

## **Iluminismo, revoluções e capitalismo: a reformulação da gestão frente aos contrapontos sociopolíticos, econômicos e ecológicos.**

**Afonso Farias de Sousa Júnior – UNIFA, [bvfire@gmail.com](mailto:bvfire@gmail.com)**

### **RESUMO**

*Este artigo objetiva informar sobre a trajetória de desconstrução da sustentabilidade pelo homem e a consequente imposição de modelo de crescimento em bases (puramente) capitalistas. Fruto de pesquisas bibliográficas e documentais, deixa fluir vários aspectos relacionados com a sucessão de eventos que culminaram com a destruição descontrolada (impensada) da natureza. Desenhado a partir das idéias-chave de diversos autores (sociólogos, economistas, biólogos, ecólogos etc.), o ensaio endereça-se a compatibilizar modernidade e modernização, assim como mitigar o hiato de compreensão reinante entre os atores sociais que promovem o desenvolvimento e aqueles outros responsáveis pela proteção e/ou preservação da natureza. Enfatiza que a mudança de valores individuais se faz necessária para a arquitetura e implementação da gestão ecológica nas instituições, bem como esclarece que o desenvolvimento organizacional – esforço planejado que abrange toda a organização, por meio de intervenções previamente delineadas – ainda é instrumento adequado para alavancar as hodiernas demandas, uma vez que seu conceito está intimamente ligado aos anseios de mudança e de capacidade adaptativa da organização para essa transformação. Por fim, conclui que se faz necessário pesquisar o quanto se ganhou e ainda se pode ganhar adotando o pensamento reformador, a compreensão do todo e a gestão sustentável dos negócios.*

*Palavras-chave: Gestão; Sustentabilidade; Desenvolvimento Organizacional.*

### **INTRODUÇÃO**

Este ensaio evidencia que desenvolvimento e meio ambiente podem conviver harmoniosamente. O homem não é elemento supra, infra ou extranatureza, ele está nela. Até o iluminismo, a humanidade convivia em bases suportáveis com a natureza. Após o movimento iluminista, com o surgimento do capitalismo, a crescente velocidade das invenções e as demandas direcionadas às inovações tecnológicas fizeram com que o homem iniciasse a inviabilização de sua própria vida e de todas as outras da Terra.

A leitura a seguir conduz para causas e efeitos das alegações supraditas, assim como apresenta a Gestão Ecológica e o Desenvolvimento Sustentável como instrumentos para redução dos conflitos societários.

Este artigo está estruturado em três partes: a) a primeira relata sobre a racionalidade econômica em detrimento do próprio homem e de todas as vidas existentes, b) a segunda aborda a gestão ecológica como instrumento de superação da dicotomia desenvolvimento e meio ambiente; c) a terceira evidencia o desenvolvimento organizacional como instrumento de mudança planejada; e, por fim, apresenta-se a conclusão do ensaio.

## 1. REFORMANDO O PENSAMENTO.

*Nossa tecnologia tem tornado-se tão poderosa que – consciente ou inadvertidamente – **estamos nos tornando um perigo para nós mesmos**. Mesmo salvando bilhões de vidas e melhorando o bem-estar de outras, a ciência e a tecnologia têm ligado o planeta numa união lentamente anastomosante – e ao mesmo tempo tem mudado o mundo de tal forma que muitas pessoas já não se sentem em casa na Terra. Novos males foram criados: difíceis de ver, difíceis de entender, problemas que não podem ser resolvidos imediatamente – e que não poderão ser solucionados sem que se desafie aqueles que detêm o poder (SAGAN, 1998, p. 81, grifo meu).*

Dois grandes revoluções marcaram os séculos XVIII e XIX. Naquele, aconteceu a Revolução Industrial, prevalentemente econômica. Iniciada na Inglaterra na segunda metade do referido século. No final do século seguinte, eclodiu a Revolução Francesa – de essência fundamentalmente política.

A Revolução Industrial significou um conjunto de transformações em diferentes aspectos da atividade econômica (indústria, agricultura, transportes, bancos etc.). Ela revolucionou o processo de trabalho por meio da criação de um *sistema fabril* mecanizado (de custos decrescentes) que produzia rápido e em grandes quantidades, e que criou o seu próprio mercado e tornou-se independente da demanda (HOBSBAUM, 1981, p. 48).

Do ponto de vista político, os acontecimentos no século mencionado trouxeram a destruição das relações sociais e feudais existentes à época. Houve uma transferência de poder – da nobreza para o poder econômico - e a iniciativa econômica e política passaram para a nova classe capitalista (BERNAL, 1976, p. 554-555).

A escassez de recursos e o predomínio do fator econômico sobre todas as coisas levaram os homens a pensar a Terra como uma grande nave espacial, Gaia. É como descreveu Lovelock (1997, p. 250), Gaia é uma entidade complexa que envolve a biosfera terrestre, os oceanos, o solo; uma totalidade constituída de retroalimentação ou de um sistema cibernético, o qual procura pela otimização físico-química do meio ambiente para dar continuidade à vida no planeta. Adoecer ou esgotar os recursos (água, solo, ar e biosfera) planetários poderá contribuir para a extinção de diversos tipos de vida, inclusive a humana.

A racionalidade econômica não é suficiente para a prosperidade das nações. Uma sociedade próspera (e duradoura) requer estabilidade, ordem e honestidade, porém deve-se atentar que esses valores não são absolutos, pois mesmos países mais estáveis sofrem, periodicamente, efervescências políticas, perdas humanas, catástrofes ambientais. Estabilidade e ordem podem entrar em conflito (motivadas pela concorrência econômica) com a criatividade. Muitas vezes, é necessário trabalhar em ambientes com certa desordem para se produzir inovações (MCRAE, 1998, p. 304-305).

Segundo Landes (1998, p.582-583), entender a História é preciso. Alguns apontam que os historiadores gostam de olhar para trás. Eles tentam entender e explicar o que está documentado. Mas os economistas também querem conhecer o passado, porém acreditando que só o conhecem na medida em que coadunam teoria com lógica. Landes afirma que:

*Um novo cavaleiro junta-se aos ginetes do apocalipse: o desastre ecológico. Já não temos que nos preocupar a respeito da exaustão deste ou daquele recurso; a tecnologia encontrará substitutos. Mas temos que nos ocupar do sério, progressivo e possivelmente irremediável dano que estamos infligindo ao meio ambiente. Essa ameaça ao bem-estar liga-se diretamente ao desenvolvimento econômico, pois o desperdício, o lixo, a poluição e o dano ambiental crescem com a riqueza e a produção. Ceteris paribus, é o rico quem envenena a terra.*

O homem perseguiu e trilhou um caminho científico em busca de todas as respostas e no sentido de resolver todas as suas dúvidas. Entrou nessa via também pensando em auferir lucros, muitos lucros. No entanto, o que se presencia é um modelo decadente e insuficiente, justamente pela sua própria limitação. A ciência não responde a tudo, e muito menos a constituição e a reunião das partes conhecidas, ou que se estuda, não representam a totalidade de um sistema, **não é a realidade**; por isso as falhas.

Mas a ciência não se desenvolveu aleatoriamente. Ela foi gerida dentro de duas ideologias prevalentes. Como disse Weber (apud LEIS, 1999, p. 97), as peculiaridades do mundo moderno são um derivado direto da importância alcançada pelas forças do mercado e do Estado. O século XX organizou-se em torno desses dois, porém expressados ideologicamente pelo liberalismo (mercado) e socialismo (Estado). Foram eficazes (por um tempo) para produzir as transformações sociais requeridas, mas muitas estratégias não levaram exatamente aos resultados pretendidos (LEIS, 1999, p. 97).

Aos poucos, o processo de secularização da vida moderna desenvolveu uma sociabilidade especial – impregnada de vieses políticos e econômicos – que foi enfraquecendo a sociabilidade tradicional (laços familiares e locais, valores de tipo moral e religioso).

O mundo ocidental sempre supôs que toda a razão, sabedoria e verdade estavam concentradas na sua civilização. Considerava as outras nações atrasadas e infantis – não havia uma sabedoria real, mas mitologia e/ou superstição, o que era a causa do desprezo. Adotou princípios científicos, válidos até a metade do século XX, de separação homem-natureza (eliminar tudo que fosse natural, separar sujeito e objeto). Como conhecer as coisas eliminando a ambiência? Mais ainda, a ciência estava intimamente ligada à quantificação. O que não pudesse ser quantificado não existia. Esqueceram que as quantidades não expressam qualidades, estas são exprimidas pelo conhecimento mitológico e poético (MORIN, 2000, p. 29-30).

Quando relata sobre o conteúdo do conhecimento científico, Santos (1993, p.32) corrobora com as idéias de Morin e afirma que:

*Sendo um conhecimento mínimo que fecha as portas a muitos outros saberes sobre o mundo, o conhecimento científico moderno é um conhecimento desencantado e triste que transforma a natureza num autômato, ou, como diz Prigogine, num interlocutor terrivelmente estúpido. Este aviltamento da natureza acaba por aviltar o próprio cientista na medida em que reduz o próprio diálogo experimental ao exercício de uma prepotência sobre a natureza. O rigor científico, porque fundado no rigor matemático, é um rigor que quantifica e que, ao quantificar, desqualifica, um rigor que, ao objectivar os fenômenos, os objectualiza e os degrada, que, ao caracterizar os fenômenos, os caricaturiza.*

Em síntese, o que Boaventura de Sousa Santos quer enfatizar é que **ao afirmar a personalidade do cientista, o rigor destrói a personalidade da natureza.**

Somente após a segunda metade do século passado é que o cenário começou a se modificar. Todo o processo de modernização, de ambas as ideologias, passaram a perder legitimidade e surgiram confrontos e conflitos morais, culturais e ambientais. Estado e mercado começaram a ser questionados. A modernidade apoiava-se na ignorância dos fundamentos biológicos da governabilidade política (LEIS, 1999, p. 98).

À medida que se aproximava o final do século, o reducionismo da ciência ia perdendo espaço, a ponto de Capra (1998, p. 55), quando discorreu sobre *A Máquina do Mundo Newtoniana*, enfatizar que:

*A excessiva ênfase ao método cartesiano levou a fragmentação característica de nosso pensamento em geral (...), e levou a atitude generalizada de reducionismo na ciência – a crença em que todos os aspectos e fenômenos complexos podem ser compreendidos se reduzidos às suas partes constituintes.*

Capra (1998, p.259) também menciona, no capítulo sobre *A Nova Visão da Realidade*, aspectos sobre uma nova concepção da vida, originada numa nova maneira de inter-relação do Estado:

*A nova visão da realidade baseia-se na consciência do Estado de inter-relação e interdependência essencial de todos os fenômenos – físicos, biológicos, psicológicos, sociais e culturais. Essa visão transcende as atuais fronteiras disciplinares e conceituais e será explorada no âmbito de novas instituições. Não existe no presente momento, uma estrutura bem estabelecida, conceitual ou institucional, que acomode a formulação do novo paradigma, mas as linhas mestras de tal estrutura já estão sendo formuladas pôr muitos indivíduos, comunidades e organizações que estão desenvolvendo novas formas de pensamento e que se estabelecem de acordo com novos princípios.*

O planeta está vivo e sofre as conseqüências da insensatez e dos exageros humanos, o que faz Sachs (1986, p. 9) verbalizar o não-crescimento:

*Depois do anti-romance e da contracultura, o não-crescimento. Três sintomas, certamente bem diferentes, do questionamento de valores por uma sociedade à procura de novos referenciais ideológicos de problemas ainda insolúveis, a despeito de progressos espetaculares do crescimento material ou por este mesmo provocado: a inquietação generalizada da juventude, a persistência da miséria, a agressão contra o ambiente, a frustração do terceiro Mundo que começa a se perguntar se o próprio conceito de desenvolvimento, fundamentado na eficácia, não deveria ser substituído pelo da liberação (Goulet, 1973), voltado para a justiça social e criação de um homem novo.*

Marcado por traumatismos econômicos, crises políticas e catástrofes ambientais sucessivas, o século XX foi envolvido por contradições; o capitalismo não promoveu a harmonia alegada e, muito menos, promoveu a estabilidade divulgada. *A mão invisível do mercado* gerou contraditórios e potencializou, mesmo em momentos de triunfo, desastres e injustiças – próprias da essência do modelo (SADER, 2000, p. 137-138).

Cabe explicar que há relação entre o incremento global da produção e esta produção de entropia, daí a morte entrópica do planeta associar-se à racionalidade econômica. Vigora o pensamento reducionista.

Assim, se faz necessária uma reforma paradigmática, pois o modelo atual começa a ficar combalido; tem como fundamento a disjunção e a redução. É como afirmou MORIN (1999, p. 32-3): *quis conhecer separando, separou o inseparável, esqueceu que tudo está relacionado.*

A racionalidade tecnológica, a busca eficaz de processos produtivos, a relação com a aceleração e com acumulação da produção, leva a uma situação limite no planeta. A crise ambiental é a crise do crescimento da produção. A racionalidade ambiental vem conjugar uma série de valores de igualdade social, na questão da sustentabilidade econômica e transformar a maneira de conjugar valores com conhecimento. É importante que haja sob a base da racionalidade produtiva uma racionalidade substantiva, que são os valores. Os objetivos da vida que são feitos de valores escolhidos pela sociedade e não conduzidos por uma lei de mercado ou da eficácia tecnológica.

Segundo Bursztyn (2001, p. 20), um novo tipo de desenvolvimento humano pode ser praticado por meio de uma ciência ética. Ele afirma que esse movimento é:

*uma utopia possível e a sua construção é plausível: por que a crise atual dos paradigmas que movem o progresso industrialista autoriza a ousadia de se pensar um*

*outro modo de desenvolvimento humano. A fórmula ainda não está elaborada. Com renovada ética a ciência pode cumprir um importante papel nesse sentido. Por isso, como adverte Boaventura de Sousa Santos, não disparem sobre o utopista.*

Hayward (1994, p. 52) afirma que certamente há disputas reais entre ecologia e Iluminismo, mas que elas podem ser melhor compreendidas e resolvidas pensando exatamente além de tais dicotomias, que podem ser superadas por um pensamento reformador de união e contextualização.

Finalizando esta primeira parte, empresários, governos e sociedade devem se unir em empreitada comum, para transformar o *modus operandi* de produção de bens e serviços no intuito de zelar pela eficiência energética e ecológica do planeta. Os produtos podem ser menos descartáveis, mais duráveis e recicláveis. Somente assim se pode fazer uma viagem à sustentabilidade da gestão e da existência ainda capitalista do homem.

## **2. GESTÃO ECOLÓGICA: PARCERIA E MUDANÇA DE VALORES PARA A SUSTENTABILIDADE.**

Depois das décadas de 1970, início do surgimento de vários órgãos ambientais e legislações específicas, e de 1980, onde as indústrias adotaram a auditoria e a gestão ambiental com a finalidade de acatar normas e procedimentos demandados pelas entidades públicas e no intuito de atender aos apelos direcionados à melhoria da qualidade de vida, chegou-se aos anos de 1990 já adotando o conceito de Desenvolvimento Sustentável.

Apesar da prática ainda não conferir com o discurso de muitas instituições públicas e/ou privadas, as regras de comando e controle encontram-se consolidadas, mas as estruturas e funcionamento das instituições ainda estão longe de amalgamar crescimento e desenvolvimento numa mesma plataforma e gerar planejamento e gestão sustentáveis.

Muitos administradores e empresários introduziram em suas empresas programas de reciclagem, medidas para poupar energia e outras inovações ecológicas (filtros, catalisadores etc.). Essas práticas difundiram-se rapidamente e logo vários pioneiros dos negócios desenvolveram sistemas abrangentes de administração de cunho ecológico. E, com o passar do tempo, verificaram que, além do ganho ecológico, passaram a perceber redução de custos e incremento no faturamento.

Os benefícios de uma administração com consciência ecológica podem traduzir-se em: sobrevivência humana; consenso público; oportunidade de mercado; redução de risco; redução de custos; e integridade pessoal.

Como aludem Andrade, Tachizawa e Carvalho (2000, p. 8-9), há seis princípios considerados essenciais para o sucesso em longo prazo de uma empresa administrada de forma responsável: *qualidade; criatividade; humanidade; lucratividade; continuidade; e lealdade*. Os autores ainda discorrem sobre os três elementos-chave característicos das estratégias da administração com consciência ecológica: *inovação; cooperação; e comunicação*.

O gerenciamento ambiental não se limita à ciência da Administração (pública ou privada), ele reúne questões ligadas a Sociologia, Economia, Finanças, Teoria do Estado, Teoria das Organizações, Psicologia, Direito, Planejamento etc. Portanto, os problemas de gestão ambiental não são meramente administrativos.

A consciência ecológica no Brasil está abrindo caminho para o desenvolvimento de novos produtos, novas oportunidades de negócios e novos mercados de trabalho, não só no setor industrial como também no setor de serviços. Alguns exemplos dessa nova tendência marcam presença cotidianamente na mídia: produtos de limpeza biodegradáveis, herbicidas menos tóxicos, automóveis com injeção eletrônica, veículos movidos a biocombustíveis/gás

natural, agendas e cadernos feitos com material reciclado. É mister afirmar que os resultados estão refletindo tanto na natureza quanto nos balanços financeiros.

Os novos empreendimentos da área ambiental fizeram nascer um mercado inteiramente novo, ampliando o mercado de trabalho dos ecólogos e das demais profissões voltadas para a preservação ambiental; o qual está sendo ocupado por profissionais especializados em diversas áreas: gerentes, consultores, guias turísticos, advogados, economistas, sociólogos e uma infinidade de outros especialistas em meio ambiente.

Esses novos cargos estão sendo criados para atender a necessidade de adaptação das organizações às questões ambientais, assim como às demandas sociopolíticas.

É importante frisar que esse novo pensamento precisa ser acompanhado por uma mudança de valores, *passando da expansão para a conservação, da quantidade para a qualidade, da dominação para a parceria*. O novo pensamento e o novo sistema de valores, juntamente com as correspondentes percepções e práticas novas, constituem uma visão do mundo como um todo integrado e não como um conjunto de partes dissociadas. Uma visão sistêmica com percepção ecológica.

O gerenciamento ecológico pressupõe uma transformação do pensamento vigente, isto é, desloca o pensamento puramente mecanicista para um pensamento sistêmico. O mundo deixa de ser percebido como máquina e passa a ser visto como um sistema vivo. Esse novo estilo de administração é conhecido como Administração Sistêmica.

Relevante observar as palavras de Andrade, Tachizawa e Carvalho (2000, p. 11-12), que apontam para um gerenciamento ecológico:

*a administração ambiental está associada a idéia de resolver os problemas ambientais da empresa. Ela carece de uma dimensão ética e suas principais motivações são a observância das leis e a melhoria da imagem da empresa. O gerenciamento ecológico, ao contrário, é motivado por uma ética ecológica e por uma preocupação com o bem-estar das futuras gerações. Seu ponto de partida é uma mudança de valores na cultura empresarial. (grifo meu)*

A ecologia profunda substitui a ideologia do crescimento econômico pela idéia da sustentabilidade ecológica.

Vários são os dilemas encontrados pelos planejadores de empresas preocupadas com a questão ambiental. Ao tentarem adotar um enfoque ecológico, se vêem as voltas com as exigências conflitantes de interessados que rivalizam entre si, principalmente os acionistas (mais imediatistas), cujas expectativas giram em torno dos balancetes contábeis e das demonstrações financeiras.

A gestão ecológica direciona-se para o reconhecimento de que o crescimento econômico ilimitado em um planeta finito só pode levar ao desastre. Assim, se faz compulsório introduzir a sustentabilidade ecológica como critério fundamental de todas as atividades de negócios.

A ética, aos poucos está sendo incorporada pelas organizações, mas muitas empresas pioneiras e tradicionais revelam gritantes contrastes em sua cultura organizacional. Uma empresa pioneira pode ter um excelente programa de reciclagem, mas pagar baixos salários, combater os sindicatos e não proporcionar benefícios de plano de saúde para os empregados e seus familiares. Uma empresa tradicional pode investir em um trabalho revolucionário de pesquisa e desenvolvimento de produtos ecologicamente inovadores e, ao mesmo tempo, concluir que o custo relativo das multas, comparado com o custo da limpeza ambiental, justifica, no curto/médio prazo, infringir as regulamentações da Área de Preservação Ambiental (APA).

O desafio de harmonizar essas preocupações é missão do ecoadministrador. Ele poderá operar estratégias e gerar credibilidade às ações de gestão ecológica, a qual tenderá a ser eficaz quando não houver diferenças entre o discurso e a prática.

A gestão ecológica é motivada por uma mudança nos valores da cultura empresarial, da dominação para a parceria, da ideologia do crescimento econômico para a ideologia da sustentabilidade ecológica. O que implica em um novo estilo de administração, o da administração sistêmica.

Donaire (1994, p. 68-77) aponta que a indústria passa por três fases, muitas vezes superpostas, dependendo do grau de conscientização da questão ambiental dentro da empresa, para alcançar o amadurecimento requerido: controle ambiental das emissões externas, integração e controle ambiental nas práticas e processos industriais e integração do controle ambiental na gestão administrativa.

Pode-se caracterizar a primeira fase como: instalação dos equipamentos de controle (chaminés e redes de esgotos) e manutenção da estrutura produtiva existente. Esta fase, na sua generalidade, ainda possui alto custo, apesar da elevada eficiência dos equipamentos instalados. Assim, essa solução nem sempre se mostra eficaz e é muito questionada pelo público e pela própria indústria.

A segunda fase surge em resposta à insatisfação gerada pela primeira. Nela o aspecto ambiental é integrado às práticas e aos processos produtivos, deixando de ser uma atividade de controle da poluição e passando a ser uma função da produção, onde o princípio básico é a prevenção da poluição.

Dentro desse contexto, a proteção ao meio ambiente desloca-se da punição (multas e sanções) para o escopo de ameaças e oportunidades, em que as conseqüências passam a poder significar posições na concorrência e a própria permanência ou saída do mercado.

É nesse contexto que se insere o conceito de excelência ambiental. A indústria não pode ser avaliada só por seu desempenho, sua performance em relação ao meio ambiente deve ser considerada. A excelência ambiental passa a ser considerada necessária para o sucesso da empresa, onde, pelos seus apelos e práticas, é capaz de transformar em oportunidades (incremento nos lucros e desenvolvimento de ações sustentáveis) os desafios e demandas do mercado.

Não é fácil a implementação de política e gestão do meio ambiente na empresa. A primeira percepção da gestão ecológica é sentida na cúpula. Os altos administradores da organização entendem que ela é importante e deve ser inserida na política organizacional. Reconhecem a necessidade de assessoria especializada, mas raramente os ditames ecológicos conseguem chegar aos níveis táticos e operacionais da instituição. A consciência ecológica permeia apenas a cúpula da empresa. Felizmente, nos últimos dez anos, isso está mudando. Muitas organizações já internalizaram essa consciência nos três níveis empresariais.

Como afirma Donaire (1994, 68-77), essa primeira ação desencadeia, com o passar do tempo, um comprometimento organizacional que atinge os gerentes de linha – aqueles que se relacionam diretamente com a alta administração. Com o nível estratégico e tático já conscientes da política ecológica, entra em cena a efetiva atuação na função produtiva e na administrativa, modificando processos, exigindo investimentos de recursos e modificando a própria estrutura e cultura organizacional. Nesse momento, acontece a maturação ecológica de instituição.

Recentemente desenvolvida, a Administração necessita de constante incorporação de conteúdos emergentes do tecido social. A administração é considerada por diversos autores importantes no mundo dos negócios como área da atividade humana de extrema importância. Por quê? Simplesmente porque se vive em uma civilização em que o esforço cooperativo do homem é a base da sociedade. Em qualquer empreendimento, *a eficácia com que as pessoas*

*trabalham em conjunto para conseguir objetivos comuns depende, principalmente, da capacidade daqueles que exercem funções administrativas.*

A administração, com suas novas concepções, é considerada uma das principais chaves para a solução dos mais graves problemas que afligem atualmente o mundo moderno.

É como deixaram claro Andrade, Tachizawa e Carvalho (2000, p. 14), no que se refere ao desenvolvimento e subdesenvolvimento dos países: *não existem países desenvolvidos ou subdesenvolvidos, mas sim os que sabem administrar a tecnologia existente, seus recursos disponíveis e potencialidades, e aqueles que ainda não sabem agir dessa forma.*

O objeto de estudo da Administração sempre foi a organização, inicialmente entendida como um conjunto de cargos e tarefas, mais além como um conjunto de órgãos e funções, desdobrando-se por uma complexa gama de variáveis até chegar as mais modernas teorias da Administração.

Como os desafios e as mudanças nos mercados nacionais e internacionais acontecem em alta velocidade, é comum encontrar profissionais e organizações despreparadas para essa nova era. Visando a implementação dessas mudanças de forma planejada, surgiu a Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO). Não é a última nem a mais moderna, mas a mais flexível e adaptável para aplicação daquilo que se busca neste ensaio.

### **3. O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E A MUDANÇA PLANEJADA.**

No dizer de Beckhard (1972), o DO é um esforço planejado que abrange toda a organização, administrado do alto por meio de intervenções planejadas, nos procedimentos pela ciência do comportamento. O conceito de desenvolvimento organizacional está intimamente ligado aos de mudança e de capacidade adaptativa da organização a mudança

Surgido no início da década de 1960, o desenvolvimento organizacional não é fruto de ator único, ele é originário de um complexo conjunto de idéias a respeito do homem, da organização e do ambiente, no sentido de propiciar o crescimento e desenvolvimento segundo suas potencialidades.

Ao rejeitar o modelo tradicional de autoridade-obediência, alguns autores vêem a gênese dos programas de DO nas idéias fornecidas por Mayo, Roethlisberger e Lewin, valorizando a participação dos funcionários e o desenvolvimento pessoal. Para eles, o DO baseava-se no reconhecimento da importância da cultura da empresa sobre o comportamento de seus integrantes. Qualquer projeto de desenvolvimento da organização se concentraria no comportamento dos indivíduos, mesmo que as mudanças necessárias se situem na área tecnológica, nos sistemas administrativos e operacionais adotados ou na estrutura organizacional da empresa (FERREIRA, REIS E PEREIRA, 1997, p. 68-9). O DO é um processo de mudança planejada:

*...que visa a tornar a organização mais eficiente, adaptável às mudanças, principalmente aquelas de natureza social e tecnológica, e busca a harmonização entre o atendimento das necessidades humanas e a consecução das metas da organização. (MOURA, 1978).*

Elencados por Andrade, Tachizawa e Carvalho (2000, p. 15), por excelência, o DO parte dos seguintes conceitos dinâmicos: conceito de organização e cultura organizacional; conceito de mudança; objetivos da mudança; e conceito de desenvolvimento.

O conceito de organização para os especialistas em DO é tipicamente behaviorista. Lawrence & Lorsch (1972) propõem uma definição operacional de organização. Para eles, uma organização é uma coordenação de diferentes atividades de contribuições individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente.

O surgimento de forças, internas ou externas à organização, que criam a necessidade de mudança em alguma parte ou algumas partes da organização, iniciam o processo de mudança organizacional. A gestão ambiental é uma força exógena à organização que vem provocando a necessidade de mudança por parte das organizações industriais brasileiras, visando à sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo.

O DO enfatiza o comportamento em nível individual para chegar ao comportamento organizacional: as normas e os valores organizacionais podem ser alterados por meio da mudança das normas; e dos valores do indivíduo. A mudança mais freqüentemente procurada é a da equalização do poder, para alcançar a administração participativa. Se isso não basta, não se torna necessária nenhuma outra reestruturação importante dentro da organização. Na gestão ecológica, como mencionado anteriormente, há uma forte relação entre o grau de maturação do sistema de gestão e o comprometimento e participação dos funcionários.

O desenvolvimento organizacional é necessário sempre que a organização concorre e luta pela sobrevivência em condições de mudança. A racionalidade e a eficiência devem permear toda a solução de problemas nessa área.

Andrade, Tachizawa e Carvalho (2000, p. 15), apontam cinco tipos básicos de objetivos de mudança:

a) **Objetivos estratégicos:** são aqueles objetivos de mudança que visam alterar as relações entre a organização como um todo e seu meio ambiente. Por exemplo: objetivos revisados, novo comportamento de produto ou de clientes, expansão geográfica etc;

b) **Objetivos tecnológicos:** são aqueles objetivos diretamente relacionados com mudanças na tecnologia de produção, fabricação, equipamento e outras partes físicas da organização;

c) **Objetivos estruturais:** são aqueles objetivos de mudança preocupados com as alterações das relações de subordinação; processos de comunicação/decisão, relações de autoridade e aspectos similares de "autonomia" de uma organização;

d) **Objetivos comportamentais:** são aqueles objetivos voltados para a mudança de crenças, valores, atitudes, relações interpessoais, comportamento grupal, comportamento intergrupal e fenômenos humanos similares; e

e) **Programas:** são aqueles objetivos de mudança que se destinam a alterar a estrutura ou os aspectos dos planos de implementação técnica em produção, marketing, pesquisa e desenvolvimento e outras áreas, como mudanças nos canais de distribuição, requisitos e procedimentos do controle de qualidade e território de vendas.

Convém esclarecer que o DO compreende um projeto de mudança abrangendo toda a organização, com o objetivo de melhorar o desempenho, incremento de eficiência (otimização da utilização de recursos) e de eficácia (cumprimento da missão e de seus objetivos) organizacionais. Ele adota um modelo em quatro etapas: diagnóstico (geração de informações sobre as causas do problema), plano de ação (estratégia de intervenção para implementação das mudanças), intervenção (execução do plano aprovado e utilização de métodos sistemáticos de mudança comportamental) avaliação e controle (coleta de dados para comparar situação anterior e posição pós-intervenção).

Como alega Ferreira (1989, p. 50), o DO volta-se para um processo de mudança planejada que visa atingir a eficácia da organização. Por sua vez, a eficácia está ancorada na mudança de comportamento das pessoas, para que os resultados previstos sejam alcançados. O desenvolvimento da organização ocorre na medida em que o desenvolvimento dos indivíduos (pertencentes a ela) é promovido.

O DO segue como filosofia de negócio no século XXI, pois a gestão empresarial atual já entendeu que mudar é necessário para sobreviver em condições de difícil previsibilidade e em ambientes em constante mutação. A instituição deve antecipar-se ao comportamento das

forças ambientais que poderão influenciar nos seus planos futuros e buscar vantagens competitivas para (construir e/ou manter a) consolidação da sua posição no mercado.

As organizações são entes vivos, por isso passam por estágios de amadurecimento. Mudar é um processo. Aproveitam-se as oportunidades e eliminam-se (ou minoram-se) as ameaças do ambiente. Aprimoram-se os pontos fortes e robustecem-se os pontos fracos. Tudo isso exige percepção, desenvolvimento de idéias, planejamento, ação e avaliação/controle. Um ser vivo evolui na medida em que é capaz de desvencilhar-se dos óbices e obstáculos promotores do seu atraso, entraves, derrota ou insucesso.

A idéia, explorada por Piaget para o processo de aprendizagem de crianças, hoje, extrapola para a vida adulta, para grupos e organizações. É dele a elaboração teórica de que há estágios relativos de desenvolvimento de crianças que são caracterizados por determinados problemas e dilemas que precisam ser resolvidos para que elas sejam capazes de entender e gerar habilidades e competências para tentar equacionar, por si próprias, os desafios e indagações de estágios subseqüentes. No tocante às organizações, ocorre processo similar, só que acompanhados de outros ingredientes: tecnologia, ambiente, cultura, economia etc.

Frente aos novos desafios e complexidade das miríades de variáveis atuantes na sociedade organizacional, urge a demanda de uma reformulação no papel do dirigente da organização. Além de supervisionar e dirigir o conjunto de operações da organização pela qual é responsável, ele deverá se dedicar à tarefa de conceber e planejar, em conjunto com os aqueles que promovem a dinâmica organizacional (servidores, funcionários), o futuro da empresa, a fim de garantir a sobrevivência e a perpetuidade da organização. A Agenda 21, na sua substância, exige também a participação da comunidade na gestão, bem como a busca de consenso, cooperação, democracia e autonomia. Assim, as organizações, sob essa ótica, implantam uma administração inovadora, com desenvolvimento consolidado e controle planejado.

A Comissão Brundtland (1987), em seu relatório *Nosso Futuro Comum*, evidenciou a relevância da proteção do ambiente na realização do desenvolvimento sustentável. A Carta Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (1991) realçou princípios de gestão ambiental para que as organizações adotassem práticas voltadas para o Desenvolvimento Sustentável. Ela deixa claro que as organizações necessitam partilhar do entendimento de que deve haver um objetivo comum, e não um conflito, entre desenvolvimento econômico e proteção ambiental, tanto para o momento presente como para as gerações futuras.

Donaire (1999, p. 60) explica que Confederação Nacional do Comércio, no Rio de Janeiro, por intermédio da Câmara de Comércio Internacional (CCI), reconheceu que a proteção ambiental se inclui entre as principais prioridades a serem consideradas nos negócios empresariais. Assim, em novembro de 1990, definiu 16 princípios de gestão ambiental: prioridade organizacional, gestão integrada, processo de melhoria, educação do pessoal, prioridade de enfoque, produtos e serviços, orientação ao consumidor, equipamentos e operacionalização, pesquisa, enfoque preventivo, fornecedores e subcontratados, planos de emergência, transferência de tecnologia, contribuição ao esforço comum, transparência de atitude, atendimento e divulgação.

A estratégia do desenvolvimento sustentável visa a promover a harmonia entre os seres humanos e entre a humanidade e a natureza.

## **CONCLUSÃO**

Muito ainda se tem para percorrer, mas antigas percepções cartesianas já iniciaram uma viagem de transformação. A economia neoclássica e/ou convencional, os planos estratégicos ausentes da variável ambiental, as estruturas organizacionais lineares, pesadas e ineficientes, os dirigentes e acionistas somente preocupados com os lucros empresariais imediatistas e os governos não sintonizados com a gestão dos recursos do meio ambiente

estão passando por mudanças rápidas, adaptativas e direcionadas à eficiência, à eficácia, à efetividade e à transparência de ações. O planeta é constituído por vínculos, interações e inter-relações e possui uma grande teia que metaboliza, perenemente, os fluxos, os processos, os procedimentos e as relações entre os ecossistemas. Cabe ao homem construir uma relação inteligente, ética e harmoniosa entre eles e o sistema econômico, assim como, e principalmente, entre os próprios homens.

Faz-se necessário pesquisar o quanto se ganhou e ainda se pode ganhar adotando o pensamento reformador e a gestão sustentável dos negócios.

Pensamentos, instrumentos de gestão e sistemas e redes socioambientais são necessários, no entanto, mais importante ainda é pensar a projeção intergeracional com qualidade de vida, para todos.

As questões ambientais discutidas desde 1972 foram se adequando ao espaço/tempo e ganharam terreno no âmbito político, legal, tecnológico, institucional, acadêmico e cultural. Muito ainda tem de ser realizado, mas essas quatro últimas décadas apresentaram resultados positivos frente às ações implementadas, embora o passivo ambiental ainda seja enorme. Os próximos quarenta anos definirão a saúde do planeta, a permanência de vida saudável na Terra e o destino do homem frente às suas próprias invenções.

Muitos afirmam que se deve deixar um planeta melhor para a humanidade, mas quando é que pensarão em deixar *homens melhores* para a Terra?

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes, TACHIZAWA, Takeshy e CARVALHO, Ana Barreiros. *Gestão ambiental: enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável*. São Paulo: MAKRON Books Ltda, 2000.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes, TACHIZAWA, Takeshy e CARVALHO, Ana Barreiros. *Gestão ambiental: enfoque estratégico aplicado ao desenvolvimento sustentável*. São Paulo: MAKRON Books Ltda, 2000.
- BECKER, Berta k. No início do século 21, a geopolítica do poder. *UnB Revista*, Brasília, ano I, nº 2, p. 34-6, abr.-jun. 2001.
- BECKHARD, Richard. *Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos*. São Paulo: Ed. Edgar BlucherLtda, 1972.
- BECKHARD, Richard. *Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos*. São Paulo: Ed. Edgar BlucherLtda, 1972.
- BERNAL, J. D. *Ciência na história*. Lisboa: Livros Horizontes, 1976, volume 3
- BIGGART, John, DUDLEY, Peter e KING, Francis. *Alexander Bogdanov and the origins of systems thinking in Rússia*. Aldershot, England: Ashgate Publishing, 1998.
- BIGGART, John, DUDLEY, Peter e KING, Francis. *Alexander Bogdanov and the origins of systems thinking in Rússia*. Aldershot, England: Ashgate Publishing, 1998.
- BURSZTYN, Marcel. *Ciência, ética e sustentabilidade: desafios ao novo século*. São Paulo: Editora Cortez/Unesco, 2001.
- CAPRA, Fritjof. *O ponto de mutação*. 21. ed. São Paulo: Cultrix, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CLUTTERBUCK, David e CRAINER, Stuart. *Grandes administradores: homens e mulheres que mudaram o mundo dos negócios*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 1993.
- DONAIRE, Denis. *Considerações sobre a influência da variável ambiental na empresa*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, mar/abr 1994.
- DONAIRE, Denis. *Gestão ambiental na empresa*. São Paulo: Atlas, 1999.
- FARIA, José Carlos. *Administração: teorias e aplicações*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- FAYOL, Henry. *Administração industrial e geral*. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1970

- FERREIRA, Ademir A. *O apoio à atividade gerencial*. In Caderno de Empresas de OESP. São Paulo, 10 Fev. 1989.
- FERREIRA, Ademir Antônio, REIS, Ana Carla Fonseca e PEREIRA, Maria Isabel. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- HAQ, Mahub Ul. *A cortina da pobreza*. São Paulo Companhia Editora Nacional 1978.
- HAYWARD, Tim. *Ecological thought: an introduction*. Cambridge-UK: Blackwell Publishers Ltd, 1994.
- HOBBSBAUM, E. J. *A era das revoluções*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981.
- <HTTP://www.aureotorres.hpg.ig.com.br/escolas.htm>, acesso em jul 2009.
- LANDES, David S. *A riqueza e a pobreza das nações: por que algumas são tão ricas e outras tão pobres*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- LAWRENCE, Paul W. e LORSCH, Jay W. *Desenvolvimento organizacional: diagnóstico e ação*. São Paulo: Ed. Edgar Blucher Ltda, 1972.
- LEIS, Hector Ricardo. *A modernidade insustentável: as críticas do ambientalismo à sociedade contemporânea*. Petrópolis-RJ: Vozes, 1999
- LOVELOCK, J. E. Gaia; a new look at life on earth. In NELISSEN, Nico, STRAATEN, Jan Van Der e KLINKERS, Leon. *Classics in environmental studies: an overview of classic texts in environmental studies*. Utrecht: International Books, 1997.
- MCRAE, Hamish - *O Mundo em 2020 - Poder, cultura e prosperidade: uma visão do futuro*. São Paulo: Record, 1998.
- MENOCCHI, Simone. *Inpe critica falta de fiscalização contra queimadas*  
<http://www.estadao.com.pt/ciencia/noticias/2002/mai/02/282.htm>, 2 maio 2002.
- MORIN, Edgar. Por uma reforma do pensamento. In: VEGA-PENA, Alfredo e NASCIMENTO, Elimar Pinheiro do. *O pensar complexo: Edgar Morin e a crise da modernidade*. Rio de Janeiro: Garamond, 1999.
- MORIN, Edgar. *Saberes globais e saberes locais: o olhar transdisciplinar*. Rio de Janeiro: Garamond, 2000.
- MOURA, Paulo C. C. *O benefício das crises: desenvolvimento organizacional e mudança planejada*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1978.
- PEREL, Vicente L. et al. *Teoria e técnicas de administração*. 4ª ed. Petrópolis: Vozes, 1978.
- PIGOU, A. C. The Economics of Welfare. In: Nelissen, Nico et al. *Classics in Environmental Studies: an overview of classic texts in environmental studies*. Utrecht: International Books, 1997.
- PLATÃO. Discurso de Sócrates. Livro III, cap. 4. Porto alegre: Editora Globo, 1955.
- SACHS, Ignacy. *Ecodesenvolvimento: crescer sem destruir*. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1986.
- SADER, Emir. *Século XX: uma biografia não-autorizada*. São Paulo: Editora Perseu Abramo, 2000.
- SAGAN, Carl. *Bilhões e bilhões. Reflexões sobre a vida e a morte na virada do milênio*. São Paulo: Companhia das letras, 1998.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. *Um discurso sobre as ciências*. 6 ed. Porto: Edições Afrontamento, 1993.
- SILVA, Reinaldo O. *Teorias da administração*. São Paulo: Pioneira, 2001
- SILVA, Benedicto. *Taylor e Fayol*. 4ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 1974.
- TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios da administração científica*. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1970.
- TUITE, Matthew F., CHRISHOLM, Roger K. e RADNOR, Michael. *Interorganizational decision making*. Chicago: Aldine Publishing Company, 1972.
- VALLE, Cyro Eyer do. *Como se preparar para as normas ISO 14000-qualidade ambiental*. São Paulo: Editora Guazzelli Ltda, 2000.