

# **GESTÃO: DOS TEMPOS E MOVIMENTOS ÀS CONTINGÊNCIAS SOCIAIS E AMBIENTAIS.**

**AFONSO FARIAS DE SOUSA JUNIOR**  
**BVFIRE@GMAIL.COM**  
**UNIFA**

**JOAQUIM CARLOS COSTA PINHO**  
**BVFIRE@GMAIL.COM**  
**UNIV. AVEIRO**

**FERUCCIO BILICH**  
**BVFIRE@GMAIL.COM**  
**UNIV. AVEIRO**

**Resumo:** Este artigo, fruto de pesquisas bibliográfica e documental, objetivou identificar e apreciar a evolução das principais Teorias da Administração sob a ótica socioambiental. Foram estudadas as colocações das Teorias Científica e Clássica da Administração, passando pelos preceitos da Teoria de Sistemas, até chegar na Teoria da Contingência e abordagens da Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável. Verificou-se a questão da poluição ambiental como originária de uma falha do sistema de preços, que não reflete de forma correta os danos causados a terceiros e ao meio ambiente. Apreciou-se o Princípio Poluidor Pagador, causas e origens do conceito. Analisou-se a questão da coordenação, de acordo com os estudos de Follet e examinou-se as características das organizações como sistemas e as questões de equifinalidade. De acordo com estudos de Perel, identificou-se que organização formal e informal, tecnologia, contexto socioeconômico e interdependência agem sob prisma da mesma unidade e, sobre a Teoria da Contingência, demonstrou-se que as variáveis do ambiente são independentes e as técnicas de administração são variáveis dependentes, assim como a empresa é de natureza sistêmica e as variáveis se inter-relacionam com o ambiente. Como resultado principal, percebe-se que há uma tendência de as empresas enxergarem a necessidade de reduzir os impactos negativos no meio ambiente e, aos poucos, reconhecerem as demandas socioambientais comunitárias como legítimas. Muitas empresas buscam a melhoria da qualidade de vida dos seus funcionários, fornecedores, comunidade e sociedade em geral. Evidencia-se uma nova conscientização em relação ao desenvolvimento e meio ambiente, assim como a prática da Responsabilidade Social

passou a integrar as ações organizacionais contemporâneas.

**Palavras Chave: RESP. SOCIAL - DESENV. SUSTENTÁVEL - TEO. ADMINISTRAÇÃO - -**



## INTRODUÇÃO

Inicialmente, a administração preocupou-se com as tarefas (influência das atividades desempenhadas por operários na fábrica) e surgiu a Administração Científica de Taylor. Em seguida, veio o foco na estrutura. Surgiram a *Teoria Clássica* de Fayol e a *Teoria da Burocracia* de Weber, assim como – um pouco mais tarde – foi colocada a *Teoria Estruturalista*. Reagindo a essas ênfases, apareceu a *Teoria das Relações Humanas* (*Teoria Comportamental e Teoria do Desenvolvimento Organizacional*), que se endereçava às pessoas. Já na metade do século XX, floresceu a *Teoria dos Sistemas*, cuja ênfase era o ambiente, e do apogeu dos grandes movimentos de liberação acontecidos na década de 1960, aflorou a *Teoria da Contingência*, que apontou a sua ênfase à tecnologia (Fig. 3.1) (CHIAVENATO, 1999, p. 10-3).



Fig 3.1: Ênfases da Administração ao Longo do Século XX.  
Fonte: Chiavenato, 1999.

Mais recentemente, o que se tem percebido é uma grande evidência com relação à Gestão do Conhecimento e à Gestão Socioambiental. Desde a década de 1970, um novo modelo de gestão desenvolve-se. Com o advento do computador e da velocidade das telecomunicações, fez-se necessário selecionar canais, quantidade e qualidade de informação – assim como padrões de segurança. Mais ainda, os cataclismos, desastres ambientais e o aquecimento global, com fato gerador em ações antrópicas, levaram prejuízos às comunidades e às empresas e motivaram cientistas, pesquisadores, estadistas e empreendedores a voltarem as suas atenções à gestão dos recursos naturais. Daí surgir o conceito de Desenvolvimento Sustentável no final da década de 1980 e as empresas começarem a operar a Gestão Ambiental – com mais propriedade – na década de 1990 (Fig. 3.2).

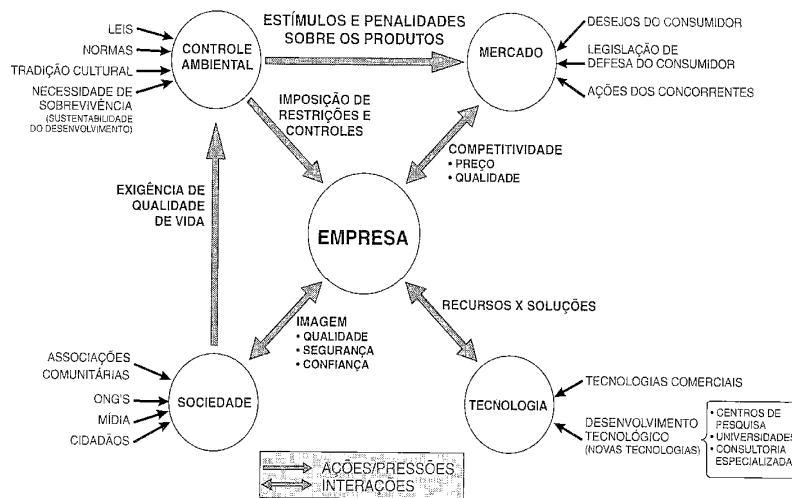


Fig 3.2: Relações da empresa a partir da década de 1980.  
Fonte: Valle, 2000.

## 1 CONSCIÊNCIA E INTEGRAÇÃO DE AÇÕES

Arthur C. Pigou (1877-1959) desafiou a tradição neoclássica (da Economia) relativamente à substituição da ação industrial privada pelo Estado, na esfera econômica.

Adam Smith já reconhecia que certos empreendimentos não lucrativos para os empresário privados são muito necessários à comunidade. Pigou, em *Riqueza e Bem Estar* (1920), identificou situações em que a presença de *influências externas* na produção justificava a intervenção do Estado, para a provisão de bens e serviços.

Pigou e seguidores entenderam a questão da poluição ambiental como originária de uma falha do sistema de preços, que não reflete de forma correta os danos causados a terceiros e ao meio ambiente, quando da implantação de uma indústria ou do aumento da quantidade produzida, que deveria ser resolvida por mecanismos que internalizassem monetariamente essa externalidade (DONAIRE, 1999, p.45-7).

Ele deu origem ao Princípio Poluidor Pagador (PPP), entendendo que os danos causados pela empresa ao meio ambiente devem ser (por ela) ressarcidos, assim como paga pelos demais recursos - capital, mão-de-obra etc.

A aplicação do princípio acima não levará, obrigatoriamente, a poluição a zero, mas produzirá um equilíbrio entre produção e poluição. A empresa não mais distribuirá os custos socioambientais à comunidade, ela os absorverá internalizando-os por meio de suas relações contábeis.

Pigou (apud NELISSEN, 1999, p.47-55) alega que os fatores produtivos são considerados como direitos e podemos entender que o direito de fazer algo (ruído, poluição, odor etc) daninho é também um fator de produção. Da mesma forma que podemos bloquear um pedaço de terra e evitar que pessoas passem por ela, que estacionem o carro etc. O custo de exercitar um direito de uma parte sempre gera a perda de algo para a outra parte. Seria desejável que apenas se desenvolvesse ações onde o que se ganhasse fosse superior ao que se perdesse, mas, em se tratando de ordenamentos sociais, é de se esperar que o melhoramento de algumas partes do



sistema afete outras partes. A adoção de novos ordenamentos e/ou sistemas sociais deve ser precedida da avaliação do efeito total (se possível) no sentido de promover o menor impacto socioambiental.

Desde o início do século XX, devido ao acelerado surgimento de empresas e das relações complexas que já se desenvolviam entre mercado, Estado e sociedade, pronunciava-se a necessidade de enxergar, perceber e elaborar ações integradas que fizessem funcionar, com perdas mínimas, o *stablishment*. A ausência dessas ações poderia gerar desequilíbrios irreversíveis à humanidade e à natureza.

## 2. CONFLITOS: DIFERENÇAS SOCIALMENTE VÁLIDAS

Segundo Graham (apud CLUTTERBUCK&CRAINER, 1993, p. 46-7), Mary Parker Follet (1868-1933) já se preocupava com a criação da unidade de ação, em plena diversidade de interesses e instituições, para conduzir uma sociedade mais bem ordenada e produtiva. É dela a frase: *idealismo e realismo encontram-se no plano concreto*. Follett sustentava que o desejado era a coordenação de baixo para cima e ao longo de toda a extensão. Isto era a engenharia de organização bem-sucedida. Quando escreveu *The New State: Group Organizations – the Solutions of Popular Government* (1918), explicitou toda a sua crença na integração. Afirmou que as instituições da burocracia oficial deveriam ser substituídas por grupos locais trabalhando juntos para resolverem seus problemas. Em vez de perceber o conflito como uma força inteiramente negativa no local de trabalho, *ela o encarava como um processo normal pelo qual diferenças socialmente válidas se registram para o enriquecimento de todos*.

Silva (2001, p. 189-190) alega que a preocupação de Follett endereçava-se a entender como as organizações resolviam os seus conflitos. Ela estabeleceu a hipótese de que qualquer conflito de interesses poderia ser resolvido de uma dentre quatro maneiras: a) a submissão voluntária de um dos lados; b) a luta e a vitória de um lado sobre o outro; c) um acordo sobre as partes; e d) a integração dos objetivos/interesses.

A integração envolvia encontrar uma solução comum ao problema sem ter que apelar aos meios antigos de dominação ou acordo. No entanto, a integração não seria completamente eficaz, a não ser que as pessoas repensassem os seus conceitos de autoridade e de poder. Ela sugeriu o desenvolvimento de *poder com* em vez de *poder sobre*, e da *co-ação* para substituir *coerção*.

A coordenação era o núcleo central da Administração. Ela colocou isso por meio de quatro princípios: a) coordenação pelo contato direto – pelos diversos níveis da organização; b) coordenação do processo de planejamento – envolvendo os participantes desde o início; c) coordenação pelos relacionamentos recíprocos – todas as partes influenciam e são influenciadas pelas outras partes; e d) coordenação como um processo contínuo – que não deve ter fim, como função administrativa nas organizações. (op. cit., p. 188)



### 3 OBJETIVOS E SISTEMAS

#### 3.1 OBJETIVOS DECISÕES ESTRATÉGICAS

Peter Drucker, na obra *The practice of Management* (1954), identificou as tarefas do administrador do futuro, dentre elas evidenciou que: deve-se administrar por objetivos e ter a capacidade de tomar decisões estratégicas; ser capaz de motivar e de obter a participação responsável de outros administradores, dos profissionais especializados, e de todos os demais trabalhadores; enxergar o negócio como um todo e, nele, integrar a sua própria função; relacionar o produto e a indústria com o ambiente total e levar em consideração os acontecimentos fora do próprio mercado e país; aprender a ver os acontecimentos em escala mundial e de integrar tendências mundiais em suas próprias decisões. (CLUTTERBUCK; CRAINER, 1993, p. 77-87)

No dizer de O'toole (apud op. cit., p.77), Drucker foi o primeiro a: definir o papel dos administradores de alto escalão como guardiões da cultura empresarial; dizer que o sucesso depende da visão articulada do presidente da empresa; mostrar que a estrutura decorre da estratégia; prever a chegada da pós-industrialização (iminência dos computadores e a chegada dos trabalhadores de elevado nível de instrução) e a sugerir que as novas máquinas e os novos trabalhadores necessitariam de praxes gerenciais reformuladas.

Encarando a administração como força universal, não é de admirar que Drucker a revestisse com preceitos de fé. Kanter (apud op. cit., p.77), em artigo para a revista *New Management*, (1985) relatou que, na perspectiva de Drucker, imperativos por crescimento empurram as organizações para além das fronteiras nacionais em busca de novos mercados. Isso faz surgir uma interligação produzida pelas relações comerciais cruzadas onde os interesses dos administradores (visando à sobrevivência de suas organizações multinacionais) suplantam os interesses dos políticos. Qualidade de vida, progresso tecnológico e paz mundial são produtos de uma boa administração.

#### 3.2 TEKTOLOGY E SISTEMAS

Poucos são aqueles que perceberam **Alexander Bogdanov (1873-1928)** como o precursor das idéias da Teoria Geral de Sistemas (TGS). Nascido na Rússia, poeta, filósofo, economista e médico, ele desenvolveu uma teoria sistêmica de igual sofisticação e alcance daquela colocada por Bertalanffy, mas pouco conhecida fora da Rússia. Bogdanov criou a Tectologia (*Tektology: Universal Organization Science*) para esclarecer e generalizar os princípios de organização de todas as estruturas vivas e não-vivas. Seu trabalho antecipou (em aproximadamente 30 anos) as criações de Robert Weiner (*Cybernetics*) e de Ludwig von Bertalanffy (*TGS*) (BIGGAR; DUDLEY; KING, 1998, p.1).

Bogdanov tinha por objetivo formular uma *ciência universal da organização*. Ele definiu forma organizacional como a totalidade de conexões entre elementos sistêmicos. Sua teoria é similar à definição contemporânea de padrão de organização.

Padrão de organização reside na forma, ordem e qualidade dos sistemas vivos, o que não é suficiente para a compreensão total destes. Faz-se necessário entender a estrutura (substância, matéria, quantidade) do sistema. Segundo Maturana e Francisco Varela (apud CAPRA, 2000, p. 134) o padrão de organização de qualquer sistema (vivo ou não) é a configuração de relações entre os componentes do sistema que determinam as características essenciais desse sistema.



Certas relações devem estar presentes para que algo seja reconhecido como determinado objeto (cadeira, bicicleta, árvore). Essa configuração de relações é o que confere ao sistema suas características essenciais e daí entender-se o padrão de organização.

Já a estrutura de um sistema é a incorporação física de seu padrão de organização, envolve a descrição dos componentes físicos efetivos do sistema – composições químicas, quantidades, partes.

Foi a partir dessas conjecturas que os dois pesquisadores supracitados cunharam o termo autopoiese (autocriação). Eles colocaram três critérios fundamentais para identificação de um sistema vivo: padrão de organização; estrutura e processo vital, que é a atividade envolvida na incorporação contínua do padrão de organização do sistema. Um sistema é vivo quando o seu padrão de organização é o de uma rede autopoietica.

Bertalanffy usou o termo teoria de sistemas em 1951, em um artigo que versava sobre as bases da Teoria Geral de Sistemas (TGS). A partir desse ano, várias abordagens correlacionaram as organizações industriais e comerciais ao organismo biológico. Iniciava-se uma mudança de concepção dos aspectos organizacionais, da visão atomística para a visão holística (Quadro 3.1).

O sistema subentende uma interação de elementos e pode ser definido como um conjunto de elementos interativos e relacionados cada um ao seu ambiente de modo a formar um todo. Mister afirmar que qualquer coisa que é examinada sob a perspectiva de sistema, significa dizer que atenção especial é dada tanto aos elementos como a interação. Em relação à organização, nenhuma parte poderá ser compreendida totalmente se não forem estudadas as suas relações com as outras partes. (SILVA, 2001, p. 352).

Quadro 3.1: Diferenças entre as concepções atomísticas e holísticas.

<b>DIMENSÃO</b>	<b>ATOMÍSTICA</b>	<b>HOLÍSTICA</b>
<b>Orientação</b>	Uma entidade pode ser entendida somente em termos de suas partes	Uma entidade pode ser completamente entendida somente em termos da organização de suas partes e das partes em si
<b>Organização da Ciência</b>	Crescente diferenciação	Unificação das disciplinas científicas altamente diferenciadas
<b>Orientação em direção à causalidade</b>	Estrita causalidade; a entidade é passiva	Admissão de comportamento emergente
<b>Relacionamento do observador com o fenômeno observado.</b>	Independente	Não necessariamente independente

Fonte: Silva, 2001, p. 351



Churchman (apud SILVA, 2001, p 353) destacou cinco considerações básicas relativas ao pensamento de sistemas: a) os objetivos do sistema total, junto com as medidas de desempenho – metas ou fins em direção aos quais o sistema tende; b) o ambiente do sistema – caracterizado por dois elementos: o controle dos fatores internos do sistema e a determinação de como o sistema deve funcionar; c) os recursos do sistema – são fatores internos do sistema, que incluem todas as coisas que o sistema pode mudar e usar para a sua própria vantagem (pessoas, dinheiro, oportunidades, equipamentos, materiais); d) os componentes do sistema – são todas as atividades que contribuem para a realização dos objetivos do sistema; e e) a administração do sistema – são o planejamento e o controle do sistema, mais a noção do fluxo de informações (feedback) sobre os desempenhos do sistema.

Foi dessa concepção de Churchman que vários outros pesquisadores de sistemas elaboraram suas considerações. Kenneth Boulding (economista) descreveu a natureza geral, o propósito e as necessidades para uma abordagem de sistemas, de todos os fenômenos científicos. O seu propósito era demonstrar um meio adequado e justo entre o específico, que não tem significação, e o geral, que não tem conteúdo. Ele criou a Hierarquia de Sistemas, do mais simples ao mais complexo, assim classificados: de estrutura estática; dinâmicos simples; cibernéticos; abertos; genético-sociais; animais; humanos; sociais; transcendentais (SILVA, 2001, p. 354).

Conforme relatam Ferreira, Reis e Pereira (1997, p. 59), Johnson, Kast e Rosenzweig foram os primeiros a defender que a integração da Teoria dos Sistemas à Teoria Administrativa levaria a um aprimoramento da Administração. Foi Churchman quem desenvolveu essa aplicação à empresa, incluindo o conceito de sistema de informações da administração.

Mais tarde, foram colocadas as características das organizações como sistemas abertos: o ciclo de eventos, a entropia negativa, o processamento da informação, o crescimento e a manutenção e, por fim, a equifinalidade.

**CICLO DE EVENTOS** – toda empresa está engajada em um ciclo de eventos de *importação, transformação e exportação* de energia.

**ENTROPIA NEGATIVA** – um sistema aberto, para sobreviver/crescer, deve absorver mais energia do que liberá-la.

**O PROCESSAMENTO DA INFORMAÇÃO** – uma vez que a capacidade de processamento da informação de qualquer sistema é limitada, os sistemas devem ter processos de codificação que selecionem as informações entrantes, para fins de seleção, interpretação, armazenamento, decisão e resposta às informações analisadas.

**CRESCIMENTO E MANUTENÇÃO** – existem forças no sistema que favorecem a estabilidade e resistem à mudança, assim como há aquelas que procuram oportunidades e endereçam-se às renovações, inovações e crescimento. O sistema aberto está em contínua interação com o ambiente e alcança um estado estável ou equilíbrio dinâmico, enquanto ainda mantém a energia de transformação.

**EQUIFINALIDADE** – um sistema aberto pode atingir o estado final por meio de diferentes condições iniciais e de variados caminhos. A equifinalidade cria uma relação das metas com os meios.



Vale ainda observar, no que tange aos sistemas, que o desempenho de uma organização é fruto da *interação* mais do que da *soma de suas partes*. Pela interação de duas partes pode-se chegar a um efeito que as partes isoladas jamais alcançariam. Esse efeito denomina-se sinergia.

Defensores da causa da Teoria de Sistemas Abertos nos estudos organizacionais, Daniel Katz e Robert Kahn, ambos da Universidade de Michigan, escreveram *A Psicologia Social das Organizações*, onde enfatizaram dois aspectos dos padrões de comportamento social: *comportamento independente* – movimentos de uma parte leva a movimentos de outra parte – e *abertura dos insumos ambientais* – as organizações estão em permanente estado de fluxo (Fig 3.3).



Fig. 3.3: Organização como um Sistema Aberto

Fonte: Silva, Reinaldo O. 2001, p.358.

De uma forma mais simplificada, o enfoque sistêmico na organização pode ser representado como consta da Fig 3.4.

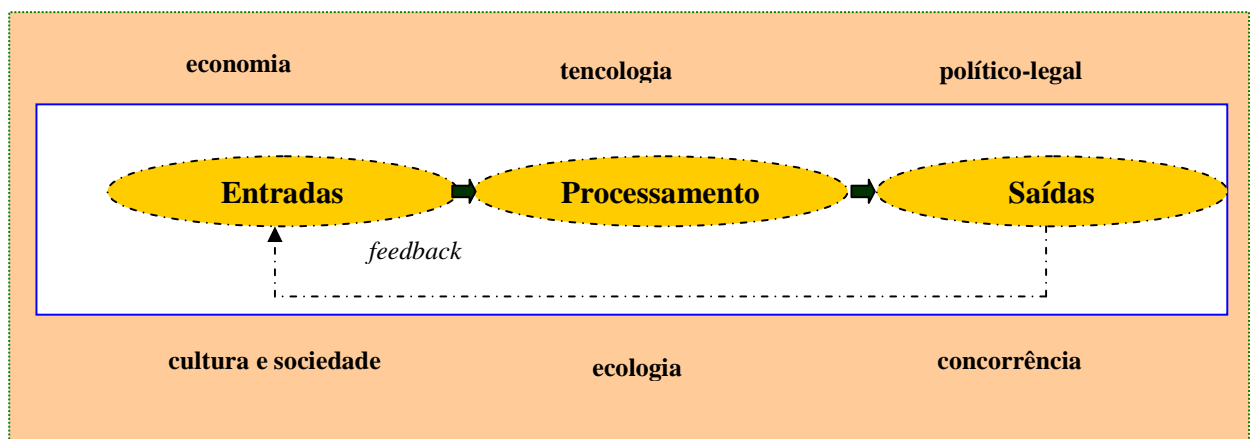


Fig. 3.4: Enfoque sistêmico e ambiente organizacional.

Fonte: Ferreira, Reis e Pereira. 1997, p.62.



O meio ambiente é representado pelos elementos que influenciam diretamente o desempenho do sistema organizacional: a atuação político-legal do Estado; a situação da economia e do sistema financeiro do país, que sofre influência significativa das decisões governamentais; a disponibilidade de acesso às novas tecnologias; nível educacional e cultural da sociedade, que impacta na qualidade da mão-de-obra, nos profissionais de nível técnico e naqueles de nível superior, assim como no comportamento do consumidor/cliente/cidadão; a concorrência, que força o acompanhamento continuado das condições de mercado e da busca de informações sobre clientes, produtos e serviços oferecidos; e ecologia, onde a preocupação com a preservação do meio ambiente tem forçado os órgãos governamentais (e não governamentais) a desenvolver processos de produção não poluidores (ou menos poluidores) do meio ambiente, assim como demandar que as empresas funcionem com processos produtivos ecologicamente corretos – menos perdas, mais aproveitamento, mais reciclagem, produtos mais duráveis e menos agressivos ao meio ambiente no descarte.

As entradas são os *inputs* do sistema, isto é, são os recursos que a empresa extrai do ambiente (informação, capital, mão-de-obra, equipamentos, matéria-prima e outros). O processamento refere-se à transformação dos recursos utilizados em bens ou serviços – diz respeito diretamente às competências humanas, aos procedimentos e à tecnologia adotada pela organização. As saídas são os *outputs*. São o resultado do processamento e compreendem: os produtos, serviços e informações destinadas ao ambiente (interno e externo à organização). Por feedback entende-se o retorno de informação para alimentar o sistema, que aparece na forma de avaliação quantitativa e qualitativa de resultados organizacionais, bem como informa sobre o grau de atendimento das necessidades que se pretende satisfazer (Fig. 3.5)

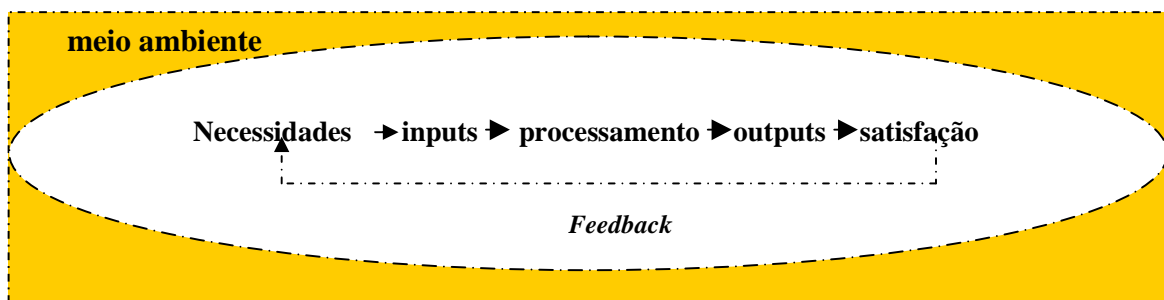


Fig 3.5: Feedback - necessidades e satisfações.

Fonte: Ferreira, Reis e Pereira. Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Pioneira, 1997, p.62. Adaptação do autor.

Embora seja natural se considerar o lucro como objetivo principal das empresas, entende-se que a satisfação dos clientes e usuários é o que efetivamente conduz à obtenção do lucro (FERREIRA, REIS e PEREIRA, 1997, p.65).

É consenso considerar que a organização era um problema técnico até a Primeira Guerra Mundial e um problema humano entre as duas Guerras Mundiais. Depois, foi encarada como um problema de informação e de decisão até a década de 1950, assim como um problema integral e de desenvolvimento até os anos 70 do século XX, que culminou nos problemas da Globalização produzidos desde os anos 80 até os dias de hoje. O ambiente é integral, a tecnologia empregada



pode ser universal, a política econômica dos países está atrelada ao capital internacional, o capital intelectual migra entre continentes, mas agravaram-se as degradações ambientais e a qualidade de vida vem diminuindo. Houve crescimento da miséria e da violência, assim como o surgimento e expansão de novas doenças, que, com características de pandemia, alastraram-se pelo mundo com velocidade de forma imensurável.

Hoje, sem dúvida, a organização é entendida como um sistema. PEREL et al (1978, p.48) alegam que ela deve ser compreendida como partes que agem e interagem, de forma a atingir a unificação de processos, no intuito de alcançar os objetivos organizacionais. Suas partes, por excelência, são: o indivíduo (motivações, atitudes e conduta); a organização formal, estrutura dos sistemas – funções e hierarquia, tarefas, obrigações, direitos, dependências; a organização informal, relações entre os indivíduos e os grupos; a tecnologia, mecanismo de mudança social e agente modificador dos objetivos/estrutura/atitudes e condutas da organização; o contexto socioeconômico, relações entre os homens, as empresas e o capital no sentido da aquisição/produção de bens, serviços e dinheiro; e a interdependência, se a interdependência não existisse, as partes não sobreviveriam – ela o representa o funcionamento do sistema, nenhuma parte de um ente integrado pode subsistir de modo independente da outra.

#### **4. TEORIA DA CONTINGÊNCIA: RELATIVIDADE E VARIÁVEIS EXTERNAS.**

Dessas inter-relações surgiram as hipóteses de que a eficácia organizacional somente poderia ser atingida pelo uso de variados modelos, isto é, não existe uma forma única de se alcançar um objetivo. Do estudo das organizações complexas concluiu-se que seu funcionamento e estrutura dependem de variáveis externas: ambiente, toda a parte externa que envolve a empresa e com a qual ela mantém um relacionamento, legislação vigente, política internacional/nacional/local, contexto econômico, inovação tecnológica, fornecedores, clientes, usuários, concorrentes, entidades reguladoras, fiscalização (FARIA, 2002, p.145) e tecnologia, desenvolvimento e aplicação de ferramentas, máquinas, materiais e processos que ajudam a resolver problemas humanos (<http://www.wordiq.com/definition/Technology>, 26 jul.2004).

Em pesquisas realizadas nos EUA na década de 1960, ficou constatado que sistemas mecanicistas sobrevivem em ambientes imutáveis e estáveis, e sistemas orgânicos se adaptam bem a ambientes instáveis e turbulentos.

Então, não há um único melhor caminho. Tudo é relativo, tudo depende. Nada é absoluto – tanto nas organizações como na administração. O que existe é uma relação funcional entre o ambiente e as técnicas de administrar. As variáveis do ambiente (economia, política, leis/normas, novas tecnologias, concorrência etc.) são independentes e as técnicas de administração são variáveis dependentes.

Enfim, tem-se que encontrar formas diferentes que atendam situações diferentes. A Teoria da Contingência (TC) demonstrou que não há forma melhor de administrar. Como afirmam Lawrence e Lorsch (apud FARIA, 2002, P. 146), que realizaram pesquisas de confronto entre organização e ambiente na década de 1970, fato que originou a própria TC. *A Teoria da Contingência apresenta os seguintes aspectos básicos: a) a empresa é de natureza sistêmica; e b) as variáveis inter-relacionam-se com o ambiente.*

**IX SEGET 2012****SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM  
GESTÃO E TECNOLOGIA**

Tema: Gestão, Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade

## **5. RESPONSABILIDADE SOCIAL E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.**

Por volta dos anos 1950, surgiram nos EUA estudos que versavam sobre a responsabilidade social. Na Europa, o aparecimento aconteceu nos anos de 1960 (BICALHO, 2003). A *American Accounting Association e o Institute of Certified Public Accountants*, já na década de 1970, interessaram-se em estudar o assunto. Esses estudos despertaram a atenção de outros grupos e a responsabilidade social foi se revelando relevante para o desenvolvimento das empresas e da sociedade. Na verdade, tudo se iniciou com a publicação do livro *Social Responsibilities of the Businessman*, de autoria de Howard Bowen, em 1953.

Segundo Teixeira (2001), nos anos 1970/1980, em vários países da Europa e América Latina, surgiram redes de associações, movimentos, grupos e instituições que, articulados com setores liberais e lideranças empresariais, participaram ativamente do processo de redemocratização desses países. Foram fundamentais nesse processo as ONG e a Igreja Católica, entidades capazes de mobilização em torno de questões pontuais e de grande importância social.

As ONGs têm organizado suas atuações com focos em áreas específicas, tais como a social, a do meio ambiente, a educacional e a de promoção da iniciativa de empreendedores de pequenos negócios. A Igreja Católica mantém-se posicionada com seu discurso em torno das questões ligadas aos valores éticos, morais e de justiça social.

Diversos fatores contribuíram para fazer com que as empresas assumissem suas responsabilidades sociais e ambientais. Até a década de 1970 essas responsabilidades eram tidas como exclusiva competência do Estado, como ente fomentador de um modelo de desenvolvimento mitigador de problemas.

Paulatinamente, três fatores contribuíram para evidenciar a responsabilidade social nas empresas: a) a crise social aumenta a pressão por soluções para os problemas do crescente contingente de empobrecidos em todo o mundo. Brotam, em todos os lugares, mobilizações sociais: algumas localizadas sob a forma de ações comunitárias; outras de dimensões globais como movimentos em defesa dos recursos naturais, movimentos em defesa da igualdade econômica e social, por exemplo, o Fórum Social Mundial, realizado em 2001, 2002, 2003 e 2005 na cidade de Porto Alegre e, em 2004, na Índia; b) a incapacidade do Estado em atender às crescentes demandas de contingentes sociais crescentemente numerosos. Parece que o avanço do contingente populacional impõe demandas desproporcionalmente superiores à capacidade do Estado em atendê-las; e c) o excesso de oferta generalizada e a crescente concentração dos meios de produção em todos os segmentos de negócios, colocando em cheque a criatividade e os modelos de gestão empresarial. A todo o momento, a sobrevivência das empresas é desafiada. A redução de custos tem exaurido e destruído organizações inteiras, sem distinção de tamanho e de áreas de atividade.

Ao mesmo tempo, a questão ambiental desenvolvia-se. O Clube de Roma, em 1972, publicou o relatório *Os limites do Crescimento*, preparado por uma equipe de pesquisadores do Massachusetts Institute of Technology. O relatório divulgou os resultados de uma simulação em computador sobre a evolução da população humana com base na exploração dos recursos naturais, com projeções para 2100. Alardeou que, devido à continuidade do crescimento econômico durante o século XXI, era previsível uma redução drástica da população devido à poluição, a perda de terras aráveis e da escassez de recursos energéticos.



Em 1980, a União Internacional para a Conservação da Natureza publicou um relatório intitulado *A Estratégia Global para a Conservação*, onde surge pela primeira vez o conceito de desenvolvimento sustentável e, em 1987, foi divulgado o Relatório Brundtland, *Our Common Future*, preparado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, onde foi pela primeira vez formalizado o conceito de desenvolvimento sustentável.

Em Junho de 1992 – Realizou-se a Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente e Desenvolvimento (segunda “Cimeira da Terra”), onde nasceu a Agenda 21, e foram aprovadas a Convenção sobre Alterações Climáticas, Convenção sobre Diversidade Biológica (Declaração do Rio), bem como a Declaração de Princípios sobre Florestas.

Em 1993, foi lançado o V Programa Ação Ambiente da União Europeia: Rumo a um Desenvolvimento Sustentável. Apresentação da nova estratégia da UE em matéria de ambiente e as ações a serem tomadas para alcançar um desenvolvimento sustentável para o período 1992-2000. Em setembro de 2000, Após os três dias da Cimeira do Milénio (líderes mundiais - sede das Nações Unidas), a Assembléia Geral aprovou a Declaração do Milénio.

Em setembro de 2002, houve a Conferência Mundial sobre o Desenvolvimento Sustentável (Rio +10), em Joanesburgo, onde reafirmou o desenvolvimento sustentável como o elemento central da agenda internacional e se deu um novo impulso à ação mundial para combater a pobreza assim como a proteção do ambiente.

Em Julho de 2009 – Declaração de Gaia, que implanta o Condomínio da Terra no I Fórum Internacional do Condomínio da Terra.

Junho de 2012, realizada a Rio + 20, a Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável, onde foram tratados dois temas principais: a economia verde no contexto do desenvolvimento sustentável e da erradicação da pobreza; e a estrutura institucional para o desenvolvimento sustentável. A Conferência produziu um documento final chamado O FUTURO QUE QUEREMOS.

A partir do entrelaçamento de teorias surgidas nos anos de 1950 até 1970, aliado aos grandes desastres ambientais insurgentes, a Guerra do Vietnam, os grandes movimentos sociopolíticos (hippies dos EUA, festival de Woodstock, estudantes franceses influenciados pelos ideais de Dany Cohn-Bendit) e o início da instabilidade econômico-financeira do mundo fizeram com que as organizações e os governos dos países passassem a olhar as questões socioambientais com mais atenção. A administração dos recursos naturais passa a ser vista como impactante do processo produtivo industrial e na qualidade de vida das pessoas. As organizações percebem a necessidade de reduzir os impactos no meio ambiente e, ao mesmo tempo, reconhecem as demandas comunitárias como legítimas, bem como atinam para a melhoria da qualidade de vida dos seus funcionários, fornecedores, comunidade e sociedade em geral.

## CONCLUSÃO

A preocupação inicial da administração com as tarefas fez surgir a Administração Científica de Taylor. Em seguida, veio o foco na estrutura. Depois, surgiram a *Teoria Clássica* de Fayol e a *Teoria da Burocracia* de Weber, assim como – um pouco mais tarde – foi colocada a *Teoria Estruturalista*. Reagindo às teorias anteriores, evidenciou-se a *Teoria das Relações*



*Humanas (Teoria Comportamental e Teoria do Desenvolvimento Organizacional)*, que se endereçava às pessoas.

A partir da segunda metade do século XX, configurou-se a *Teoria dos Sistemas*, e floresceu a *Teoria da Contingência*, que apontou a sua ênfase à tecnologia, sem prescindir de todos os outros ingredientes das teorias progressas.

No início do século XX, Follet afirmou que as instituições da burocracia oficial deveriam ser substituídas por grupos locais trabalhando juntos para resolverem seus problemas. Em vez de perceber o conflito como uma força inteiramente negativa no local de trabalho, ela o encarava como um processo normal pelo qual diferenças socialmente válidas registram-se para o enriquecimento de todos. Ela sugeriu o desenvolvimento de *poder com* em vez de *poder sobre*, e da *co-ação* para substituir *coerção*.

Drucker definiu o papel dos administradores de alto escalão como guardiões da cultura empresarial. Ele apontou que esses administradores são responsáveis por: a) dizer que o sucesso depende da visão articulada do presidente da empresa; b) mostrar que a estrutura decorre da estratégia; c) prever a chegada da pós-industrialização (iminência dos computadores e a chegada dos trabalhadores de elevado nível de instrução) e d) a sugerir que as novas máquinas e os novos trabalhadores necessitam de praxes gerenciais reformuladas. O crescimento das organizações faz com que elas passem a atuar além das fronteiras nacionais em busca de novos mercados. Isso faz surgir uma interligação produzida pelas relações comerciais cruzadas onde os interesses dos administradores (visando à sobrevivência de suas organizações multinacionais) suplantam os interesses dos políticos. Aos poucos as organizações vão buscando a qualidade de vida, o progresso tecnológico e a paz mundial, pois esses fatores repercutem positivamente nas empresas.

Bogdanov tinha por objetivo formular uma *ciência universal da organização*. Ele definiu forma organizacional como a totalidade de conexões entre elementos sistêmicos. Sua teoria é similar à definição contemporânea de padrão de organização.

Padrão de organização reside na forma, ordem e qualidade dos sistemas vivos, o que não é suficiente para a compreensão total destes. Faz-se necessário entender a estrutura do sistema. Maturana e Francisco Varela alegaram que o padrão de organização do sistema é a configuração de relações entre os componentes desse sistema, os quais determinam suas características essenciais.

Em 1951, Bertalanffy usou o termo teoria de sistemas em um artigo sobre os fundamentos da Teoria Geral de Sistemas (TGS). Desse momento em diante surgiram as diversas abordagens que correlacionaram as organizações industriais e comerciais ao organismo biológico. Iniciava-se uma mudança de concepção dos aspectos organizacionais, da visão atomística para a visão holística.

Johnson, Kast e Rosenzweig foram os primeiros a defender que a integração da Teoria dos Sistemas à Teoria Administrativa levaria a um aprimoramento da Administração. Foi Churchman quem desenvolveu essa aplicação à empresa, incluindo o conceito de sistema de informações da administração.



Mais tarde, foram colocadas as características das organizações como sistemas abertos: o ciclo de eventos, a entropia negativa, o processamento da informação, o crescimento e a manutenção e, por fim, a equifinalidade.

Daniel Katz e Robert Kahn, ambos da Universidade de Michigan, escreveram *A Psicologia Social das Organizações*, onde enfatizaram dois aspectos dos padrões de comportamento social: *comportamento independente* – movimentos de uma parte leva a movimentos de outra parte – e *abertura dos insumos ambientais* – as organizações estão em permanente estado de fluxo.

Hoje, a organização é entendida como um sistema, ela deve ser compreendida como partes que agem e interagem, de forma a atingir a unificação de processos, no intuito de alcançar os objetivos organizacionais. Suas partes, por excelência, são: o indivíduo (motivações, atitudes e conduta); a organização formal, estrutura dos sistemas – funções e hierarquia, tarefas, obrigações, direitos, dependências; a organização informal, relações entre os indivíduos e os grupos; a tecnologia, mecanismo de mudança social e agente modificador dos objetivos/estrutura/atitudes e condutas da organização; o contexto socioeconômico, relações entre os homens, as empresas e o capital no sentido da aquisição/produção de bens, serviços e dinheiro; e a interdependência, se a interdependência não existisse, as partes não sobreviveriam – ela o representa o funcionamento do sistema, nenhuma parte de um ente integrado pode subsistir de modo independente da outra.

Assim, dessas inter-relações surgiram as hipóteses de que a eficácia organizacional somente poderia ser atingida pelo uso de variados modelos. Ficou claro que não existe uma forma única de se alcançar um objetivo. Do estudo das organizações complexas, concluiu-se que seu funcionamento e estrutura dependem de várias variáveis externas.

A Teoria da Contingência apresenta-se com duas características básicas: a) a empresa é de natureza sistêmica; e b) as variáveis inter-relacionam-se com o ambiente.

Aos poucos, as organizações perceberam a necessidade de reduzir os impactos negativos no meio ambiente e, ao mesmo tempo, reconheceram as demandas socioambientais comunitárias como legítimas. Hoje, as empresas *atenadas* buscam a melhoria da qualidade de vida dos seus funcionários, fornecedores, comunidade e sociedade em geral. Compreender demandas e impactos ambientais e desenvolver a prática da Responsabilidade social passou a integrar as ações organizacionais. Essas novas atitudes e padrões estão diretamente associadas à sobrevivência das organizações pós-modernas.

## REFERÊNCIAS

- BICALHO, Aline. *Responsabilidade Social das Empresas: Contribuição das Universidades*. São Paulo : Editora Peirópolis, 2003.
- BIGGART, John, DUDLEY, Peter e KING, Francis. *Alexander Bogdanov and the origins of systems thinking in Rússia*. Aldershot, England: Ashgate Publishing, 1998.
- BURSZTYN, Maria Augusta Almeida e BURSZTYN, Marcel. *Integração do meio ambiente e desenvolvimento no processo decisório*. Versão preliminar. Brasília, 2000.
- CAPRA, Fritjof. *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Cultrix, 2000.



CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 3 ed. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1993.

----- *Introdução à teoria geral da administração*. 5 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.

----- *Gestão ambiental na empresa*. São Paulo: Atlas, 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administrando para obter resultados*. São Paulo: Pioneira, 1998.

FARIA, José Carlos. *Administração: teorias e aplicações*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

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.

PEREL, Vicente L. et al. *Teoria e técnicas de administração*. 4ª ed. Petrópolis: Vozes, 1978.

PIGOU, Arthur Cecil. 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.

SILVA, Reinaldo O. *Teorias da administração*. São Paulo: Pioneira, 2001.

TEIXEIRA, E. C. *O local e o global: limites e desafios da participação cidadã*. São Paulo: Cortez, 2001.

VALLE, Cyro Eyer do. *Como se preparar para as normas ISO 14000-qualidade ambiental*. São Paulo: Editora Guazzelli Ltda, 2000.