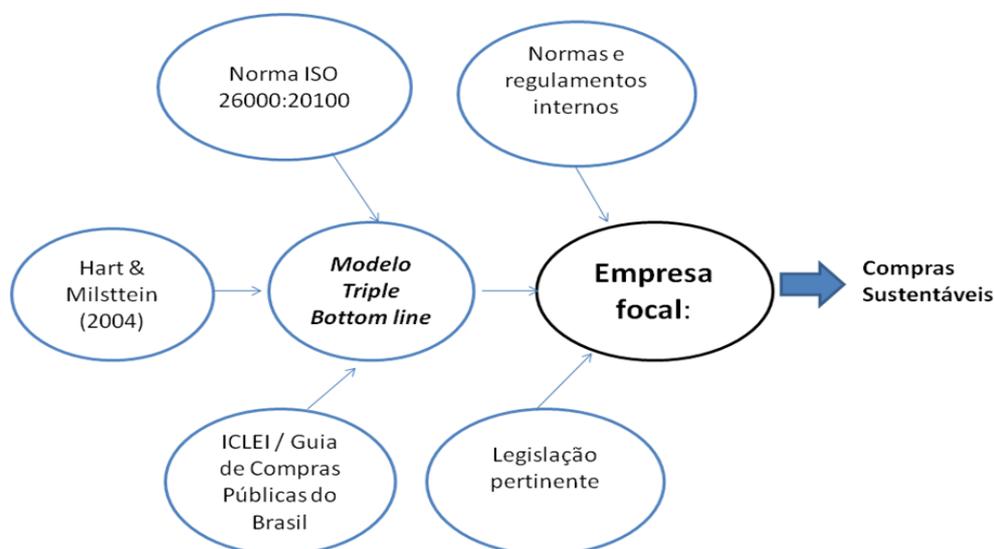
Isto posto, percebe-se que a mudança de comportamento ético das organizações é forjada pela pressão que o mercado globalizado exerce nas empresas, além de que as decisões empresariais estão cada vez mais alicerçadas em valores morais rigorosos e universalmente aceitos como apropriados (ASHLEY, 2005). A Organização sustentável pode ser entendida como a que simultaneamente procura ser eficiente em termos econômicos, ou seja, dá lucros para seus proprietários e acionistas, respeita os limites da capacidade dos recursos naturais e do meio ambiente e é instrumento de justiça social e de respeito aos direitos humanos (BARBIERI, 2007).

Segundo Hart e Milstein (2004), poucas empresas têm começado a tratar a sustentabilidade como uma oportunidade de negócios, abrindo caminho para a diminuição de custos e riscos, ou até mesmo elevando seus rendimentos e sua participação de mercado por meio da inovação. Os autores afirmam que a possibilidade de geração de valor através de práticas e estratégias sustentáveis pode ser o caminho para estimular o empreendimento de negócios que atendam à lógica capitalista e à ética sustentável concomitantemente. Apontam ainda a inovação tecnológica como fundamental para reduzir as pegadas do homem sobre o planeta.

A criação de valor ao acionista depende da habilidade que a empresa tem para destruir criativamente suas capacidades em favor das inovações (OLIVEIRA, 2012). Desta forma, as compras públicas podem estabelecer um convite às empresas a tomarem o caminho da mudança de mentalidade empresarial quanto à emergência da postura inovadora em benefício da sustentabilidade.

Neste contexto, para estudar critérios aplicáveis às compras públicas sustentáveis, a pesquisa lançou mão de referências bibliográficas, em sua maioria internacionais, além da norma NBR ISO 26000:2010, do guia de compras públicas do Brasil e das leis pertinentes às licitações. Conforme exposto na Figura 1, o modelo central dessa pesquisa é a teoria concebida por John Elkington, que em 1997 lançou o livro clássico “Sustentabilidade: canibais de garfo e faca”.

Figura 1 - Diagrama Teórico Conceitual



Fonte: Elaborado pelos autores, 2012.

O autor concebe a ideia de que as empresas agem de forma predatória, por isso, necessitam mudar para uma nova estratégia empresarial baseada em três pilares: lucro, pessoas e planeta. O cerne da ação empresarial, segundo o autor, deve estar em buscar o tríplice resultado: o *Triple bottom line*, ou seja, resultado econômico, social e ambiental. Uma empresa sustentável gera lucro para os acionistas, oferta valor para a sociedade ao tempo que minimiza ao máximo os danos ao meio ambiente. Elkington (2012) afirma que o assunto não diz respeito somente às grandes corporações, essas serão forçadas a repassar a pressão por meio da cadeia de fornecimento, para seus grandes e pequenos fornecedores e empreiteiros.

Na lei maior do Brasil, a Constituição Federal de 1988, o artigo 255 versa sobre o Meio Ambiente, e nele está posto que todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, um bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações. No inciso V é posto que é necessário controlar a produção, a comercialização e o emprego de técnicas, métodos e substâncias que comportem risco para a vida, a qualidade de vida e o meio ambiente. Observa-se que a pesquisa está convergente com o marco legal brasileiro, principalmente, na questão da comercialização dos produtos sustentáveis.

No Brasil, existe legislação específica para as atividades de Logística, dentre as mais recentes, pode-se citar a Lei no. 12.305, de 2 de agosto de 2010, que instituiu a Política

Nacional de Resíduos Sólidos, dispendo sobre seus princípios, objetivos e instrumentos, bem como sobre as diretrizes relativas à gestão integrada e ao gerenciamento de resíduos sólidos, incluídos os perigosos, as responsabilidades dos geradores e do poder público e os instrumentos econômicos aplicáveis. Dessa forma, a logística reversa toma importância no cumprimento da legislação como também agrega valor de alguma natureza às empresas, pelo retorno de bens ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo. Entretanto, o objetivo estratégico econômico não é o único da logística reversa, pois ela atende, principalmente, às necessidades ambientais podendo ser expandida para as sociais (AGUIAR; ANTÔNIO; PIASSI, 2009).

Já a norma NBR ISO 26000:2010 tem o propósito de as organizações incorporarem considerações socioambientais em seus processos decisórios e a responsabilizar-se pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente. Também implica que a responsabilidade social esteja integrada em toda a organização, seja praticada em suas relações e leve em conta os interesses das partes interessadas. A norma é de uso voluntário e não tem fins de certificação. O foco precisa estar não só no produto, mas, principalmente, no processo, por isso a importância da aplicação da norma na atividade de suprimentos. Nos “temas centrais” apresentados na norma, encontram-se elementos que podem servir de base para critérios de compras sustentáveis, tais como: comportamento anticorrupção, práticas leais de concorrência, condições de saúde, segurança ocupacional e questões de proteção ambiental (BALZAROVA; CASTKA, 2008; NBR ISO 26000:2010, 2010).

Em 2006, a partir do modelo da Comunidade Europeia, foi elaborado “Guia de compras públicas sustentáveis do Brasil. Trata-se do uso do poder de compras do governo para o desenvolvimento sustentável. O livro foi elaborado pelo ICLEI - Governos Locais pela Sustentabilidade, Secretariado para América Latina e Caribe (Lacs) em parceria com o Centro de Estudos sobre Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (GVces). Seu objetivo é possibilitar que os processos licitatórios das administrações públicas sejam oportunidades de promoção do desenvolvimento sustentável.

O guia apresenta o conceito de consumo sustentável e os aspectos econômicos e legais das licitações, bem como exemplos de compras sustentáveis no mundo e no Brasil. O ponto alto do trabalho é a descrição do programa europeu “Procura+”, que tem como objetivo estabelecer critérios de sustentabilidade nos processos de compras públicas. Para isso, o Guia de Compras sustentáveis do Brasil apresenta várias possibilidades: reduzir materiais, a exemplo de embalagens; comprar produtos e equipamento com maior tempo de durabilidade, reparáveis e que possam ser aperfeiçoados; aumentar a eficiência no armazenamento, inventários e a gerência de estoque; dar preferência à contratação de serviço em vez de um

objeto físico para atender às necessidades dos usuários finais; adiar a substituição dos produtos (pelo maior tempo possível); treinar os funcionários para o uso mais eficiente do equipamento e garantir que seja feito o uso máximo dos produtos até o fim de sua vida útil.

Conforme o Quadro 1, as compras públicas representam valores significativos em relação ao PIB. Corroborando com a argumentação do referido Guia, Muller e Seuring (2008) afirmam que o poder público é um dos principais elementos de pressão para a implantação da sustentabilidade. Portanto, o Governo deve ser o primeiro a lançar mão de práticas sustentáveis nos seus processos de suprimento. Através de legislação apropriada o Estado deve ser o líder da mudança para o consumo de produtos e serviços verdes, porque o consumo e a produção de bens e serviços são as principais causas dos impactos sociais e ambientais à sociedade (NISSINEN; PARIKKA-ALHOLA; RITA, 2009; BETIOL, 2012).

**Quadro 1: Percentuais de Compras públicas em relação ao PIB**

<b>PAÍS</b>	<b>% PIB</b>
<b>Brasil</b>	<b>14</b>
<b>EUA</b>	<b>14</b>
<b>Canadá</b>	<b>17</b>
<b>Reino Unido</b>	<b>17</b>
<b>Comunidade Europeia</b>	<b>16</b>
<b>Japão</b>	<b>7</b>
<b>China</b>	<b>8</b>

**FONTE: Elaborado pelos autores, 2012.**

Partindo para a conceituação de compras públicas sustentáveis, Brammer e Walker (2011) afirmam que “é o ato de integrar a preocupação com as consequências ambiental e social na aquisição de bens e serviços realizados por organismo do setor público ou diretamente pelo governo”. Já o Guia de compras (ICLEI, 2006), conceitua compras sustentáveis como a solução para integrar considerações ambientais e sociais em todos os estágios do processo da compra e contratação dos agentes públicos (de governo) com o objetivo de reduzir impactos à saúde humana, ao meio ambiente e aos direitos humanos. A licitação sustentável é também conhecida como compras públicas sustentáveis, ecoaquisição, compras verdes, compra ambientalmente amigável e licitação positiva (ICLEI, 2006).

O Ministério do Planejamento, através da secretária de Logística e Tecnologia da Informação, define contratações públicas sustentáveis como “a criação de uma política de contratações públicas que leve em consideração critérios de sustentabilidade, ou seja, critérios fundamentados no desenvolvimento econômico e social e na conservação do meio ambiente através da utilização do poder de compra do Estado como instrumento de implementação de políticas públicas, visando, dar exemplo aos consumidores, induzir o comportamento de outros consumidores, reduzir a geração de resíduos, fortalecer o mercado de bens e serviços ambientais, maior ecoeficiência no processo produtivo, além de apoiar a inovação tecnológica” (MP, 2012).

A regulamentação das aquisições públicas no Brasil tem origem no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, que determina que as obras, serviços, compras e alienações públicas sejam feitas através de processo licitatório. A partir dessa prerrogativa constitucional foi criada a Lei 8.666/93, lei das licitações públicas, legislação atualizada pelas leis nº 8.883/94, nº 9.032/95; nº 9.648/98 e pela Lei nº 10.520/2002, que instituiu o “pregão” como a sexta modalidade de licitação. Mais recentemente, foi instituída a Lei nº 12.349/10, que obriga todos os entes da Federação a promoverem licitações públicas sustentáveis (VALENTE, 2010; BETIOL, 2012).

A Lei 8.666/93, no texto original do art. 3º, não fazia referência à sustentabilidade, contudo, a Lei nº 12.349/10 fez a inclusão modificando o texto original, sendo hoje da seguinte forma: a licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável.

Fator relevante foi a aprovação do Decreto nº 7.746/2012 que regulamenta o artigo 3º da Lei 8666/93, onde estabelece critérios, práticas e diretrizes gerais para as licitações sustentáveis realizadas pela administração pública federal direta, autárquica e fundacional e pelas empresas estatais dependentes, e institui a Comissão Interministerial de Sustentabilidade na Administração Pública – CISAP. A norma determina que os critérios e práticas sustentáveis estejam expressos na especificação técnica do objeto ou como obrigação do fornecedor. Dentre as principais diretrizes relacionadas às compras de materiais estão a preferência por materiais, tecnologias e matérias-primas de origem local, a maior geração de empregos, preferencialmente por mão de obra local, e a origem ambiental regular dos recursos naturais utilizados nos bens, serviços e obras.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa tem caráter exploratório, é qualitativa e se caracteriza como estudo de caso. Utiliza-se como meios de investigação a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevista semiestruturada, observação e grupo focal (*focus group*). A base teórica é o modelo do *Triple Bottom Line* – TBL, Elhington (2012). A partir deste princípio, estudou-se critérios econômicos, sociais e ambientais que se alinhassem às aquisições da empresa focal. Outros matizes conceituais também foram utilizados, como a norma ISO 26000:2010, o guia de compras públicas do Brasil, a legislação pertinente e diversas referências bibliográficas.

Após a revisão do “estado da arte”, a pesquisa seguiu com uma entrevista preliminar com o gerente do setor de compras da empresa focal com o objetivo de levantar o fluxo do processo de aquisição e as normas e regulamentos internos pertinentes à atividade. Em seguida, criou-se uma metodologia para levantamento dos dados primários. Para validar a metodologia da pesquisa foi feita entrevista com o supervisor de compras e um grupo focal que serviu para o reforço na validação, além de proporcionar significativa fonte de informações preliminares.

Os resultados desse processo foram avaliados pelos autores e por um especialista em sustentabilidade empresarial. Tendo sido feitas as correções metodológicas, foram realizadas entrevistas com gerentes e supervisores de forma individual. Foi realizado também *focus group* com pessoal de compras. Realizou-se análise em quinze contratos de compras de materiais diversos correspondentes ao período de 2006 a 2011. Por fim, foram selecionados processos dos materiais cabeça de poço, óleo combustível e produtos químicos, para verificar os critérios utilizados nas referidas aquisições. Vale ressaltar que o item cabeça de poço é comprado pela unidade operacional em estudo para toda a companhia. Os demais itens são comprados para abastecer toda a região norte e nordeste.

Após essa fase, foram apurados os dados levantados e para validá-los, foram feitas mais três entrevistas. Uma entrevista com um funcionário da empresa focal que trabalha no setor de compras de outra unidade e é doutor no tema da pesquisa, outra com o gerente do setor de compras da unidade pesquisada e uma terceira com o supervisor de cadastro de fornecedores.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Após a aplicação da metodologia, conforme explicitado no item anterior, foram identificados e evidenciados critérios de caráter econômico, ambiental e social praticados pela empresa focal em processos de aquisição de óleo combustível, cabeça de poço e produtos químicos, conforme segue.

### 4.1 Critérios Econômicos

Observa-se o amadurecimento dos referidos critérios, que pôde ser observado pela grande quantidade de cláusulas nos contratos de compra referentes às questões econômicas. Percebe-se que a empresa procura prever todas as possibilidades de comercialização e de limites legais para os processos de aquisição de bens. No que tange ao resultado econômico apresentados no quadro 2, a empresa focal apresenta consistência nos critérios que são imputados na relação com os fornecedores.

O critério “oneridade econômica” tem o objetivo de salvaguardar a oportunidade do contrato para os casos de necessidade de reajustamento de preços. Esse item, além de atender ao critério econômico, atende ao critério social “Pagamento justo aos fornecedores”, conforme será apresentado no quadro de critérios sociais.

**Quadro 2 – Critérios Econômicos**

CRITÉRIOS		EVIDÊNCIAS
1	Preço	Cláusula do edital-padrão em conformidade como Dec. 2745/98
2	Prazo e forma de pagamento	Em conformidade com o manual de Condições de fornecimento de materiais da empresa
3	Prazo de entrega	Cláusulas do Edital-padrão
4	Transporte / Seguro	Cláusulas do Edital-padrão
5	Impostos e taxas	Cláusulas do Edital-padrão
6	Custo da embalagem	Em conformidade com o manual de Condições de fornecimento de materiais da empresa

7	Custo de serviços / inspeção	Cláusulas do Edital-padrão
8	Reajustamento / Onerosidade econômica	Cláusulas do Edital-padrão. Código de Ética.
9	Multas e sanções	Cláusulas do Edital-padrão
10	Incoterms	Manual internacional de Incoterms

Fonte: Elaborado pelos autores, 2012.

#### 4.2 Critérios Ambientais

Tanto o critério ambiental quanto o critério social foram considerados válidos quando foi encontrada evidência para um dos três tipos de materiais pesquisados. O Quadro 3 apresenta os critérios ambientais praticados pela empresa focal. Destaca-se o critério transporte (A1), pois, existe cláusula em contrato para cada um dos modais de transporte. No caso do transporte marítimo, são especificados os equipamentos necessários para as contingências ambientais. Com o óleo combustível, por exemplo, é feito o transporte a granel por navio e por caminhão-tanque.

Outro critério importante é o referente à preocupação com a composição dos materiais (A2) que integram o produto, porque tem caráter preventivo. Sabe-se que a prevenção é a forma mais eficaz de se atacar os riscos ambientais. No critério embalagem (A3), há exigência da origem da madeira usada nas embalagens de produtos comprados no mercado nacional e internacional, além de que essas madeiras são reaproveitadas internamente. Quanto às bambonas de produtos químicos, ocorre processo sistemático de logística reversa. Porém, antes de serem encaminhadas, as bambonas são furadas para não haver risco de uso indevido por terceiros.

Vale ressaltar também o critério riscos ambientais (A5) pelo uso do produto, onde foi evidenciado o rigoroso controle no cadastro de fornecedores de produtos de alto risco para o meio ambiente. Nestes casos é exigida a qualificação técnica do fornecedor e certificação ISO 9001, que é concedida pela empresa focal mediante rigorosa auditoria *in loco*. Este procedimento atende também ao critério fabricação do material (S7), onde são verificados os procedimentos de saúde, meio ambiente e segurança da empresa fornecedora e de seus fornecedores, a exemplo de tratamento de resíduos sólidos. Segundo depoimento de

fornecedor cadastrado, a auditoria da empresa focal é mais rigorosa do que uma certificação ISO.

**Quadro 3 – Critérios Ambientais**

CRITÉRIO		EVIDÊNCIAS
1	Transporte	Cláusulas de transporte marítimo e de transporte terrestre em contrato.
2	Composição dos materiais	Existem critérios internos proibindo o cadastro de materiais nocivos ao meio ambiente e ao ser humano. Exemplo: amianto e cádmio.
3	Embalagens	Existe cláusula referente a segurança ambiental das embalagens. Há procedimento para devolução de bambonas de produtos químicos. E as madeiras que compõem as embalagens são certificadas.
4	Descarte do produto	Existem procedimentos para o descarte de cabeça de poço, os materiais pesados são leiloados como sucata ao final da sua vida útil.
5	Riscos ambientais pelo uso do produto	Cláusulas de coresponsabilidade do fornecedor para cabeça de poço. Exigência de Qualificação Técnica para fornecedores - ISO 9001, 14000. Ficha técnica para produtos químicos para uso e manuseio.
6	Fabricação do material	Auditoria <i>in loco</i> para cadastro de fornecedores que exigem qualificação.
7	Influência na cadeia de valor	Cláusulas com exigência para fornecedores de 1ª e 2ª camadas

**Fonte: Elaborado pelos autores, 2012.**

Por fim, o critério de suma importância que é o de influência na cadeia de valor (S7), pois é onde a empresa pública exerce a sua influência de mudar o mercado em direção da sustentabilidade. As evidências foram as cláusulas nos contratos de compra que fazem exigências aos fornecedores de 2ª camada, bem com o processo de auditoria *in loco* que é realizado para os fornecedores que requerem qualificação técnica, que é o caso dos itens cabeça de poço e produtos químicos.

### 4.3 Critérios Sociais

O Quadro 4 apresenta os critérios sociais praticados pela empresa focal. Em relação ao critério trabalho infantil (S1), além da cláusula de contrato, conforme explicado no item anterior, os fornecedores dos materiais pesquisados são obrigados a terem o registro de qualificação técnica. Na auditoria, são verificadas as condições de trabalho. O critério exploração de mão de obra (S2) abrange o cumprimento da legislação trabalhista por parte dos fornecedores, e tem relação com as obrigações da seguridade social. Os compradores verificam a situação dos fornecedores quanto à sua regularização mediante os órgãos competentes. O fornecedor que não estiver regular, mesmo que ofereça o menor preço, não poderá celebrar contrato com a empresa focal.

O critério de saúde e segurança ocupacional (S3) abrange a preocupação com os funcionários do fornecedor no processo de fabricação e a preocupação com os funcionários da empresa focal que usam o material. Para este critério há nota específica, e está em consonância com a diretriz de número 7 do manual de saúde, meio ambiente e segurança da empresa focal. Para o critério comunidade local (S4) foram encontradas, para os itens óleo combustível e cabeça de poço, notas específicas, pois o conteúdo local é variável, sendo 80% e 70% os percentuais de conteúdo local, respectivamente. Fica claro que para os itens em análise a estratégia de desenvolvimento de fornecedores locais de pequeno porte não se aplica à situação, face o alto grau de complexidade dos itens em estudo. Os fornecedores precisam ter certificado de conteúdo local emitido por organização credenciada para provarem esse percentual.

**Quadro 4 – Critérios Sociais**

CRITÉRIO		EVIDÊNCIAS
1	Trabalho infantil e escravo (fornecedor)	Cláusulas no contrato de fornecimento. Auditoria <i>in loco</i> para cadastrar de fornecedores qualificados.
2	Exploração de Mão de obra (fornecedor)	Cláusulas no contrato de fornecimento em conformidade com as leis trabalhistas
3	Saúde e segurança ocupacional (fornecedor/usuário do material)	Cláusulas no contrato de fornecimento. Auditoria <i>in loco</i> . Ficha técnica para produtos químicos para uso e manuseio. Orientações sobre uso de EPI.
	Comunidade local	Programa de desenvolvimento de conteúdo local

4		em nível nacional. Exigida certificação de tipo I para comprovar conteúdo local.
5	Pagamento justo aos fornecedores	Preços mínimos. Cláusula de Onerosidade econômica.
6	Anticorrupção	Controle do relacionamento com fornecedores.. Auditoria interna remota e <i>in loco</i> , auditoria externa e portal de compras da empresa.
7	Concorrência leal	Rodízio de fornecedores, auditoria interna remota e <i>in loco</i> , auditoria externa e portal de compras da empresa.
8	Obrigações Tributárias	Cláusulas com exigência para fornecedores de 1ª e 2ª camadas. Retenção dos tributos.
9	Influência de práticas de Responsabilidade Social na Cadeia de Valor	Cláusulas com exigência para fornecedores de 1ª e 2ª camadas

**Fonte: Elaborado pelos autores, 2012.**

Quanto ao critério pagamento justo aos fornecedores (S5), apesar de ter um viés econômico, ele guarda em si o apelo de caráter social, porque, estabelece uma relação honesta com os fornecedores, além de que evita descontinuidades no cumprimento das obrigações dos fornecedores com sua força de trabalho e com seus fornecedores, evitando assim problemas sociais por conta da inadimplência em cadeia.

O critério anticorrupção (S6) ficou evidenciado pelo controle das relações dos compradores com os fornecedores. Hoje, é proibido reuniões com fornecedor que só tenha a presença de um funcionário da empresa. É proibido também o recebimento de presentes de fornecedores. Com a implantação do portal de compras da empresa focal, as licitações são desenvolvidas basicamente por meio virtual, o que evita o contato direto do comprador com o fornecedor. Até o acesso ao prédio é monitorado. A autorização de entrada é dada por um funcionário; se o visitante quiser falar com outra pessoa em outro setor, ele terá que registrar outra autorização. Os compradores são submetidos à auditoria remota, que é o controle das ações nos processos licitatórios através da identificação eletrônica de acesso de cada comprador ao portal de compras da empresa focal. Além disso, os compradores são submetidos a auditoria interna e externa *in loco*.

O critério concorrência leal (S7) é controlado pelas auditorias conforme o item anterior. Além de que existe um processo denominado “rodízio de fornecedores” que objetiva impedir a participação de algum fornecedor na licitação. Isso é possível porque o portal de

compras já tem os fornecedores cadastrados para cada classe de material. O fornecedor só é impedido de participar se não cumprir as exigências da empresa focal.

As obrigações tributárias dos fornecedores (S8) também são cobradas pela empresa focal. Interessante observar que no pagamento ao fornecedor a empresa focal, amparada por legislação específica, desconta do pagamento o PIS, o CONFINS e o CSLL. Por fim, o critério influência de práticas de Responsabilidade Social na cadeia de valor (S9) que, assim como no viés ambiental, possui cláusulas que evidenciam a exigência para os fornecedores de 2ª camada.

Desta forma, observa-se empenho da empresa focal com a prática de critérios de sustentabilidade propostos pela pesquisa nos processos de aquisição de materiais. A despeito de não haver uma medida ou grau para se avaliar um processo de compras que se possa afirmar sustentável, a empresa focal mostrou-se adequada para o objetivo proposto da pesquisa.

## **5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Conforme exposto, a empresa focal já está adaptada à Lei 7.746/2012, que obriga as organizações diretas e indiretas a inserirem critérios de sustentabilidade nos seus processos de compras. Pode-se observar nos processos de aquisições dos materiais dos itens pesquisados (cabeça de poço, óleo combustível e produtos químicos) a presença de critérios ambientais e sociais desde 2006.

Retomando o discurso de Mazet e Dontenwill (2012), o comprador precisa monitorar novos riscos nos processos de aquisição, a saber: “segurança dos trabalhadores, poluição, desperdícios de recursos, impactos das atividades na comunidade local ou o risco do impacto negativo sobre a imagem da empresa”. Pode-se observar que a questão da segurança do trabalho é uma preocupação evidente no item 7 do documento das diretrizes de saúde e segurança do trabalho da empresa, que versa sobre as orientações de SMS para aquisição de bens e serviços. Além de que existem exigências na cláusula de transporte terrestre e ainda no item 17 do Código de fornecimento de Material da empresa focal.

Foi evidenciado que o comprador da empresa focal já assumiu novos papéis. Contudo, mais do que uma mostra de nova consciência do funcionário, viu-se um sistema de informações que funciona sobre a lógica de um modelo de gestão integrada focada em resultados econômicos, ambientais e sociais. Pois, aos códigos dos materiais já são vinculados

cláusulas e critérios de aquisição que impedem o distanciamento dos critérios do *triple bottom line*.

Considerando a norma NBR ISO 26000:2010, nas orientações referentes às práticas de compras sustentáveis, é recomendada a compra de materiais que minimizem os impactos ambientais e sejam certificados por sistemas de rotulagem confiáveis ou por auditorias. Esta recomendação foi evidenciada para os materiais em estudo, porque são classificados com critérios que requerem qualificação técnica – RQT. Os fornecedores desses materiais passam por auditoria e são exigidos deles a conformidade com a ISO 9001, SA8000 e 18000.

Conforme as ‘Revoluções’ de Elkington (2012), a transparência das ações empresariais, principalmente as do setor público, é uma exigência crescente da sociedade. Os gerentes, como afirma Elkington (2012), ‘não podem mais administrar encolhendo suas cabeças’. Prova disso é que, com exceção dos processos de aquisição que foram analisados na pesquisa, todos os objetos da pesquisa documental estão disponíveis no site da empresa focal. As parcerias, como propõe a quinta revolução de Elkington (2012), são fundamentais para a consecução de objetivos de sustentabilidade na cadeia de valor. Ademais, a sétima revolução proposta por Elkington (2012), governança, está alinhada com as compras sustentáveis, pois, pelo que se pode observar na empresa focal, em todos os documentos e processos há critérios ambientais e sociais.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A base conceitual da pesquisa, o modelo TBL, conceitua a empresa sustentável como a que gera lucro para os acionistas, oferta valor para a sociedade e minimiza os danos ao meio ambiente. Pode-se inferir que a empresa focal caminha nesta direção. Ademais, a questão proposta por esta pesquisa está presente nos processos de compras do grupo de materiais estudado, porque foram evidenciados critérios que atendem às questões econômicas, ambientais e sociais.

Percebe-se que a empresa focal, independente das obrigações legais que lhe cabe por ser empresa de economia mista, já incorporou ao seu direcionamento estratégico o conceito de que a sustentabilidade é uma oportunidade de negócio. Existem empresas que ainda não perceberam a urgência da mudança, pior, têm a sustentabilidade como mais uma fonte de custo e barreira à sobrevivência das organizações. Não perceberam que esse fator pode ser um caminho para a inovação tecnológica (HART & MILSTEIN, 2004).

O poder de pressão das compras públicas para a mudança de comportamento do mercado fornecedor em direção à sustentabilidade, mostrou-se argumento verdadeiro na pesquisa. Isso pôde ser observado no processo de cadastro de fornecedores para produtos que exigem qualificação técnica, como é o caso dos itens estudados. A empresa fornecedora se obriga a cumprir rigoroso plano de gestão de saúde, meio ambiente e segurança no seu processo produtivo. Como a empresa focal é o principal cliente, às vezes único cliente, as organizações que fornecem materiais decidem investir em tecnologia sustentável, como também, obrigar os seus fornecedores a se alinharem às estratégias sustentáveis (ASHLEY, 2005; SEURING & MULLER, 2008).

No que concerne ao marco legal mais recente, o Decreto nº 7.746/2012, a empresa focal demonstrou convergência ao que rege a lei. A pesquisa documental nos contratos globais<sup>vi</sup> de aquisição evidenciou que desde 2006 já havia cláusulas pertinentes às questões ambientais e sociais. Pode-se observar maior precisão e abrangência destas cláusulas a partir de 2007, porque algumas delas foram revisadas para aumentar o grau de exigência, a exemplo da questão da embalagem dos materiais adquiridos e do transporte marítimo. Não por acaso, a empresa ingressou no IDJS em 2007, e hoje tem conceito elevado deste indicador.

O artigo 4º da referida lei apresenta as diretrizes de sustentabilidade que devem ser perseguidas pelas organizações públicas diretas e indiretas. A pesquisa comprovou a consonância das práticas de compras da empresa focal com as diretrizes que dizem respeito à preferência por conteúdos locais, menor impacto sobre recursos naturais e origem dos recursos naturais.

Como sugere o guia de compras públicas brasileiro, é uma boa prática para a sustentabilidade a centralização de compras. Neste caso, a empresa focal também se adequa, pois a unidade pesquisada compra para todas as unidades do norte-nordeste. Além de que, o guia indica a licitação eletrônica como elemento gerador de eficiência e transparência. Esse fato também foi observado na empresa focal. A possibilidade de relação corrompida entre compradores e fornecedores foi inibida pelo uso de meios eletrônicos de contratação. A transparência dos processos é um princípio que em muito valoriza a empresa no mercado.

A pesquisa, além de procurar evidenciar o alinhamento de critérios de caráter ambiental e social aos processos de compras de materiais da empresa focal, contribui com o entendimento da necessidade de considerar a aplicação do princípio do ciclo de vida do produto. Para a função compras isso representa interferir, não só no cadastro, como já é feito na empresa focal, mas também no projeto de desenvolvimento do produto. O novo papel do

comprador exige maior compreensão da sua importância no fomento de práticas de critérios alinhados com a sustentabilidade na cadeia de suprimento.

Além disso, a pesquisa procurou expandir o olhar sobre os tipos de materiais adquiridos, que normalmente incluem papel, madeira, tinta, suprimento de informática, para outros de maior complexidade e valor. Assim, foi observado que também é possível obter ganhos sociais e ambientais na aquisição desses materiais. Para se ter uma ideia, um contrato de fornecimento global de cabeça de poço é de mais de seis vezes do valor de um contrato global de fornecimento de papel. Vale ressaltar que a monta dos valores em referência é expressa em milhões.

Desta forma, a pesquisa, além de alcançar o objetivo proposto quanto à existência de critérios econômicos, sociais e ambientais alinhados ao contexto da sustentabilidade nos processos de compras da empresa focal, vislumbra a possibilidade de contribuir com o aumento de interesse das compras públicas sustentáveis na cadeia de valor de bens de capital e de bens intermediários. Aliado a isso, tenta ampliar o estudo sobre os aspectos sociais nos processos de compra, que, via de regra, são subjugados pelo maior número de pesquisas sobre critérios ambientais. Por fim, a pesquisa mostra-se também em consonância com a estratégia do governo brasileiro de alinhar as compras públicas diretas e indiretas ao viés da sustentabilidade, materializada pela obrigatoriedade desta prática por meio do decreto 7.746 de 5 de junho de 2012.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Edson Martins; ANTONIO, Liliane de Queiroz; PIASSI, Leandro Martines. A logística reversa nos programas de redução de resíduos da USP e UFSCAR. **Revista Minerva - Pesquisa & Tecnologia**. v. 6, n. 1, p. 59-65. São Carlos: Rima, 2009.

AMATO NETO, João (org.). **Sustentabilidade & produção: teoria e prática para uma gestão sustentável**. São Paulo: Atlas, 2011.

ANDRADE, José Célio; SILVA JÚNIOR, Antônio Costa. **Oportunidades para Compras Verdes no setor de suprimentos da Petróleo Brasileiro S. A.** Rio de Janeiro: XXXII ENANPAP, 2008.

ASHLEY, Patrícia Almeida (coord.). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

BARBIERI, J. C; SIMANTOB, M. **Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações**. São Paulo, Atlas, 2007.

BALZAROVA, Michaela A; CASTKA, Pavel. ISO 26000 and supply chains - on the diffusion of the social responsibility standard. **Int. J. Production Economics**, n 111, p. 274-286, 2008.

BELLEN, Hans Michael Von. **Indicadores de sustentabilidade**: uma análise comparativa. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BETIOL, Luciana. **O gestor e as compras públicas pela sustentabilidade**: conceitos e arcabouço jurídico das compras públicas sustentáveis. Rio de Janeiro: Conferência Rio+20, 2012.

DONTENWILL, Emmanuelle; CRESPIAN-MAZET, Florence. Sustainable procurement: Building legitimacy in the supply network. **Journal of Purchasing & Supply Management**, fev., 2012.

ELKINGTON, Jonh. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.

ICLEI. Governos Locais pela Sustentabilidade, Secretariado para América Latina e Caribe (LACS) e Centro de Estudos em Sustentabilidade da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas Bidermam, Rachel - GVces (org.). **Guia de Compras Públicas Sustentáveis**. São Paulo, 2006.

HART. Stuart L.; MILSTEIN Mark B. Criando valor sustentável. **Revista de Administração de Empresas**, v. 3, n. 2, maio/jul., 2004.

MMA. Ministério Do Meio Ambiente. **Agenda ambiental na administração pública**. Disponível em: <www.mma.gov.br>. Acesso em: 29 ago. 2012.

MP. Ministério do Planejamento. **Portal de compras do governo federal – Comprasnet**. Disponível em: <www.comprasnet.gov.br>. Acesso em: 6 jul. 2012.

NBR ISO 26000:2010. **Diretrizes sobre a responsabilidade social**. Rio de Janeiro: ABNT, 2010.

NISSINEN, K.; PARIKKA-ALHOLAA, H. RITA. Environmental criteria in the public purchases above the EU threshold values by three Nordic countries: 2003 and 2005. **Ecological Economics**. v. 68, p. 1838-1849, 2009.

OLIVEIRA, Luciel Henrique; SILVEIRA, Marco Antônio (Org.). **Gestão da sustentabilidade organizacional**: Inovação, aprendizagem e capital humano. v. 2., Campinas, SP: CTI (Centro de Tecnologia da Informação “Renato Archer”), 2012.

SAVIT, Andrew. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SEURING, Stefan; MULLER, Martin. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. **Journal of Cleaner Production**, 2008.

VALENTE, Manoel Adam Lacayo. **Marco legal das licitações e compras sustentáveis na administração pública**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2011.

166

**ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS EM PROL DA SUSTENTABILIDADE NOS  
PROJETOS DE MECANISMO DE DESENVOLVIMENTO LIMPO DA  
PETROBRAS:**

um estudo qualitativo na FAFEN (BA)

*Luana das Graças Queiróz de Farias  
Antônio Costa Silva Júnior  
André Luis Rocha de Souza  
José Célio Silveira Andrade  
Andréa Ventura*

## **1 INTRODUÇÃO**

Um ambiente social e econômico com restrições ao uso do carbono é uma realidade que se configura como inevitável para as organizações. A busca de uma transição para uma economia de baixo carbono traz desafios para as empresas além de regulamentações proibitivas que devem aderir para reduzir suas emissões de gases de efeito estufa (GEE), visando à proteção ao meio ambiente e, sobretudo, ganhos de vantagens competitivas sustentáveis em longo prazo, requerendo, portanto, estratégias capazes de promover modificações em suas atividades sem, contudo, afetar seu desempenho.

Nesse ambiente competitivo frequentemente composto por oportunidades e ameaças em qualquer tipo de mudança, as empresas adotam estratégias ambientais para diminuir custos e riscos, aumentar as receitas e os ativos intangíveis em atenção às necessidades dos seus *stakeholders*. Essas estratégias geram um novo tipo de benefício competitivo, denominado *Eco-Advantage* ou ecoestratégias que possibilitam às empresas o alcance da excelência nos níveis de desempenho, de lucratividade e de crescimento, englobando assuntos como qualidade de vida no trabalho, segurança e meio ambiente como parte de uma postura responsável e ética (BARBIERI, 2004).

A noção de gestão ambiental consubstanciada ao exercício dessas estratégias direciona a novos paradigmas organizacionais, além de fortalecer a discussão de abordagens como qualidade ambiental e de vida em âmbito estratégico. E, portanto, fomenta atividades mais sustentáveis, no que se refere ao uso mais racional dos recursos, satisfação das demandas das partes interessadas (consumidores, fornecedores, dentre outros) e a diminuição dos impactos ambientais.

No contexto dos negócios, a redução das emissões de GEE surge como alternativa de investimentos no consumo consciente por parte dos clientes e para conscientização corporativa sobre os riscos climáticos, introduzindo-os como elemento estratégico. Além disso, as empresas estão desenvolvendo estratégias ambientais tecnológicas voltadas para a finalidade de controle e de prevenção da poluição. As mudanças climáticas têm provocado alterações que afetam o ambiente corporativo seja no tocante a criação de políticas regulatórias que podem afetar o desempenho financeiro das empresas, como também riscos físicos afetando diretamente os recursos naturais e os riscos empresariais, ou seja, dos impactos que as alterações climáticas podem gerar no negócio, afetando a sua competitividade (LABATT; WHITE, 2007).

O problema representado pelas mudanças climáticas é global e bastante complexo, por haver em torno dele um conjunto de interesses de países e, principalmente dos grupos corporativos e de setores econômicos representativos. Há diversas iniciativas para combater as mudanças climáticas, como a adoção do Protocolo de Kyoto (PK), através de projetos de Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL) como instrumento para aumento da participação e sensibilização da sociedade e das empresas, cumprindo papel importante na realização do desenvolvimento sustentável e na execução dos acordos globais.

Dentre os vários tratados internacionais ambientais que participa, o Brasil é atualmente signatário do Protocolo de Kyoto, participando dele de forma voluntária. Esse mecanismo estabeleceu metas de redução das emissões de GEE, políticas e mecanismos de flexibilização, dentre os quais o MDL, que permitem o atendimento dos compromissos assinalados. Nesse sentido, no Brasil há uma preponderância de projetos de MDL nas indústrias de energia, tratamento de resíduos e hidroeletricidade, voltados para diminuição da emissão de GEE e/ou remoção de CO<sub>2</sub>, obtenção da sustentabilidade nas perspectivas econômica, social e ambiental e, também transferência de tecnologias ambientalmente seguras.

Poucos trabalhos se propõem a analisar a eficácia dos projetos de MDL para o desenvolvimento sustentável e a geração de tecnologias mais limpas nos principais países hospedeiros em que estão concentrados esses projetos, a exemplo, do Brasil. Dessa forma, em pesquisa realizada por Silva Júnior (2011), na primeira fase de sua tese de Doutorado, foi observado em setenta e cinco (75) Documentos de Concepção de Projetos (DCPs) de MDL aprovados no Brasil até setembro de 2009 que as contribuições geradas pelo MDL nos aspectos de promoção de tecnologias limpas e desenvolvimento sustentável são insuficientes. Tais documentos apresentam ainda, de forma geral, que as técnicas de reciclagem e de tratamento de resíduos para redução da poluição são dominantes nesses projetos. A partir

desse contexto, questiona-se: quais são as estratégias ambientais utilizadas no projeto de MDL na Petrobras\FAFEN-BA e suas contribuições em prol da sustentabilidade?

Diante do exposto, este trabalho objetiva analisar a implantação do Projeto de Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL) na Petrobras, Fábrica de Fertilizantes da Bahia (FAFEN-BA), situada no município de Camaçari, colocando em perspectiva as estratégias ambientais adotadas em decorrência desse projeto, e seus benefícios para a sustentabilidade. Para atingir esse propósito, adotou-se como procedimentos metodológicos uma abordagem exploratória - qualitativa e a estratégia metodológica de estudo de caso.

Por fim, este artigo está estruturado em quatro partes, sendo esta introdução, a primeira. A segunda é a das considerações teóricas. A terceira, a dos aspectos metodológicos da pesquisa. Na quarta parte é apresentado o caso e os resultados encontrados e, por fim, são demonstradas as considerações finais e as limitações e sugestões para futuras pesquisas.

## **2 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS**

As considerações teóricas relevantes para a análise do caso estudado basearam-se nas estratégias ambientais de transferência de tecnologia e no desenvolvimento de tecnologias em prol da sustentabilidade.

### **2.1 Transferência de Tecnologia**

No que tange à tecnologia, a presente pesquisa se dispõe a uma discussão conceitual do termo tecnologia, de fundamental importância para a compreensão do processo de desenvolvimento/transferência de tecnologias. Autores como Pinto (1960), Mitchan (1978; 1994) e Kanai (2008), abordam pontos relevantes sobre esse elemento presente nas interações dos sistemas humano e ambiental.

Diferentes fontes de tecnologia e aprendizado, tanto de origem interna quanto externa, são utilizadas pelas organizações para lançar novos produtos, melhorar processos, adotar novos métodos de gestão organizacional e aumentar a competitividade (TIGRE, 2006). Ainda de acordo com Tigre (2006), as organizações utilizam fontes de tecnologia e *know-how* endógenas e exógenas, seja no processo de inovação de produtos ou na melhoria dos processos, bem como, no aumento da capacidade competitiva da empresa.

De acordo com o mesmo autor (2006), as fontes de tecnologia mais utilizadas pelas organizações são: o desenvolvimento tecnológico próprio, os contratos de transferência de tecnologia, a tecnologia incorporada, o conhecimento codificado, o conhecimento tácito e o aprendizado cumulativo. O Quadro 01 exemplifica essas fontes de tecnologia:

**Quadro 1 - Fontes de Tecnologia Mais Utilizadas pelas Organizações**

Fontes de Tecnologia	Forma de Aquisição
Desenvolvimento Tecnológico Próprio	P&D, engenharia reversa e experimentação
Contratos de Transferência de Tecnologia	Licenças e patentes, contratos com Universidades e Centros de Pesquisa
Tecnologia Incorporada	Máquinas, equipamentos e software embutido
Conhecimento Codificado	Livros, manuais, revistas técnicas, Internet, feiras e exposições, software aplicativo, cursos e programas educacionais
Conhecimento Tácito	Consultoria, contratação de Recursos Humanos experiente, informação de clientes, estágios e treinamento prático
Aprendizado Cumulativo	Processo de aprender fazendo, usando, interagindo, devidamente documentado e difundido na empresa

**Fonte: TIGRE (2006).**

Rosemberg (2006) afirma que a transferência de tecnologia de uma localidade para outra não se trata de fenômeno desconhecido ou recente. Invenções mecânicas como a imprensa, a pólvora e a bússola constituíram instâncias bem-sucedidas de transferências de tecnologia da China para a Europa. Quanto ao sucesso de uma transferência tecnológica, o autor tece as seguintes considerações: as transferências de tecnologia dependem grandemente das circunstâncias locais específicas, bem como, são necessários altos níveis de habilidade e competência técnica nos países receptores. As tecnologias funcionam no interior de

sociedades nas quais sua utilidade depende de habilidades administrativas, de estruturas organizacionais e da operação de sistemas de incentivos.

Na história das transferências de tecnologia verifica-se que, na ausência de capacidades tecnológicas nativas, as tecnologias estrangeiras não prosperam. Os países que tiveram experiências bem-sucedidas normalmente aprenderam, em algum estágio inicial, que a importação de tecnologias estrangeiras requer um nível mínimo de habilidades tecnológicas – não somente para modificar e adaptar a tecnologia estrangeira às necessidades locais, uma vez importadas, mas para prover as bases para uma seleção inteligente em meio à vasta gama de potenciais fornecedores estrangeiros (ROSEMBERG, 2006).

De acordo com Kremic (2003), o desenvolvimento/transferência de tecnologia é um tipo de processo controlado, para o qual existe um modelo clássico explicativo que consiste em um ponto estabelecido e um processo de *feedback*. O primeiro é uma meta definida pela organização, ao passo que o segundo se trata do processo que colhe amostras a partir dos resultados obtidos do processo controlado e comparação com os resultados desejados.

Para Kanai (2008) é preciso monitorar os resultados com o objetivo de verificar as possíveis diferenças entre o projetado e o alcançado. Às diferenças significativas, ou seja, inaceitáveis para o processo, deve-se proceder ações de ajustes e/ou mudanças, cujos novos resultados devem ser apreciados por metodologias de controle (KANAI, 2008).

Atualmente, a transferência de tecnologia se reveste de caráter competitivo e estratégico para a promoção de um quadro de sustentabilidade nos países. Corroborando com essa ideia, Schneider et al. (2008) assinalam que a cessão de tecnologia se caracteriza como um aspecto estratégico para a promoção de tecnologias ambientalmente seguras para o desenvolvimento de um país.

No entanto, visando maior sustentação teórica para essa pesquisa, adotou-se também os pressupostos contidos no pensamento de Dechezleprêtre et al. (2009), no que se refere à transferência de tecnologia nos projetos de MDL, que coaduna com os princípios estabelecidos pelo IPCC (2000). Esse, por sua vez, considera que transferência de tecnologia pode incidir de três formas: a) Equipamento; b) Conhecimento e c) Equipamento/Conhecimento. Contudo, em casos onde a transferência de tecnologia não ocorra de um país do Anexo I para outro não Anexo I, conforme demonstrado nas três possibilidades supracitadas, a tecnologia é replicada de forma doméstica, ou seja, equipamentos e/ou conhecimentos são contratados internamente no país anfitrião do projeto de MDL (DECHEZLEPRÊTRE et al., 2009).

Complementam essa abordagem os estudos de Ellis et al. (2007), Blackman (1999) e Rosemberg (2006), expondo que nos processos de transferência de tecnologia existem uma preferência por países anfitriões com boas características geográficas, bom nível de desenvolvimento, capital humano e de infraestrutura e que, principalmente, se preocupem com o meio ambiente. Dessa forma, infere-se que uma das razões para a concentração de desenvolvimento de projetos de MDL no Brasil, Índia, México e China, deve-se ao fato de que esses países, além de se enquadrarem nos aspectos descritos acima, possuem o domínio de algumas tecnologias consideradas de primeiro mundo (SERES, 2007).

## **2.2 Tecnologias Ambientais em Prol da Sustentabilidade**

A partir da revisão da literatura estabelecida no tópico anterior sobre transferência de tecnologias, percebe-se um desafio no que se refere ao tipo de tecnologia ambiental a ser transferida, mas principalmente à sua difusão no país anfitrião. A difusão de tecnologias ambientais e a sua transferência dentro das fronteiras de um país, principalmente no sentido centro-periferia, são fatores apontados como necessários para qualquer proposta de desenvolvimento sustentável (SILVA JÚNIOR et al., 2009).

Vale ressaltar que, segundo Alberton (2003), a busca pela sustentabilidade não nega a necessidade que as organizações têm de gerar lucros, serem rentáveis e crescer. Porém, também é fato que tudo isto não pode ocorrer, otimizando-se apenas custos de produção e preços de mercado, mas também a capacidade de se estruturar e organizar para produzir novos produtos e serviços, economicamente viáveis, socialmente justos, ecologicamente sustentáveis, e com o uso de tecnologias ambientais adequadas.

Para Lloyd e Subbarao (2009), uma mudança da tradicional economia baseada em combustível fóssil para sistemas energéticos isentos de carbono seria a pedra fundamental de uma economia ambientalmente sustentável. Novas e avançadas tecnologias focadas no uso de energia renovável estão sendo desenvolvidas e alterariam as necessidades energéticas. Assim, o progresso de tecnologias dessa natureza tem um papel fundamental em busca da sustentabilidade do processo produtivo e de consumo.

Por outro lado, Ziliotto (2009) defende que os combustíveis fósseis não podem ser vistos como “vilões”, uma vez que, este impacto direto no clima era quase desconhecido pela humanidade até duas décadas atrás. Além disto, os GEE advêm também das queimadas de florestas, das atividades agrícolas e outros. A utilização dos combustíveis fósseis foi crucial para o desenvolvimento social, não devendo ser vista como algo maligno ou perverso.

Sendo assim, o MDL, a partir dos postulados teóricos até aqui apresentados e conforme o pensamento de Andrade, Nascimento e Puppim de Oliveira (2010), possui dois objetivos: o primeiro, diminuir o custo global de redução de emissões de GEE através do processo de transferência de tecnologia dos países desenvolvidos (Anexo I) para os países em desenvolvimento (Não Anexo I) e que essa tecnologia transferida seja ambientalmente segura; o segundo, apoiar iniciativas que promovam o desenvolvimento sustentável nos países em desenvolvimento; o que, aqui no Brasil, é definido pela Comissão Interministerial de Mudança Global do Clima por benefícios sociais, ambientais, econômicos, tecnológicos e de integração nacional.

Acrescente-se, segundo Guillen et al. (2009), que estes dois objetivos devem ser alcançados por meio de investimentos em tecnologias ambientais mais eficientes, substituição de fontes de energia fósseis por renováveis, racionalização do uso da energia e reflorestamento, entre outras.

Para Jabbour (2007), as tecnologias ambientais se relacionam com o desenvolvimento de produtos e processos verdes, envolvendo tecnologias que reduzem o consumo de energia, previnem a poluição e reciclam os resíduos. Segundo Gouldson e Murphy (1998), a incorporação de tecnologias ambientais no sistema produtivo vai fazer com que seja necessária a compatibilização entre crescimento econômico e proteção ambiental.

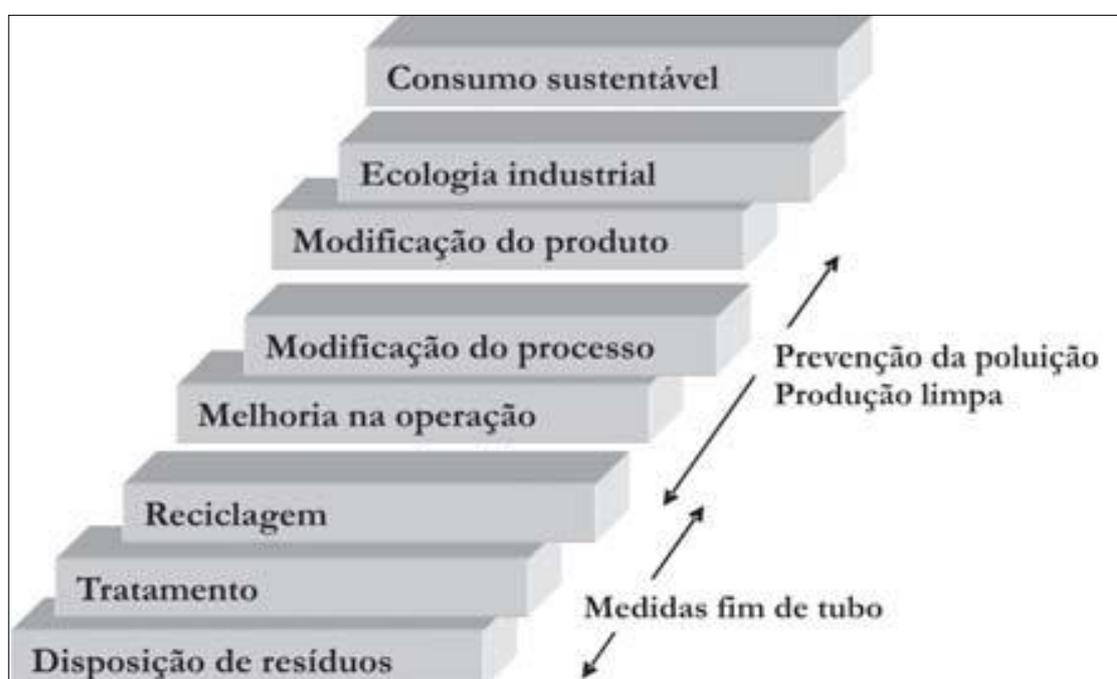
Na presente pesquisa, adotaram-se os postulados de Lenzi (2006) e que são aderentes aos conceitos de Jabbour (2010), pois definem que as tecnologias ambientais são divididas em tecnologias de controle e tecnologias mais limpas, onde a primeira possui um foco no tratamento de resíduos (fim de tubo ou *end-of-pipe*) e a segunda com foco na prevenção da poluição.

Para Madruga, Nascimento e Zawislak (1999), o aspecto da tecnologia ambiental é preponderante para um quadro de prevenção da poluição, pois através de tecnologias mais limpas é possível aumentar a eficiência no uso de matérias-primas, água e energia, através da não geração, minimização ou reciclagem de resíduos gerados em um processo produtivo. Assim, busca-se com a prevenção da poluição, a reversão de um quadro de tratamento de resíduos através de uma abordagem sistêmica ou holística.

Para Kiperstok (2006), as tecnologias de fim de tubo não são capazes de deter o avanço da degradação ambiental, quanto mais de gerar as mudanças requeridas, pois tais tecnologias se aplicam depois da geração dos resíduos, ou seja, não há uma preocupação com a prevenção da poluição, uma vez que, os resíduos são considerados como inevitáveis no processo produtivo.

Dessa forma, conforme também preconiza Kiperstok (2002), o desafio atual a nível mundial passa pelo questionamento das políticas de consumo dos países desenvolvidos, destacando a necessidade de vontade política para inversão de uma sociedade embasada num consumo do descartável, e por seguinte na disposição de resíduos, para uma sociedade que gradativamente evolua para uma situação de consumo sustentável. A Figura 1 ilustra os passos na direção da referida evolução, colocando a prevenção da poluição através de tecnologias mais limpas como a ferramenta para alcance de uma produção e consumo sustentáveis.

**Figura 1 - Estágios para o Consumo Sustentável**



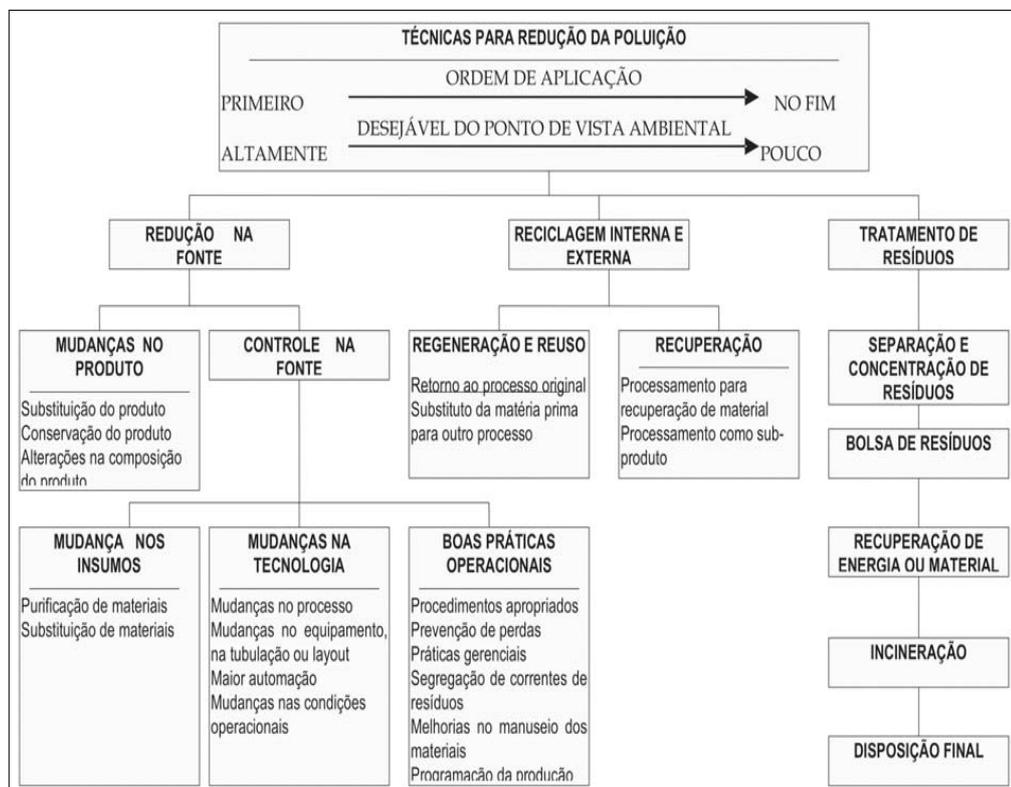
**Fonte: Kiperstok (2002)**

Assim, a promoção das tecnologias mais limpas converge para o consumo sustentável, enquanto que as tecnologias fim de tubo estão direcionadas para a disposição de resíduos. Entendendo a lógica de Kiperstok (2002), assim como os postulados de Lemos e Nascimento (1998) - poluição é resultado de ineficiência no processo de produção, e por seguinte o meio ambiente torna-se o agente receptor dessa poluição, reforça-se a teoria de Porter (1995) do duplo dividendo que, a partir do momento que se investe em tecnologias mais limpas, a poluição é minimizada e por seguinte os impactos ambientais diminuem.

Portanto, as tecnologias mais limpas se caracterizam pela adoção de qualquer medida de mudança ou transformação de métodos utilizados para reduzir, ou melhor, eliminar já na fonte a produção de qualquer tipo de poluição e, ao mesmo tempo, de racionalizar o uso de recursos naturais ou não. Dessa forma, valorizam-se o conceito dos 3Rs: redução, reutilização e reciclagem. Cabe ressaltar que a disposição da ordem dos 3Rs mencionados anteriormente não é aleatória, pois quanto mais as tecnologias e práticas de produção mais limpa tendam para a redução de emissão de resíduos, mais elas estarão ligadas a redução na fonte, ou seja, serão transformações relevantes na matriz do processo produtivo. Ao passo que quanto mais essas mesmas práticas atuem no tratamento dos resíduos do processo produtivo, a mesma tenderá a práticas de fim de tubo (LAGREGA et al., 1994).

Essa afirmação pode ser melhor evidenciada pela Figura 2, que demonstra os diversos tipos de posicionamento que uma corporação pode adotar para a redução da poluição. Quanto mais o posicionamento tender para o lado direito do quadro, as práticas tenderão a ser de fim de tubo, ao passo que quanto mais esse mesmo posicionamento estiver tendendo para o lado esquerdo o processo estará altamente voltado para a redução de resíduos na fonte, colaborando assim para a produção e consumo sustentável.

**Figura 2 - Técnicas para Redução da Poluição**



Fonte: Lagrega et al (1994)

Sendo assim, o entendimento acerca de tecnologias mais limpas e no enquadramento do posicionamento corporativo, segundo Lagrega (1994), constitui-se numa importante ferramenta para o avanço da presente pesquisa, pois serve para identificação da tecnologia implementada nos projetos de MDL. Assim, poderá ser verificado se o mercado de créditos de carbono promove o desenvolvimento de projetos de MDL no Brasil que implementem uma tecnologia mais limpa, estimulando assim a adoção de práticas de redução da poluição em relação a projetos que se situem na fronteira de práticas de redução e de fim de tubo, contribuindo assim para a sustentabilidade local.

Assim, o Brasil teria condições de influenciar na extensão da transferência tecnológica, por meio dos projetos de MDL, fazendo com que esses projetos contribuíssem de fato para o desenvolvimento conjunto de tecnologias mais limpas, focadas na prevenção da poluição, e não para a transferência de tecnologias, ditas ambientalmente seguras, mas que podem ser baseadas somente no controle da poluição, fim de tubo e sem nenhum conteúdo de inovação tecnológica.

Para Pearson (2007), projetos de MDL que promovem tecnologias mais limpas ainda não levam à diferenciação nos preços dos créditos de carbono e geram poucos créditos de carbono, o que faz necessária a necessidade de criação de mecanismos complementares de política pública que incentivem projetos dessa natureza, fazendo com que o “limpo” do MDL tenha de fato uma correspondência com o “limpo” das tecnologias mais limpas (SILVA JÚNIOR et al, 2009).

Esse posicionamento vem ao encontro dos estudos de Andrade, Nascimento e Puppim de Oliveira (2010) que apontam que, na teoria, os projetos de MDL no Brasil utilizam os recursos financeiros oriundos do mercado de carbono para promoverem tecnologias mais limpas e o desenvolvimento sustentável.

Na prática, contudo, os projetos brasileiros de MDL estão fomentando tecnologias ambientais com foco no tratamento de resíduos e com contribuições para o desenvolvimento sustentável descompensadas, principalmente, nos aspectos sociais e ambientais em virtude dos empresários brasileiros verem o mercado de carbono como uma oportunidade especulativa de recursos financeiros em prol da diversificação do seu *core business* e aumento da rentabilidade de seus negócios.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho é caracterizado como uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa. De acordo com Gil (1999), a pesquisa exploratória tem finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para proporcionar uma visão geral de um determinado fato, envolvendo levantamento bibliográfico e entrevistas.

Já a perspectiva qualitativa, que dá base ao presente artigo, tem como finalidade obter maior familiaridade com o fenômeno que se pretende investigar, limitando-se aqui a definir objetivos e buscar informações sobre as estratégias ambientais implementadas pela FAFEN-BA\Petrobras.

Quanto ao levantamento de dados, empregaram-se primários e secundários. Os dados primários foram adquiridos mediante realização de visita técnica às instalações da empresa e entrevista semiestruturada com o Sr. Elias Braga, engenheiro responsável pela implementação do projeto. A entrevista foi gravada e transcrita e a visita às instalações da empresa foi filmada. No entanto, os dados secundários foram obtidos mediante análise de conteúdo do Documento de Concepção do Projeto (DCP) e complementados por informações obtidas no *website* e em documentos institucionais da organização.

Para fins operacionais, os procedimentos dessa pesquisa foram constituídos por três fases: a) buscou-se selecionar o projeto a ser analisado, dentre os setenta e cinco (75) projetos aprovados pelo CEMDL no Brasil, que apresentaram seus DCPs considerados pelo projeto de pesquisa “A utilização dos projetos de mecanismos de desenvolvimento limpo pelas empresas brasileiras”, com aporte financeiro do Conselho Nacional de Desenvolvimento científico e Tecnológico (CNPq) e realizado em conjunto com as instituições de ensino da Bahia, do Rio Grande do Sul e do Rio de Janeiro, representadas pelas Universidades: Federal da Bahia, Federal do Rio Grande do Sul e Fundação Getúlio Vargas; b) a segunda – envolveu leitura do DCP da FAFEN; e c) por último, escolha dos conteúdos do DCP da FAFEN relacionados ao assunto e definição da literatura especializada e realização da pesquisa *in locu*. Visando analisar as dimensões transferência de tecnologia e tecnologias ambientais, adotou-se como modelo os pressupostos anunciados por Lagrega et al., 1994 e Tigre (2006).

Posteriormente, os dados documentais e empíricos foram confrontados mediante o uso da técnica de triangulação de dados proposta por Kopinak (1999), com o objetivo de apresentar e interpretar os resultados obtidos. Por fim, os dados foram tratados por meio de abordagens qualitativas de análise de conteúdo (BARDIN, 1977), através do complemento das informações (bibliográfica, documental, entrevista semiestruturada e visita técnica).

## 4 CASO DA PETROBRAS- FAFEN-BAHIA

### 4.1 Caracterização da empresa proponente

A Petrobras, S.A foi criada em outubro de 1953, através da Lei 2.004, com a finalidade de realizar as atividades do setor petróleo no Brasil em nome da União e em 1997, através de dispositivo legal, foram abertas as atividades da indústria petrolífera brasileira à iniciativa privada.

Atualmente, a instituição é qualificada como uma empresa estatal de capital aberto, atuando em múltiplos segmentos nos mercados nacional e internacional como: petróleo, gás e energia, produtos petroquímicos, álcool e fertilizantes. Em particular, a Unidade de Negócio (UN) de exploração e produção da Bahia, situada entre as nove (9) UN de exploração e produção de petróleo da organização, é responsável pelo cumprimento operacional dos negócios da organização nesse setor no Estado da Bahia.

A Petrobras S.A está comprometida com o desenvolvimento sustentável nas perspectivas de crescimento integrado, rentabilidade e responsabilidade social ambiental. Sua estratégia corporativa de mitigação da mudança climática está integrada ao Plano Estratégico 2020, estabelecendo objetivos voluntários que permitirão à Petrobras impedir o lançamento de 2,3 e 4,5 milhões de toneladas de CO<sub>2</sub> equivalente aos anos de 2009 e 2013 (ESPINOSA, 2009). Essas ações serão desenvolvidas nas seguintes áreas: gestão de emissões de GEE, eficiência energética, melhorias operacionais e otimização do aproveitamento do gás associado, energias renováveis e P&D Tecnológico.

Para a organização, a importância e a contribuição com o tema mitigação das mudanças climáticas estão contidas em dez epístolas principais, a saber: a) sistema para inventário de emissões, desde 2002; b) divulgação do Balanço Social e Ambiental e do inventário de emissões de GEE; c) integra a dimensão mudança climática em suas estratégias, constituindo objetivos voluntários e indicadores de gestão, desde 2005; d) desenvolve programas internos de eficiência energética, visando à atenuação da curva de crescimento das emissões; e) investe em programas de P&D para viabilizar novas tecnologias, incluindo as renováveis, eficiência energética e CCGS (captura, sequestro, transporte, armazenamento geológico e monitoramento do CO<sub>2</sub>), envolvendo diversas universidades e institutos de pesquisa; f) fundou a subsidiária Petrobras Biocombustível, em 2008, que opera três plantas de biodiesel, tendo as usinas de Candeias e Quixadá recebido o Selo Combustível Social, com a matéria-prima de origem, prioritariamente, da agricultura familiar, buscando a

sustentabilidade econômica, social e ambiental; f) participou em diversas etapas do Proálcool, que evitou o lançamento de centenas de milhões de toneladas de CO<sub>2</sub>e desde 1975; g) incentiva consumidores para a racionalização do uso de combustíveis através das ações do CONPET, desde sua criação em 1991; h) incita o engajamento dos setores governamentais e privados e públicos de interesse, nacionais e internacionais, no esforço da compreensão dos impactos e vulnerabilidades das mudanças climáticas; i) estendeu, em 2008, a abordagem do Programa Petrobras Ambiental com a abrangência de questões relativas à fixação de carbono e emissões evitadas, com base em reconversão produtiva das áreas, recuperação de áreas degradadas e conservação de florestas. Os projetos selecionados pelo Programa, considerando a área plantada e de desmatamento evitado, apresentam um potencial para evitar cerca de 6 milhões de ton de CO<sub>2</sub>e.

#### 4.2 O projeto de MDL da Petrobras

O projeto de MDL desenvolvido pela FAFEN-BA está localizado no Pólo Petroquímico de Camaçari, no estado da Bahia, região nordeste do Brasil. A FAFEN-BA produz fertilizantes nitrogenados e matérias primas para plantas petroquímicas, e seu projeto de MDL visa à destruição catalítica do óxido nitroso (N<sub>2</sub>O), rejeito gasoso indesejado, formado pelo processo de oxidação de amônia na planta de ácido nítrico da empresa, com estimativa de redução de 57.366 tCO<sub>2</sub>eq (PETROBRAS, 2008).

**Figura 3 - Vista panorâmica da FAFEN\BA**



**Fonte: Dados da pesquisa**

O projeto é um dos 202 MDL brasileiros já registrados na UNFCCC até maio de 2012 (UNFCCC, 2012), tendo sido aprovado pela ONU em outubro de 2009. De acordo com seu

Documento de Concepção de Projeto (DCP), o rejeito de  $N_2O$ , um importante GEE com alto poder de aquecimento global, é geralmente liberado na atmosfera, sendo que, até o momento, não há uma legislação restritiva da liberação deste gás. Este MDL envolveu a instalação de um segundo reator catalítico, para eliminar o  $N_2O$  resultante da oxidação da amônia. De acordo com o DCP (PETROBRAS, 2008), a contribuição do projeto para o desenvolvimento sustentável do Brasil dar-se-ia pela transferência tecnológica da tecnologia de catalisação para o Brasil, não havendo impacto às comunidades locais.

Para o desenvolvimento desse projeto não houve barreiras representativas, exceto o atraso no seu ciclo de aprovação (aproximadamente de 18 meses), resultante do descredenciamento da certificadora DNV pela UNFCCC e das dificuldades características da transferência exógena da tecnologia do catalisador, elaborada por uma empresa alemã segundo as especificidades da corrente de  $N_2O$  da FAFEN-BA. Quanto às motivações para viabilização do projeto, essas estão contidas na oportunidade de redução de GEE, visto que a Petrobras, através da realização do seu inventário corporativo de emissões atmosféricas, pode obter ganhos de melhoria de imagem, e, sobretudo, nos aspectos de responsabilidade socioambiental da empresa (BRAGA, 2009).

### **4.3 Estratégias ambientais em prol da sustentabilidade geradas pelo projeto**

A pesquisa realizada evidenciou que, para a Petrobras, a questão da poluição atmosférica e o aquecimento global são temas centrais na sua política ambiental, especialmente, através da introdução de projetos de MDL. O projeto desenvolvido na FAFEN-BA despontou como uma alternativa positiva frente aos riscos percebidos pela alta emissão catalítica do  $N_2O$  formado pelo processo de oxidação de amônia na planta de ácido nítrico na atmosfera.

O conceito de desenvolvimento sustentável foi adotado pela empresa como referência para sua política ambiental, mediante adoção de estratégias ambientais específicas para o propósito do projeto. Por ser caracterizado por instalações no final do processo de um reator catalítico para destruição do  $N_2O$ , o projeto adotou uma estratégia ambiental *end-of-pipe*, atuando exclusivamente no tratamento da emissão dos gases. Essas tecnologias apesar de serem muito empregadas nas empresas para o tratamento, a minimização e a inertização de resíduos, efluentes e emissões, não mais atendem aos anseios da sociedade na busca pelo desenvolvimento sustentável.

De acordo com os gestores entrevistados, a estratégia ambiental utilizada acarretou aumento da competitividade e da legitimidade da FAFEN-BA. A gestão ambiental adquiriu cada vez mais uma posição destacada, em termos de competitividade, devido aos benefícios que proporciona, tanto aos processos produtivos (tendo em vista melhor controle operacional e eficiência da planta devido ao monitoramento contínuo e sistemático da geração de N<sub>2</sub>O), quanto à melhoria da reputação empresarial da FAFEN-BA.

No tocante ao aspecto de transferência de tecnologia, identificou-se a presença tanto de transferência exógena quanto endógena. A exógena foi representada pela contratação de uma consultoria americana, a *MGM International Ltda*, para auxiliar no processo de elaboração do DCP, e pela aquisição do catalisador importado da Alemanha, considerado o insumo fundamental do projeto. Adicionalmente, o projeto de engenharia e a especificação/compra no mercado nacional de equipamentos e os instrumentos acessórios foram adquiridos pela própria FAFEN-BA, refletindo os elementos endógenos.

Na perspectiva sustentável do projeto, verificou-se que a contribuição do mesmo para sua área de abrangência foi baixa. No aspecto econômico e social o projeto gerou contribuições modestas, agregando-as de forma pouca expressiva para a geração de emprego e renda e para capacitação de aproximadamente vinte (20) profissionais na operação/manutenção das atividades do projeto.

Dentre os componentes do modelo de sustentabilidade *triple-bottom-line*, a variável ambiental apresentou benefícios expressivos para mitigação da emissão de GEE, conforme já relatado. Além disso, houve destinação de 5% dos recursos oriundos da venda dos créditos de carbono para a promoção de projetos de educação ambiental nas comunidades locais.

O projeto de MDL executado pela empresa não diferiu de outros estudos feitos em projetos de MDL aprovados no Brasil, em que em sua maioria, não se verificou uma participação dos atores locais envolvidos no projeto. Para os projetos da Peugeot/ONF, da Plantar e da Ilha do Bananal nos anos de 2001 e 2002, por meio de 100 entrevistas, voltadas para captar o ponto de vista dos diferentes atores e suas opiniões houve exclusão de interessados locais e também, constatou-se em todos os casos estudados pelos autores que a participação dos membros da comunidade local foi limitada (PENTEADO; MELO, 2008).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou analisar a implantação do projeto de MDL na Petrobras, FAFEN-BAHIA, colocando em perspectiva as estratégias ambientais adotadas e seus benefícios para sustentabilidade. O estudo demonstrou que a estratégia ambiental *end-of-pipe* seguida permite à empresa aferir vantagens competitivas sustentáveis na melhoria de imagem e, sobretudo, nos aspectos ambientais através do conhecimento e controle sobre as emissões atmosféricas.

Embora os benefícios ambientais do projeto de MDL da FAFEN-BA tenham sido mais explícitos, não se pôde deixar de reconhecer que as estratégias ambientais tecnológicas são capazes de gerar concomitantemente benefícios sociais e ambientais, visto que possibilitam o uso dos recursos naturais de forma mais eficiente, estimulam a criação de novos empregos diretos e indiretos, além da modernização tecnológica nos locais de sua execução. Quanto à transferência de tecnologia decorrente do projeto de MDL, essa foi identificada tanto endógena quanto exógena.

Nesse sentido, vale ressaltar que os projetos de MDL são idealizados segundo os preceitos contidos no discurso do desenvolvimento sustentável e, no caso da FAFEN/BA, observou-se que foi ínfima a preocupação da empresa com a dimensão social. Desta forma, recomenda-se que os projetos de MDL incorporem genuinamente os objetivos relacionados à promoção do bem-estar das comunidades envolvidas, e não apenas se preocupem com a mitigação da poluição e a viabilidade econômica das atividades.

É interessante observar que a participação popular no desenho e na gestão dos projetos de MDL no Brasil é prevista no artigo 12, estabelecendo que os benefícios oriundos da comercialização dos créditos promovam o desenvolvimento sustentável dos países do não Anexo I. Contudo, acredita-se que empresas da envergadura da investigada sejam capazes de agrupar decisões que contemplem investimentos em novas tecnologias, capazes de reduzir as emissões dos GEE e apresentem resultados mais significativos no desenvolvimento ambiental e social, visto que o aspecto social é o menos mensurável entre os pilares do desenvolvimento sustentável.

### 5.1 Limitações e Sugestões

Este estudo considerou a percepção do projeto na visão da empresa, sob a ótica das estratégias ambientais, principalmente as tecnológicas e referentes ao desenvolvimento

sustentável. É necessário que a visão da comunidade e dos empregados envolvidos seja comprovada diretamente. Novos estudos devem ser conduzidos com esse propósito, numa tentativa futura de confirmar as conclusões delineadas neste estudo qualitativo, que teve um caráter eminentemente exploratório. Portanto, novas pesquisas são indicadas com a finalidade de avaliar a sustentabilidade dos projetos de MDL dentro do modelo *triple bottom line*, ou seja, com viabilidade econômica, proteção ambiental e desenvolvimento social.

## REFERÊNCIAS

ALBERTON, A.. **Meio ambiente e desempenho econômico-financeiro: o impacto da ISO 14001 nas empresas brasileiras**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

ANDRADE, J. C. S.; NASCIMENTO L. F.; OLIVEIRA, J. P.. Has CDM Delivered what is Promised? An Analysis of CDM in Brazil. IETA International Emissions Trading Association, Greenhouse Gas Market Report 2010e. **Post Copenhagen and Climate Policy**. Where Global Emissions Trading Goes from Here, Genebra, Suica, p. 102-106, 2010.

BARBIERI, J. C.. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BARDIN, L.. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Persona, 1977.

BLACKMAN, A.. (1999). **The Economics of technology diffusion: implications for climate policy in developing countries**. Discussion Paper, Washington, DC: Resources for the future, 1999, p.42-99.

BRAGA, E.. **Entrevista pessoal**. FAFEN-BA, 2009.

DECHEZLEPRETRE, A.; GLACHANT, M.. Technology transfer by CDM projects: *In: A comparison of Brazil, China, India e Mexico*. **Energy Policy**, p. 3-711, 2009a.

\_\_\_\_\_. The Clean Development Mechanism and the international diffusion of technologies: An empirical study. *In: Energy Policy*, v. 36, p. 1273-1283, 2009b.

ELLIS, J., W, H.; CORFEE-MORLOT, J.; CAGNON-LEBRUN, F.. CDM: taking stock and looking forward. **Energy Policy**. v. 35, n. 1, p.15-28, 2007.

ESPINOSA, B. N.. **Mitigação das Emissões de Gases de Efeito Estufa na Petrobras e no Desenvolvimento da Produção do Pólo Pré-Sal**. Comissão Mista Permanente sobre Mudanças Climáticas, Brasília: Senado Federal, 2009.

FÁBRICA DE FERTILIZANTES NITROGENADOS DA BAHIA. **Site Institucional**. Disponível em: <[www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br)> Acesso em: 19 jun. 2009.

\_\_\_\_\_. **DOCUMENTO de Concepção de Projeto**. 2009. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/300411.html>> Acesso em: 08 mar. 2009.

GOULDSON, A. MURPHY, J.. **Regulatory realities: the implementation and impact of industrial environmental regulation**. London: Eastscan, 1998.

GUILLEN, C. M. et al. Mecanismo de desenvolvimento limpo e inovação tecnológica: estudo de caso no projeto sadia de redução de emissões. *In: Anais do Encontro Nacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente*. Fortaleza: Anais, 2009.

GIL. A.C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

INTERGOVERNMENTAL PANEL ON CLIMATE CHANGE. Methodological and Technological Issues in Technology Transfer. *In: IPCC Special Report*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2000.

JABBOUR, C. J.C.. Resgatando o conceito de tecnologia ambiental. *In: Encontro da ANPAD*. ed. 29. Rio de Janeiro: Anais ANPAD, 2007.

\_\_\_\_\_. Tecnologias ambientais: em busca de um significado. *In: Revista de Administração Pública*, v. 44, n.3, p.591-611, Rio de Janeiro, maio/jun, 2010.

KANAI, K.. **A transferência de conhecimento tecnológico: análise do caso - "Curso de Treinamento nos Terceiros Países"**. Dissertação (Mestrado em Educação). Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2008.

KIPERSTOK, A. et. al. **Prevenção da poluição. Brasília: SENAI/DN**, 2002. Programa SENAI Educação a Distância. Tecnologias e Gestão Ambiental – TGA, 2002.

\_\_\_\_\_. Sustentabilidade ambiental: produção e consumo. *In: Revista Ciência Exatas*, Taubaté, v.12, n. 2, p. 141-150, 2006.

KREMIC, T. Technology transfer: a contextual approach. **Journal of Thecnology Transfer**, v. 28, p. 149-158, 2003.

KOPINAK, J. K.. The use of triangulation in a study of refugee well-beings. **Quality & Quantity**, v. 33, p. 169-183, 1999.

LABATT, S. WHITE; RODNEY R. **Carbon Finance: The Financial Implications of Climate Change**. Hoboken: New Jersey, 2007.

LAGREGA, M. D; BUCKINGHAM, P. L.; EVANS J. C.. The Environmental Resources Management Group. *In: LAGREGA, M. D; BUCKINGHAM, P. L.; EVANS J. C.. Hazardous Waste Management*. Singapore: McGraw-Hill, 1994, p.1146.

LEMOS, A. D. C.; NASCIMENTO, L. F. M.. A Produção Limpa como geradora de inovação e competitividade. *In: ENANPAD - Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*. 22 ed., Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1998.

LENZI, C.L.. **Sociologia ambiental**: risco e sustentabilidade na modernidade. São Paulo: Edusc, 2006.

LLOYD, B; SUBBARAO, S.. Development challenges under the clean development mechanism (CDM) – Can renewable energy initiatives be put in place before peak oil. **Energy Policy**, v. 37, n. 1, janeiro, p. 237-245, 2009.

MADRUGA, K.; NASCIMENTO, L. F. M.. Produção Mais Limpa no Setor Automotivo e a Cadeia de Fornecedores do Rio Grande do Sul: estudos preliminares. *In: ALTEC, Seminário Latino Americano de Gestão Tecnológica*. 7 ed., Valencia, 1999.

MARTINS, G .A.. **Estudo de Caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MITCHAM, C.. **Thinking through Technology**: The Path between Engineering and Philosophy. Chicago: University of Chicago Press, 1994.

PEARSON, B.. Market failure: why the clean development mechanism won't promote clean development. **Journal of Cleaner Production**, v. 15, p. 247-252, 2007.

PENTEADO, C. L. C; MELO, T. R. B. Como Projetos de MDL Contribuem para o “Desenvolvimento Sustentável”? *In: Anais do IV Encontro Nacional da Anppas - Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente*. Brasília, 2008.

PETROBRAS. Petróleo Brasileiro S.A. **Petrobras FAFEN-BA Nitrous Oxide Abatement Project. Project Design Document Form** (CDM PDD). Version 03.1, 2012. Disponível em: Acesso em: <<http://cdm.unfccc.int/filestorage>> 10 abr. 2011.

PINTO, E.; MOUTINHO, P.. **Quioto entra em vigor!** 2005. Disponível em: <<http://ipam.org.br/noticias/>> Acesso em: 11 jun. 2006.

PORTER, M.E.. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1990.  
\_\_\_\_\_. Green and competitive: ending the stalemate. *In: Harvard Business Review*, Boston, n. 5, v. 73, 1995.

ROSEMBERG, N.. **Por dentro da caixa-preta**: tecnologia e economia. Campinas: UNICAMP, 2006.

SCHNEIDER, M., HOLZER, A., HOFFMAN, VH.. Understanding the CDM's contribution to technology transfer. **Energy Policy**, v. 36, p. 2930-2938, 2008.

SERES, S.. **Analysis of Technology Transfer in CDM Projects**. UNFCCC. 2007. Disponível em: <<http://cdm.unfccc.int/Reference/Reports/TTreport/report1207.pdf>> Acesso em; 29 dez. 2007.

SILVA JUNIOR, A. C., NAPRAVNIK FILHO, L., ANDRADE, J.C.S.. (2009) Mecanismo de Desenvolvimento Limpo: Instrumento em prol da geração de tecnologias mais limpas no

Brasil? In: **SIMPÓSIO DE GESTÃO AMBIENTAL E MUDANÇAS CLIMÁTICAS.1** ed., Curitiba: Anais, 2009.

SILVA JUNIOR, A. C.. **Projetos de Mecanismo de Desenvolvimento Limpo(MDL):** promotores de transferência de tecnologia e tecnologias mais limpas no Brasil. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia Industrial PEI da Faculdade Politécnica, Universidade Federal da Bahia, 2011.

SOUZA, R.S.. **Entendo a questão ambiental:** temas de economia, política e gestão do meio ambiente. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2000.

TIGRE, P. B.. **Gestão da Inovação:** a economia da tecnologia do Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

UNITED NATIONS FRAMEWORK CONVENTION ON CLIMATE CHANGE. CDM Statistics, 2012. Disponível em: <<http://cdm.unfccc.int/Statistics/index.html>> Acesso em: 05 jan. 2012.

VENTURA, M. M.. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **Revista SOCERJ**, v. 20, n. 5, p.383-386, 2007.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT. **Eco-eficiência:** criar mais valor com menos impacto. 2008. Disponível em: <<http://www.wbcsd.org>> Acesso em: 03 dez. 2008.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZILLOTTO, M. A.. **Mudanças climáticas, sequestro e mercado de carbono no Brasil.** Curitiba: SENAC, 2009.

---