

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

SÉRGIO AUGUSTO PIRES ESTEVES

**VERDADES PORTATEIS: DILEMAS, DESAFIOS CONCEITUAIS E LIMITES  
DA SUSTENTABILIDADE NO PLANO ORGANIZACIONAL**

São Paulo  
2009

SÉRGIO AUGUSTO PIRES ESTEVES

**VERDADES PORTÁTEIS: DILEMAS, DESAFIOS CONCEITUAIS E LIMITES  
DA SUSTENTABILIDADE NO PLANO ORGANIZACIONAL**

Tese apresentada à banca Examinadora da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de DOUTOR em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Gestão Ética, Sócio-ambiental e de Saúde.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Ester de Freitas

São Paulo  
2009

Esteves, Sérgio Augusto Pires.

Verdades Portáteis: dilemas, desafios conceituais e limites da sustentabilidade no plano organizacional./ Sérgio Augusto Pires Esteves. - 2009. 299 f.

Orientador: Maria Ester de Freitas

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Desenvolvimento sustentável. 2. Empresas – Aspectos sociais. 3. Empresas – Aspectos ambientais. 4. Desenvolvimento organizacional. 5. Cultura organizacional. I. Freitas, Maria Ester de. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 504.06

SÉRGIO AUGUSTO PIRES ESTEVES

**VERDADES PORTÁTEIS: DILEMAS, DESAFIOS CONCEITUAIS E LIMITES  
DA SUSTENTABILIDADE NO PLANO ORGANIZACIONAL**

Tese apresentada à banca Examinadora da  
Escola de Administração de Empresas de São  
Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como  
requisito para a obtenção do título de DOUTOR  
em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Gestão Ética, Sócio-  
ambiental e de Saúde.

Data de aprovação:

\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Banca Examinadora

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Maria Ester de Freitas – FGV-EAESP

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Isleide Arruda Fontenelle - FGV-EAESP

---

Prof. Dr. José Carlos Barbieri - FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Antonio Carlos Alves dos Santos – PUC-SP

---

*Para Ana e as meninas.*

*Para Alberto, Joaquina e Antonio, em memória.*

*Para Bertha e Helena.*

# Agradecimentos

São inúmeros. Profundos, de coração. Que bom poder sentir que há pessoas neste mundo que mantêm vivo o sentido de ajuda, cooperação e humanidade!

Sem o acolhimento, o carinho, o zelo e o incentivo da *Ana* e das meninas, *Mariana* e *Ana Luíza* – que sempre acreditaram que eu daria conta - não teria conseguido ultrapassar os momentos mais difíceis na conciliação entre este estudo e a vida cotidiana, orientada por resultados econômicos e sujeita a pressões nem sempre compatíveis com os nossos recursos, notadamente os de natureza pessoal. Para elas vai o meu primeiro e mais profundo agradecimento.

A idéia disto tudo nasceu de uma conversa com o Professor *Rubens Mazon* em um momento de descontração antes de participarmos de uma reunião sobre o ISE / BOVESPA, então em construção. Foi ele o meu primeiro incentivador e para ele vai o meu segundo agradecimento. Sem ele talvez não houvesse este momento em minha vida.

Tive vários professores importantes ao longo da minha vida. Devo a eles o que consigo hoje apreender desta época do mundo em que vivo; no entanto, sou o único responsável por minha cegueira e por minhas limitações e teimosias.

Ao longo do curso de doutorado houve professores (as) que fizeram muita diferença para mim. Com sua crença firme em que eu poderia oferecer uma contribuição ao campo e com o seu exemplo e paciência e a sua estatura como educadores, eles (as) me desafiaram inúmeras vezes e me convocaram intransigente e inapelavelmente a transformar horizontes que eu julgava já estarem estabelecidos. Eles (as) são, assim, muito responsáveis por eu ter chegado tão longe – nos meus parâmetros. Para eles, a minha grande admiração e o meu sincero agradecimento: Professor *Rubens Mazon*, Professora *Marta Farah*, Professora *Isleide Arruda Fontenelle*, Professora *Maria Ester de Freitas*, Professor *Francisco Aranha* e Professor *José Henrique de Faria*.

A Professora *Maria Ester de Freitas*, minha orientadora, em especial, foi quem mais acreditou que eu poderia ter *uma tese a defender* e foi uma grande incentivadora em meus momentos mais críticos. A sua grandeza pessoal, sua generosidade e a sua competência para educar foram de grande inspiração para mim, embora ela esteja em um lugar que as minhas condições pessoais jamais me permitirão alcançar.

Toda a caminhada tem seus percalços. Considerando o doutoramento como um processo iniciado no exame de admissão, tenho um profundo reconhecimento pelo carinho e o incentivo de professores que acreditaram que eu conseguiria superar as dificuldades cotidianas – em absoluto banais - e realizar algo de relevante no campo que eu escolhera abraçar, apesar de tudo. Tenho dúvidas, sinceramente, se consegui. Tenho críticas ao meu trabalho, que sempre me parece insuficiente para honrar os que acreditam em mim e a sociedade que, no fim das contas, legitima os cursos de pós-graduação por esperar deles um aumento da luz sobre as sombras inerentes a viver na contemporaneidade. Apesar disso, quero reconhecer publicamente a sua sensibilidade como educadores e agradecer profundamente o acolhimento que tiveram das minhas limitações pessoais, principalmente das minhas intransigências. Sobretudo, sou profundamente grato pelo seu estímulo e a criação de condições para que eu prosseguisse ao Professor *Roberto Heloani*, Professora *Isleide Arruda Fontenelle*, Professora *Maria Ester de Freitas*, Professor *Francisco Aranha* e Professor *Alberto Luiz Albertin*, este último materializando a infinita capacidade de diálogo institucional da EAESP da Fundação Getúlio Vargas.

Quero agradecer também à equipe da AMCE Negócios Sustentáveis, que em diversos momentos foi generosa na troca de idéias e na avaliação crítica dos meus posicionamentos no campo. Em especial, sou imensamente grato a Henrique Barreto, jovem economista com grande interesse em sustentabilidade e que se mostrou um assistente de pesquisa excepcional.

Um agradecimento especial vai para os meus entrevistados. Mesmo diante de um cotidiano atribulado, eles conseguiram tempo para um diálogo proveitoso que, além de lançar uma luz decisiva sobre este trabalho, fizeram com que eu revisse, entre surpreso e angustiado, algumas das minhas crenças. Ao Caco de Paula, Darcy Brega Filho, Darlene Menconi, Donizeti da Silva, Flávia Moraes, Heloísa Bedicks, Henrique Lian, Jorge Hoelzel Neto, Luís Fernando Guedes Pinto, Maria Zulmira de Souza, Marilena Lazzarini e Lisa Gunn, Mário Monzoni, Mauricio Ajzenberg, Meire Fidelis, Melissa Battistella, Regina Queiróz, Roberto Waak, Ruth Goldberg, Roberto Siggers e Vitor Seravalli o meu profundo e carinhoso agradecimento.

Outras pessoas também foram importantes na construção de algumas passagens deste trabalho. Entusiasmadas e pacientes com o meu zelo no encaminhamento de nossas conversas, elas compartilharam comigo suas visões particulares, para além do que seria politicamente correto. Algumas delas responderam às perguntas de pesquisa por meio de

questionário; outras em conversas informais. Dentre elas, agradeço especialmente a Cristiane Gazetta Mazzo, Maria Elizabeth Zambolim, Marco Antonio de Freitas Branco e Marisa Ferreira.

Meus colegas de curso – alguns dedicados ao mestrado e outros ao doutorado – tiveram uma influência muito grande em minha motivação para aprofundar, em tão pouco tempo, referências que me levariam a olhar criticamente a proposta de sustentabilidade atualmente colocada. Eles foram, em diversos momentos, por seus exemplos pessoais, a inspiração imprescindível para que eu insistisse em trocar o conforto da minha experiência profissional no campo pela problematização que permitiria, em última análise, uma contribuição para o avanço da discussão de sustentabilidade. Agradeço profundamente a eles o acolhimento, a ajuda e a solidariedade.

Finalmente, há muito a creditar aos clientes da AMCE Negócios Sustentáveis que, acreditando em sustentabilidade como algo socialmente relevante – e se dispondo a enfrentar um cotidiano estabelecido e, mais, afirmado como realidade última - propiciaram os casos e os contextos que permitiram algumas das análises e conclusões ao longo do texto.

A todos, o meu sincero muito obrigado.



*“Lá, onde cresci, tudo era distorcido. Tão, mas tão distorcido, que as coisas direitas pareciam, ao contrário, distorcidas. Eu sabia disso havia muito. Mas eu era pequeno ainda, e não tinha nenhum outro lugar para ir.”*

***Haruki Murakami, Kafka à Beira Mar.***

*[The village honest man thinks the following]: “Being in this world one must behave in a manner pleasing to this world. So long as one is good it is all right.”* If you want to censure him you cannot find anything. He shares with others the practices of the day and is in harmony with the sordid world. He is liked by the multitude and is self-righteous. It is impossible to embark on the way of Yao and Shun [two famous sages] with such a man. Hence the name: “enemy of virtue”. Confucius said: “I dislike the village honest man for fear he might be confused with the virtuous.”

***Francisco J. Varela***

*“Practically all works we usually call our own represent only a few scoops of originality added on top of a mountain of knowledge received from others. It is immense my debt to my teachers; and they are numerous”.*

***Nicholas Georgescu-Roegen***

A premissa assumida neste trabalho é a de que sustentabilidade no plano organizacional se articula com as referências e o debate em curso no plano da sociedade ou não se realiza enquanto proposta. Uma sustentabilidade privada não tem relevância e se presta a interesses em geral de baixa transparência e significado social; não se abriga no mundo e, portanto, não tira dele um sentido válido que possa acomodá-la (BAUMAN, 2009).

# Resumo

Considerando a relevância contemporânea da idéia de *sustentabilidade* e a sua ambigüidade, manifesta na fala de diferentes atores e nos textos de inúmeros autores, este estudo investiga uma questão conceitual central junto a pessoas que trabalham diretamente no campo - ou lidam indiretamente com ele na medida em que atuam em iniciativas correlatas ou pensam a contemporaneidade e seus efeitos sobre indivíduos, grupos sociais e instituições: *que entendimento elas têm sobre sustentabilidade?* Essa questão, endereçada sempre em entrevistas semi-estruturadas, teve sua exploração ampliada por duas outras questões complementares: **a) como esse entendimento, historicamente, se formou;** e **b) como ele tem se transformado em ação**, apontando para espaços e limites da sustentabilidade no plano dos indivíduos, das organizações e da sociedade. Além disso, os entrevistados, quando o desejaram, puderam, ao final de suas entrevistas, expressar-se livremente sobre o tema, fora do escopo das questões específicas de pesquisa. Suas observações foram acolhidas e consideradas neste estudo.

A metodologia de pesquisa adotada foi a Grounded Theory, de natureza qualitativa. O principal motivo para a sua escolha, sendo uma metodologia que se propõe a estabelecer *uma teoria que emana dos dados*, foi o propósito de qualificar sustentabilidade, com seus dilemas, desafios e limites a partir da fala dos entrevistados, com a menor interferência possível do pesquisador. O foco da pesquisa de campo foi sempre conhecer o que emergiria das falas, identificando a sustentabilidade que provoca intervenções no cotidiano. A essa referência seriam então adicionados textos e publicações – acadêmicas e não acadêmicas - uma revisão da literatura e a experiência do pesquisador no campo, dando forma ao propósito do estudo.

As entrevistas realizadas foram transformadas inapelavelmente pelas transcrições e pelo uso do software Atlas TI, utilizado nas análises qualitativas. Os seus conteúdos transcritos, no entanto, junto com as notas do pesquisador, foram tomados considerando como premissa que a sustentabilidade tanto acena no sentido de amenizar as inúmeras ameaças e desconfortos associados à vida no mundo contemporâneo como se insinua como uma crítica inconclusiva e uma proposta de superação das contradições e assimetrias do capitalismo em sua versão contemporânea.

O estudo pretende oferecer uma contribuição para a compreensão do processo de construção social do conceito de sustentabilidade, privilegiando múltiplos e diversos olhares,

perspectivas e referências, desvendando processos de legitimação e descrevendo seus principais potenciais de influência no âmbito da sociedade e suas instituições e no âmbito das organizações.

**Palavras-chave**

Sustentabilidade, cultura organizacional, transformação organizacional, análise organizacional crítica, legitimidade, modernidade, pós-modernidade, transformação social.

# Abstract

Considering the contemporary relevance of the idea of *sustainability* and its ambiguity, manifest in the discourse of different actors and in the texts of numerous authors, this study investigates a central conceptual question with people directly working on the field – or that deal with it indirectly through correlated initiatives or think contemporaneity and its effects over individuals, social groups and institutions: *what do they understand by sustainability?* This question, addressed in semi-structured interviews, had its exploration broadened by two other complementary questions: a) *how was this understanding, historically, built*; and b) *how has it been transformed in actions*, pointing out to the perceived limits and possibilities of sustainability on an individual, organizational and societal level. Finally, the interviewed could, by the end of the interview, express themselves freely about the subject, out of the boundaries imposed by the specific research questions. Their observations were welcomed and considered in this essay.

The methodology of research chosen was the Grounded Theory, for its qualitative nature. The main aspect considered for it to be chosen, been a methodology that intent to establish *a theory that arise from the data*, was the objective of qualify sustainability, with its dilemmas, challenges and limits directly from the participants' speeches, with the smallest interference as possible from the interviewer. The focus of the field research was always to acknowledge what would emerge from the statements, identifying what changes sustainability carries on a day-to-day basis. To these references were then added texts and publications – academic and non-academic, relevant works on the field and the experience of the researcher on the subject, shaping the aim of the assignment.

The oral interviews were transformed, irrevocably, by the transcription process and by the use of the Atlas Ti software, a tool for qualitative analysis. The content of the transcripts, however, along with the researcher's notes on the interviews, were taken under the assumption that sustainability both waves to soften the numerous treats and discomforts associated to life in the contemporary world as poses itself as an inconclusive critique and a proposal to get through the contradictions and asymmetries of capitalism in its modern version.

The study intend to offer a contribution to the comprehension of the social construction of the concept of sustainability, privileging multiple and diverse points of views, perspectives and references, unveiling the legitimacy processes and describing its main potentialities of influence on the scope of society and its institutions and in the scope of organizations.

**Key-words**

Sustainability, organizational culture, organizational transformation, organizational critical analysis, legitimacy, modernity, post-modernity, social transformation

# Sumário

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>18</b>
-------------------------	-----------

<b>CAPÍTULO 1. UM CAMPO EM CONSTRUÇÃO .....</b>	<b>22</b>
---	-----------

1.1 Os espaços da sustentabilidade .....	24
1.2 Um pacto planetário? .....	27
1.3 Dificuldades inerentes ao debate .....	30
1.4 A centralidade da sociedade .....	31
1.5 O que é necessário? Quanto basta? .....	34
1.6 As gerações futuras .....	36
1.7 Crescimento populacional.....	43
1.8 Mais sobre Sociedade .....	45
1.9 Individualidades e coletividades .....	47
1.10 Os múltiplos valores da sustentabilidade.....	49
1.11 Sinalizações: a crise de 2008 e outras crises.....	52
1.12 Globalização .....	56
1.13 A base da pirâmide .....	60
1.14 Retomando a crise e indo além .....	63
1.15 A predominância do econômico .....	64
1.16 O resgate da História.....	72
1.17 Sinalizações: a tragédia do aquecimento global e outras tragédias .....	75
1.18 Outras sustentabilidades .....	77
1.19 A Terceira Via .....	85

<b>CAPÍTULO 2: A PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>90</b>
--	-----------

2.1 Ética Organizacional.....	91
2.2 O Espaço da Sustentabilidade nas Organizações.....	94
2.3 Uma questão pós-moderna? .....	97

2.4 As várias construções da sustentabilidade .....	105
2.5 O conceito de ecoeficiência .....	106
2.6 O conceito do triple bottom line .....	108
2.6.1 A dimensão econômica .....	113
2.6.2 A dimensão ambiental .....	114
2.6.3 A dimensão social .....	115
2.7 Sustentabilidade domesticada .....	116
2.8 Outras sustentabilidades .....	118
2.9 Sustentabilidade e estratégia .....	126
2.10 Gerencialismo .....	137
2.11 A banalização do trabalho .....	141
2.12 Protecionismos .....	145
2.13 Corrupção .....	147
2.14 Cultura Organizacional .....	148
2.15 Uma palavra final .....	151

## **CAPÍTULO 3. A PESQUISA DE CAMPO ..... 155**

3.1 A Metodologia .....	155
3.1.1 A coleta dos dados .....	157
3.1.2 As entrevistas .....	158
3.1.3 As perguntas de pesquisa .....	159
3.1.4 O tratamento dos dados .....	160
3.1.5 A construção da teoria .....	163
3.2 A teoria que emergiu dos dados .....	165
3.3 Os elementos constitutivos da teoria fundamentada .....	166
3.3.1 A diluição do termo .....	167
3.3.2 A complexidade .....	173
3.3.3 A crítica das insustentabilidades .....	175
3.3.4 Os primeiros entendimentos .....	180
3.3.5 As principais questões, pouco a pouco, vão surgindo .....	184
3.3.6 O escopo da sustentabilidade .....	187
3.3.7 As bases para um novo paradigma .....	192



3.3.8 No âmbito das empresas.....	196
3.3.9 No âmbito do Estado .....	203
3.3.10 Certificações.....	204
3.3.11 Assim na terra como no céu .....	208
3.3.12 A sustentabilidade possível .....	210
3.3.13 As relações de poder .....	216
3.3.14 A sustentabilidade ligada a valores humanos.....	219
3.3.15 Sustentabilidade internalizada.....	222
3.3.17 Crescimento populacional .....	227
3.3.18 A humanidade saberá optar pelo desenvolvimento sustentável? .....	228
3.3.19 A mídia.....	230
3.3.20 Suficiência.....	231
 <b>CAPÍTULO 4: CONCLUSÕES .....</b>	 <b>233</b>
 <b>Bibliografia.....</b>	 <b>247</b>
 <b>ANEXO 1. Principais normas, padrões, índices, indicadores e iniciativas globais. ....</b>	 <b>257</b>
 <b>ANEXO 2. Sujeitos da pesquisa .....</b>	 <b>267</b>
 <b>ANEXO 3. Principais referências de sustentabilidade à partir de fontes secundárias. ....</b>	 <b>269</b>
 <b>ANEXO 4. Principais organismos envolvidos com sustentabilidade, responsabilidade social empresarial e desenvolvimento sustentável. ....</b>	 <b>289</b>

## Introdução

Sustentabilidade é um termo bem contemporâneo e de grande visibilidade. Daqueles em que tudo e nada parecem caber com facilidade. Com tanta visibilidade, cabe perguntar: por que tanta ênfase em sustentabilidade, tanta atenção a esse assunto se, no fim das contas, enumeradas as insustentabilidades, fica-se diante de questões relativas ao capitalismo praticado, de forma hegemônica, do nosso tempo? Por que tanto espanto e tanto alarde se acabamos por ficar frente a frente com o mercado, que aceitamos que regule, em larga medida, a nossa vida?

De fato, o mercado parece ser o começo e o fim de tudo nos dias que correm. É lá que se dá a vida contemporânea com sentido e onde podemos encontrar, em vistosas barraquinhas, a sustentabilidade para diversos usos – e em diversos formatos. Tem até sustentabilidades pré-prontas, para consumo quase imediato, para os mais ansiosos, os pragmáticos e os que odeiam perder tempo.

Assim, uma organização, em harmonia com a sua identidade, poderá adquirir no mercado um modelito ecológico – demonstrando preocupação com o meio ambiente, exibindo diversas modalidades de certificação, escolhendo dentre diversas práticas já padronizadas, entrando em mercados verdes e promissores ou mesmo comercializando carbono; poderá optar por um traje mais social – demonstrando sensibilidade com a comunidade e assumindo responsabilidades que podem ser encontradas em pré-formatos diferentes, de comunicação fácil, sem a necessidade de se ter que defini-los em diálogos sociais. Não será preciso mais, assim, usar apenas os sisudos trajes econômicos, que tem saído de moda no uso diário, ficando assim reservados para ocasiões mais solenes de que participam apenas iniciados, seus convidados e o costumeiro entourage. Com certa habilidade, pode-se misturar os trajes e ainda assim parecer moderno. Em se tratando de embalagens, em um mundo de mercadorias, a criatividade é não apenas permitida como compreendida.

Indicadores, índices, normas, legislação que sempre se pode substituir quando vence o prazo de validade e *benchmarkings* – típicos artefatos do mundo da performance – são capazes de manter as organizações a uma distância segura de responsabilizações a que não estão acostumadas nem reconhecem como legítimas. Mãos limpas, apesar de Sartre - e a sociedade segue aflita com ameaças que nem se pode muito descrever, sob pena de nos

percebermos radicais, estes não aceitos em ambientes que precisam se manter em constante fluidez (BAUMAN, 2001).

No entanto, se não recorrermos ao mercado, mas à consciência – e à História - e se nos esforçarmos para romper com o estabelecido e perguntarmos - como se fossemos cientistas com independência – se não poderia ser diferente, poderemos encontrar outras possibilidades para a sustentabilidade. Não estaríamos mais falando de inclusão (inclusão em que, se não deu certo e não há espaço para todos?), mas de construções coletivas de novas realidades. Deixaríamos de nos apoiar em certificados, padronizações, legislação e relatórios e nos engajariamos – por meio de nossos valores, de nossas competências e no melhor exercício de nosso papel social – em transformações sociais que, mesmo provocando desconfortos acentuados no presente, promoveriam equidade no futuro. De fato, como temos conseguido conviver com um consumo que produz violência, na medida em que se viabiliza pelo não consumo em diversas regiões do planeta? Como cooptar – porque é isso que nos tem sido solicitado com insistência – com uma subjugação da natureza viva (seres humanos inclusos) a ponto de inviabilizarmos a vida no futuro?

Há, portanto, não um mercado promissor para a sustentabilidade – este já loteado por ONGs e empresas de consultoria - mas um espaço promissor para enfrentarmos contradições e assimetrias e curar a Terra em relação a passivos históricos, projetando novas perspectivas para o futuro. Há espaço, com a idéia da sustentabilidade, para fazer a crítica da modernidade e construirmos novas racionalidades, compatíveis com a vida não como *commodity* ou como bem de renda, mas como valor que requer cuidado – o maior dos valores (SCHUMACHER, 1973).

Não será possível fazer isso sem diálogo. Somos muitos e diversos – de uma diversidade que interessa ao capitalismo tardio, mas não é capaz de nos tornar unos. Este estudo aponta para uma sustentabilidade que emerge do diálogo, para escolhas que são feitas coletivamente, para ciências que estão a serviço da vida e de subsidiar o diálogo. Não seja porque não se sabe como fazer que esta perspectiva para a sustentabilidade deva ser abandonada. De fato, com as coisas todas estabelecidas, prontas para consumo, será necessário enfrentar nossa ignorância e procurar por novos caminhos, a partir de novos pressupostos: eles não estarão dados.

Neste trabalho, buscou-se investigar a sustentabilidade a partir do entendimento de agentes que trabalham com o campo. Os dois primeiros capítulos exploram, respectivamente,

o escopo da sustentabilidade no plano da *humanidade* – a que se refere a proposta do Relatório Brundtland - e no plano organizacional. Eles foram construídos, sobretudo, a partir de uma ampla literatura – embora tenham sido revistos *a posteriori*, após a sistematização dos dados da pesquisa de campo. Da literatura considerada fizeram parte obras de diferentes áreas do conhecimento, tidas por nós como importantes para introduzir sustentabilidade em uma perspectiva crítica, assumindo que essa talvez seja uma contribuição relevante ao debate em um campo que tem apresentado uma crescente produção acadêmica de natureza mecanicista.

O capítulo 3 é dedicado à pesquisa de campo. Aspectos metodológicos e dados objetivos de pesquisa foram organizados de modo a oferecer visibilidade de como chegamos à teoria fundamentada (*grounded theory*), isto é, a uma teoria que emergiu dos dados. Um aspecto importante a ser ressaltado é que – com uma amostra relativamente grande – a teoria fundamentada acaba por expressar as principais questões de sustentabilidade presentes na literatura tradicional do campo, em parte por conta desta influenciar os agentes e por eles ser influenciada. Cabe mencionar que a conversa da teoria fundamentada com os capítulos 1 e 2, trabalhados a partir de uma perspectiva crítica, se deu naturalmente: as questões emergentes na pesquisa acabaram por se constituir em pontos de partida de análise e contribuíram para nos oferecer novas perspectivas e apontar novas necessidades de aprofundamento.

O capítulo 4 procura trazer, sistematizadas, as principais conclusões do trabalho e apontar uma agenda de pesquisa para o futuro. Nele procuramos articular nossas conclusões com os dados de pesquisa e com referências-chave da literatura, buscando oferecer uma síntese sobre dilemas, desafios conceituais e limites da sustentabilidade que condicionam o engajamento e a ação das organizações.

## **A pesquisa em números**

Foram realizadas 21 entrevistas com executivos e empregados de empresas declaradamente envolvidas com sustentabilidade, profissionais de comunicação, publicidade e consultoria, representantes de Fundações e Institutos de origem empresarial, de ONGs e centros de estudo, de movimentos sociais e do poder público e jornalistas - ao longo de 6 meses. Uma entrevista foi realizada em dupla, de modo que as sessões de entrevista totalizaram 20. Do total das entrevistas planejadas foram realizadas 80%, por problemas, sobretudo, de agenda.

Em média, a duração de cada entrevista foi de aproximadamente 45 minutos, o que representa muito, considerando as agendas atribuladas das pessoas indicadas. Cada entrevista, transcrita, gerou o equivalente, em média, a 16 páginas em letra Arial 12 e espaçamento 1,5. O total de páginas para transcrição das entrevistas atingiu, assim, aproximadamente 320. Seguindo o procedimento da Grounded Theory, foram criadas inicialmente 46 categorias que depois viraram 6 grandes códigos e, da articulação destes com elementos selecionados da pesquisa em fontes secundárias, chegamos à formulação da teoria. A cada estágio fazíamos um retorno aos dados, de modo a verificar se as proposições mantinham um diálogo consistente com as falas dos entrevistados. Além disso, fizemos 3 grandes consolidações, explorando aspectos relevantes – ditos e não ditos – das entrevistas, até chegarmos à teoria fundamentada. A primeira consistiu na análise minuciosa do conteúdo das transcrições quanto à sua fidelidade aos arquivos em áudio; a segunda consolidação foi a abertura de cada um dos 46 códigos, em busca da essência do que estava sendo expresso pelos entrevistados - o que proporcionou uma dimensão horizontal, das 21 entrevistas, em relação à cada categoria proposta; por fim, a terceira grande consolidação, constituiu num trabalho específico sobre cada entrevista, na tentativa de expor a linha dorsal da argumentação, buscando trabalhar com digressões que pareciam se distanciar da proposta da pesquisa.

As fontes secundárias foram escolhidas de modo a que pudessem não apenas conversar com os dados, mas complementá-los. Nesse sentido, privilegiamos algumas publicações relevantes em âmbito nacional, como as revistas Página 22 e Sustenta! - além do jornal Valor Econômico – buscando referências sobre entendimentos sobre sustentabilidade. Além disso, usamos as referências internacionais de versões on line de The Economist, The Guardian, Spiegel, BusinessWeek, Le Point, Time, L'Express e Wired e outras referências que julgamos pertinentes. Usamos também, como fontes secundárias, diversos materiais – entre textos e artigos – que circularam, no período da pesquisa, em redes virtuais de pessoas envolvidas com sustentabilidade, notadamente as lideradas pelo Professor José Eli da Veiga.

A opção por usar a Grounded Theory foi trabalhar a partir de dados formados com um mínimo de interferência do pesquisador. Queríamos conhecer a sustentabilidade que emana dos agentes envolvidos com o campo e ao que ela tem se proposto. Afinal, esta tem sido a sustentabilidade com que temos podido contar para nos auxiliar a entender o que precisa mudar e o que requer continuar sendo afirmado posto que contribui para a melhoria da qualidade de vida de cada ser humano na Terra, respeitados os ecossistemas.

## CAPÍTULO 1. UM CAMPO EM CONSTRUÇÃO

*Sustentabilidade, em última instância, coloca a questão da nossa permanência - e da permanência de outras espécies - no planeta, a longo prazo. Dentro dessa questão, tanto ampla quanto pertinente, especula sobre condições objetivas de sobrevivência e de qualidade de vida no âmbito do viver contemporâneo. Entretanto, o termo aceita particularizações sendo, assim, capaz de abrigar interesses particulares, em geral sem a mediação – ou com precária mediação - do interesse público, este quase sempre interpretado.*

Tendo como sua maior referência e endosso o conceito de desenvolvimento sustentável, o entendimento de sustentabilidade que emerge do discurso atual de diferentes atores sociais se mostra elástico, ambíguo e, por vezes, ambivalente, de um modo que não se pode erradicar. As respostas à pergunta “*O que é sustentabilidade?*” estão longe de mostrar uma possibilidade de convergência, embora mostrem, a seu termo, pertinência e certa proximidade (FABER et al, 2005; REDCLIFT, 2006). Podemos dizer, assim, que estamos diante de um campo – de conhecimento e de lutas - em construção, o que é uma afirmação aceitável enquanto nos mantemos em busca de compreendê-lo melhor (CAVALCANTI, 1995; BARBIERI & SIMANTOB, 2007) - por meio de nos compreendermos melhor - e de estabelecer acordos possíveis em meio a divergências de percepção quanto a um futuro comum para a humanidade (LÉLÉ, 1991). De qualquer forma, cabe especular sobre que futuro terá esse campo, dadas a sua elasticidade semântica, de um lado - e a sua capacidade de mobilização e influência, de outro - em um mundo individualizado, fortemente influenciado pelo racionalismo econômico e que se sente bem mais à vontade com estruturas binárias e dualidades do que com complexidades e realidades em evolução.

Impossível de ser colocada em termos um pouco mais precisos sem incorrer em particularizações ou recorrer a generalidades, a idéia de sustentabilidade que perpassa os discursos atuais, no entanto, parece acomodar bem uma proposta de debate em torno de questões tidas como aflitivas para a sociedade contemporânea. Sem certo cuidado, até, seria como um saco sem fundo em que se depositariam as esperanças de solução para as mazelas e

os desconfortos contemporâneos, de toda a ordem. No entanto, a idéia de sustentabilidade logra integrar dimensões da realidade objetiva - experimentadas tanto a nível individual como social - que costumam ser tomadas *per si*, sem o pano de fundo do interesse público e sem uma atenção interdisciplinar que se proponha a desvendar suas conexões e relações complexas de inter-causalidade.

Um ponto de partida quase de consenso entre os diversos atores sociais que abordam ou mesmo lidam com o tema, ao expressarem seu entendimento sobre sustentabilidade, é a referência ao relatório *Nosso Futuro Comum* da Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento: “a humanidade é capaz de tornar o desenvolvimento sustentável – de garantir que ele atenda às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras atenderem também às suas” (CMMAD, 1991, pg. 9). Trata-se de uma referência bem aceita nos planos formal e intelectual, transformada em mantra e *taken-for-granted* em qualquer discurso atual (BARBIERI & SIMANTOB, 2007). No entanto, trata-se também de uma abordagem com uma simplicidade enganosa, que mascara complexidades e encobre impossibilidades potenciais (REDCLIFT, 1987; 2006) - e uma das inúmeras interpretações possíveis para um oximoro instigante e desafiador.

Sustentabilidade aparece, assim, em primeiro plano, no discurso contemporâneo, como uma espécie de sinônimo de desenvolvimento sustentável, ainda que em seguida derive para outras questões que não são de natureza estritamente ambiental, ampliando seu escopo (FISCHER, 2006; ESTEVES et al, 2007). Talvez seja esta a primeira de suas complexidades – e dificuldades - a de se constituir em uma espécie de sinônimo ampliado de algo que está longe de estar bem resolvido como direcionamento para a *humanidade*. A proposta do Relatório Brundtland, no entanto, segue como uma referência recorrente no discurso contemporâneo e em inúmeros textos atuais que abordam o tema do desenvolvimento sustentável (MILBRATH, 1989; HENDERSON, 1991, 1996; CAVALCANTI, 1995, 1997; HARMAN & PORTER, 1997; ELKINGTON, 1998; HOPKINS, 1999; REDCLIFT, 2006; BARBIERI & SIMANTOB, 2007) - apesar de existirem diversos outros estudos e debates sobre diferentes tipos e níveis de risco decorrentes da degradação social e ambiental e publicações tidas como relevantes sobre o tema anteriores e posteriores ao relatório (BROWN, 1981; HAWKEN, 1993; SEN, 1999).

Considerando a relevância e atualidade do tema em uma sociedade capaz de abrigar várias formas compartilhadas de loucura e delas extrair significados para a vida humana

(BAUMAN, 2009) não parece possível deixar de explorar as questões presentes nessa *conceituação*, feliz e intencionalmente genérica, da Comissão Brundtland. De qualquer forma, esse escrutínio é devido, na medida em que a *humanidade* precisará se por de acordo nos caminhos a serem adotados para dar conta de seu destino como espécie e para reinventar suas formas de vida, como decorrência.

## 1.1 Os espaços da sustentabilidade

A primeira dessas questões se refere à citação da *humanidade ser capaz de tornar o desenvolvimento sustentável*. Cabe indagar qual seria, nesta afirmativa, o sujeito da ação, isto é, a quem estaríamos imputando a ação de tornar o desenvolvimento sustentável. Quem seria essa *humanidade* a que o texto se refere como capaz de realizar tarefa tão imprescindível – e aparentemente inacabável? Precisaríamos estabelecer melhor que *poderes* estamos evocando, em que bases se daria a liderança da *humanidade* nessa direção, a que desenvolvimento estamos nos referindo e, sobretudo, onde – *em que locais* - se desenvolveria a ação.

Por implicar indivíduos, grupos sociais e instituições – e afetar vigorosamente interesses de diferentes agentes - o desenvolvimento sustentável pressupõe a aceitação e o fortalecimento da democracia, a reafirmação de direitos individuais e coletivos e a promoção do diálogo social como instrumento de reavaliação de alternativas e realização de escolhas em meio às limitações impostas pelo ambiente físico e às necessidades de viabilização de uma vida considerada satisfatória. Ao pressupor isso, reconhece e se propõe a lidar com passivos, o que implica restaurar a história e retomar o sentido de bem público, reconstruindo o significado da vida em sociedade e aprofundando valores e vínculos sociais como forma de superar conflitos e disputas. Em um mundo globalizado, constituído em grande parte por órfãos sociais e intrincadas relações de poder, a questão do espaço de articulação da sustentabilidade assume relevância especial. Trata-se, afinal, de estabelecer um futuro comum para uma *humanidade* em um habitat em permanente estado de canibalização, demarcado por poderes e conveniências em precário equilíbrio dinâmico e sempre à beira da ruptura.

As pesquisas de Spink (2001) o levaram a considerar *lugar* como espaço de convivência e de encontro das diferenças, onde a ação se torna possível e se dá a produção de sentido. Nesse plano, não se limita necessariamente a um espaço geográfico, antes configurando um espaço de lutas e reivindicações em meio às disputas que moldam a



governança dos espaços públicos envolvidos. Teríamos, assim, duas questões a considerar: uma relacionada à amplitude geográfica em que se dariam os debates em torno de prioridades e *trade offs* e em que se fariam as escolhas objetivas e outra relacionada à capacidade de articulação desses *espaços*, de modo a produzir um futuro comum para a *humanidade*.

Fazendo a crítica dos chamados pólos de crescimento (econômico), Santos (2003) afirma que, nesse modelo, o foco da ação permanece no espaço de poucos, não no de todos. Pensado a partir de uma lógica de planejamento e dos interesses de grandes empresas articuladas com o poder local, o crescimento tem base quantitativa e não leva em conta a necessidade de fazer emergir, pela via do diálogo social, as demandas de desenvolvimento – em bases qualitativas – da população. A exclusão da sociedade é recorrente – desde que ela foi dada como inexistente pelo neoliberalismo – e “as pessoas cultas do Ocidente têm a sensação de viver, pela primeira vez, uma forma de vida que não ama a si mesma; não por acaso tiram a própria vida com mais frequência do que em outros tempos” (ZOJA, 2000, pg. 5). Não se trata, assim, apenas de criar os espaços exteriores nos quais a sustentabilidade possa ser tratada, mas de avaliar a restauração dos espaços interiores, enfraquecidos pela insistência continuada em um racional que exclui radicalmente o que é do direito humano.

Os pólos de crescimento seriam, assim, espaços econômicos abstratos, não sociais. Tendo essa natureza, dificilmente levariam em conta, sem um mínimo de isenção, questões de sustentabilidade que deveriam ser debatidas no âmbito da sociedade como um todo, posto que a influenciam de diversas maneiras. Considerando a forte interdependência mundial, questões sociais e ambientais locais – notadamente as que envolvem ecossistemas – podem ter impactos indesejáveis fora de seu ambiente geográfico (BROWN, 1981).

O espaço local, imprescindível na discussão de uma sustentabilidade que se quer global – na medida em que compartilhamos o mesmo habitat e não na medida dos interesses privados dos agentes econômicos – guarda heranças históricas. O espaço local é o *local da ação* do desenvolvimento (VIEIRA & VIEIRA, 2003) em suas diferentes dimensões. Nesse sentido, se constitui em uma razão local (SANTOS, 2003), inteira e íntegra a partir de um processo histórico em evolução. Intervenções nesse espaço, introduzindo novos agentes sociais e redefinindo condições e fluxos não podem se constituir em novas formas de violência. Sustentabilidade, assim, precisará ser construída a partir da articulação de heranças históricas (VIEIRA & VIEIRA, 2003) – sob pena de fragmentação e perda das identidades

locais - o que exigiria uma nova relação com o tempo, impensável diante da ansiedade e voracidade dos agentes econômicos envolvidos na corrida pela competitividade.

Dowbor (1999) defende que é possível – e desejável – que a organização do espaço social se dê a partir da retomada de controle, pela comunidade, sobre as bases em que deve se dar o seu desenvolvimento. Nesse sentido, propõe, deve-se considerar mais os aspectos relacionados à qualidade de vida do que aqueles estabelecidos pelos agentes econômicos visando unicamente fins privados, o que recriaria o espaço social fora dos eixos tradicionais da política partidária e sindical-trabalhista, assentes sobre o modelo social dominante. Mesmo assumindo a improvável retomada de controle, pela comunidade, sobre as bases de seu desenvolvimento, permanecem as questões relacionadas à amplitude dinâmica dos *espaços* desse desenvolvimento e à articulação entre esses espaços, na medida também em que as opções realizadas em um *lugar* criariam implicações em *outros lugares*.

Do ponto de vista social, com pouco ou nenhum controle sobre o que deve ser feito e por quem – e com diálogos restritos sobre o que é importante, que custo acarretaria, quem deveria assumir esse custo e de onde viriam os recursos - é pouco provável que se possam manter expectativas factíveis em relação ao *nosso futuro comum*. Ainda mais considerando um capital independente e arredo, que alcançou níveis de mobilidade sem precedentes (BAUMAN, 2009) e que é vital no debate das melhores vias de desenvolvimento, a ponto de não se poder prescindir dele.

A busca por sustentabilidade – e suas lutas inerentes – devem, então, ser capazes de acolher naturalmente demandas locais e de estabelecer novos patamares para a convivência e a ação política. Ela adquire seu sentido em meio a *articulações* para além dos limites geográficos dos espaços tradicionais de convivência, ainda que só ações específicas e pontuais venham a integrar as agendas políticas locais. Isso nos remete de volta à questão da liderança que, respeitando heranças históricas, faça *a humanidade caminhar em direção ao desenvolvimento sustentável*. Uma vez que essa liderança não se assenta, em especial, sobre qualquer tipo de poder local – nem se encontra restrita a um espaço geográfico em particular - seria razoável supor que repousaria então sobre instituições, agentes e poderes que tivessem legitimidade para construir a articulação entre o local e o global. Uma tarefa difícil, estando o planeta dividido em territórios para fins de exploração em função de interesses privados, não de cooperação em torno de propostas para um *futuro comum*.

A *humanidade*, dessa forma, encontraria amparo e representação em instituições e agentes sociais - por algum motivo especial não mais dedicados apenas aos seus propósitos particulares mas dispostos a interagir e criar sinergias em nome de algo em comum e necessariamente abrangente, como o desenvolvimento sustentável. Aquelas instituições e aqueles agentes que não fossem substituídos por estruturas mais compatíveis com a criação de realidades afinadas com o propósito do desenvolvimento sustentável abririam então mão de seus objetivos individualizados - ainda que legitimados no âmbito do ego de seus idealizadores e dirigentes e de pesquisas, consultas públicas, orçamentos e financiadores - em nome de algo decorrente de um *continuum* de diálogo social, amplo, articulado e intencionalmente transparente - de um modo que não oculta as contradições nem está a serviço de interesses de plantão. Se tornariam, dessa forma, agentes do desenvolvimento sustentável; e estariam a serviço dessa espécie de guarda chuva capaz de re-significar o social e abrigar o debate em torno de valores humanos, condições de vida e uso relevante de recursos finitos.

Inevitável especular sobre que condições, então, a *humanidade* será capaz de tornar o desenvolvimento sustentável sob a liderança dessas instituições e desses agentes. Impossível não pensar no enorme desafio que teria, desenvolvendo mecanismos para regulá-los e acompanhá-los no exercício de seu papel social de ajudar-nos a estabelecer limites para a nossa ação no mundo.

## 1.2 Um pacto planetário?

*Humanidade*, por outro lado, poderá estar sendo referenciada a partir do pressuposto de que aprenderemos coletivamente com os erros e acertos de nossas escolhas e com os erros e acertos das escolhas de outros povos e gradualmente caminharemos rumo a um novo patamar de consciência - individual e coletiva - global, mais ampla do que a que comporta apenas interesses comerciais, compatível com valores universalmente aceitos e com propostas legitimadas de felicidade para as nações. Nesse sentido, assumiríamos, por exemplo, considerando os limites físicos do planeta e de seus incontáveis ecossistemas, que o povo da Etiópia viria a ter acesso qualitativo ao consumo (GOULET, 1997) e às conquistas da ciência e da tecnologia para tornar a sua qualidade de vida comparável à do povo da Nova Zelândia. Ou que o povo da Finlândia experimentaria por algumas décadas um crescimento econômico negativo sustentado para que o povo do Gabão pudesse se incluir no mapa dos beneficiários

do desenvolvimento mundial em um mundo de recursos limitados e limitadamente renováveis. Estaríamos, então, procurando por modelos econômicos que considerassem a equidade entre os povos, que prevenissem a corrupção e que não fizessem da vida em sociedade e do desenvolvimento social uma demonstração de insensibilidade e violência. As consequências práticas disso sobre a qualidade de vida em diferentes nações, cujos povos atingiram altos e sustentados níveis de consumo por décadas, podem ser catastróficas. Para se formar uma idéia mínima sobre isso, basta considerar a reação popular ao crescimento negativo esperado para 2009, em especial dos países da Europa e dos Estados Unidos, em decorrência da crise econômica atual. Cortes em nossas insustentabilidades serão, assim, muito difíceis. Resta saber o quanto estaremos dispostos a, em alguns casos, retroceder.

Além das dificuldades políticas inerentes, não se pode deixar de considerar que os pressupostos sobre os quais se assenta o desenvolvimento – associado insistente e equivocadamente a crescimento econômico – contam apenas com uma legitimidade induzida por parte da sociedade, excluída de um debate não proposto sobre seus destinos e qualidade de vida. É necessário compreender que chegamos a um ponto em nossa trajetória anunciada como desenvolvimento em que as nações não mais são livres para *não* atuar comercialmente (DALY, 1996), o que demonstra inequivocamente que a atividade econômica segue pensada independentemente das necessidades sociais.

Não se pode deixar de levar em conta a hegemonia de um modelo mental que privilegia *incomes* sobre o sentido e significado de apropriações e usos de recursos: as abordagens ao desenvolvimento sustentável tomadas por governos e agentes sociais não levam em conta valores humanos – nem limites físicos do planeta – sequer a equidade entre os povos (BEDER, 2000). A lógica que sustenta hoje a vida na sociedade contemporânea pode ser impossível de ser revertida, mesmo se o preço a pagar for a extinção da raça humana e de outras que levaríamos conosco em nossa trajetória suicida. A consciência dessa possibilidade ainda é muito baixa na *humanidade*, mais acostumada a *tocar sua vida cotidiana* e delegar aos políticos que, entretanto, reconhecem como corruptos, as grandes decisões de natureza social.

O agravamento tanto das desigualdades quanto dos problemas ambientais têm cada vez mais apontado para a necessidade de se rever a visão de mundo contemporânea, individualista, auto-centrada, que aparentemente se resolve no plano suficiente do mercado mas que não dá conta – e nem considera que deva dar – de suas externalidades. Ao ser assim, se coloca como um modelo que:

[...] afasta considerações morais e éticas, ignora a desigualdade distributiva, abole a busca pelo bem comum e solapa valores intangíveis como a lealdade às pessoas e lugares, o senso de comunidade, a auto-suficiência e traços culturais. Similarmente, qualidades e funções da natureza que não têm um valor de mercado se tornam invisíveis nos processos decisórios (RESS & WESTRA, 2003, pg.104).

No entanto, parece haver indicativos de que cada vez mais pessoas, em diversas partes do mundo, têm procurado por novas realidades sociais, a partir de novas visões de mundo, novos estilos de vida e de valores menos lastreados por interesses e utilitarismos particulares (GOULET, 1997; HENDERSON, 1991). O Fórum Social Mundial e outros movimentos articulados (OLIVEIRA & RIZEK, 2007) têm proposto a discussão da necessidade de mudança do modelo social, mas ainda são fracas as evidências de que as forças sociais caminhem para se articular em torno de uma bandeira comum, embora influenciem os agentes econômicos, obrigando-os a políticas com maior ressonância social.

Mesmo com o esvaziamento das ideologias tradicionais e com as crises anunciadas no âmbito do modelo social dominante, são pequenas as evidências que essa bandeira comum possa ser o desenvolvimento sustentável, na medida em que este tem sido proposto, sobretudo, com a função de realizar a crítica consentida do sistema social vigente e tem sido apropriado por empresas, instituições e agentes sociais que, no limite, se conduzem como partes interessadas na manutenção do *status quo*. Não parece estar em curso qualquer discussão que considere o desenvolvimento sustentável ampliado como uma possível linguagem para realizar a crítica do modelo social atual.

Em outras palavras, a agenda em torno da qual se desenrolaria o conflito entre o modelo social vigente e a crítica de suas contradições, assimetrias e excessos não está colocada. Com o agravante de que a possibilidade de consenso - neste mundo de pluralidade induzida e interesses defendidos com ferocidade pelos diversos agentes que atuam na sociedade e no mercado - tornou-se hoje, nas palavras de Oliveira & Rizek (2007), uma quimera. Em decorrência - e com a ajuda do esvaziamento da ação política e da filantropia em grande escala - logra-se desqualificar e esvaziar o debate, adiando indefinidamente a criação de uma agenda de novas possibilidades para o mundo.

As medidas e os caminhos alternativos - e marginais - ao *status quo* podem, neste contexto, se tornar afirmativos do próprio *status quo*, na medida em que acabam por

contribuir, ainda que involuntariamente, para prevenir o confronto, oferecendo respostas e saídas - improvisadas e sem possibilidade de ganhar escala - para questões sociais graves que, de outra forma, teriam que ser enfrentadas.

### 1.3 Dificuldades inerentes ao debate

Levando em conta as medidas propostas pela Comissão Brundtland, estaria sendo atribuída a nós, de alguma forma, como *humanidade*, a responsabilidade por fazer a crítica do neoliberalismo e reunir condições para debater, por exemplo, as implicações tanto do consumo quantitativo estabelecido como ideologia como do crescimento populacional sobre um mundo de recursos finitos (KENNEDY, 1993).

Estaria sendo pedido a nós para que saíamos, ainda que parcialmente, da lógica do capital e da esfera da mercadoria para estabelecer as bases capazes de assegurar alimentação abundante para todos, de qualidade e renovável no longo prazo (MILBRATH, 1989; GOODLAND, 1997), reconhecendo que mesmo o alimento em um mundo com vastas populações vivendo em estado de miséria está sujeito aos critérios de retorno e lucratividade das iniciativas dos agentes econômicos.

Estaria sendo proposto a nós que façamos a crítica da educação voltada para abastecer o mercado de mão de obra dócil e abundante - capaz de contrapor vizinhos, cônjuges, parentes e amigos na disputa por postos de trabalho não significativo e por posições diferenciadas de poder.

De todo o modo, contudo, não poderia estar sendo imputada a nós a responsabilidade de manter o *status quo*, de continuar promovendo a técnica e a ideologia que esta carrega (ZOJA, 2000), de enaltecer o crescimento econômico mundial como forma de eliminação da pobreza e de prevenir a degradação ambiental, já que isso tem se mostrado uma impossibilidade (DALY, 1996).

Rees & Westra (2003), trabalhando sobre a associação entre consumo e violência em um mundo com recursos limitados, refletem que as promessas de uma vida para além do túnel das necessidades econômicas foram abortadas pela insistência da fome, a estagnação da democracia, a degradação ambiental e o aumento das desigualdades sociais. O modelo social contém contradições de difícil resolução que, no entanto, não podem ser encaradas de forma isolada: “a ruína ambiental e as injustiças sociais são sintomas interligados de um paradigma

equivocado de desenvolvimento econômico global, que é também em si produto de um mal-estar cultural profundo” (RESS & WESTRA, 2003, pg. 101). Utilizando o termo *eco-apartheid*, os autores demonstram que não são apenas níveis de renda que devem ser considerados nas análises de impactos ambientais e de justiça social mas, sobretudo, questões de raça: os pobres sofrem mais os efeitos da degradação ambiental e, dentre estes, os pobres que pertencem a grupos raciais socialmente discriminados. Não será à toa que o principal motivo percebido dos crescentes engarrafamentos nas grandes cidades brasileiras é a ampliação do acesso ao crédito, confirmando que o consumo pressupõe hierarquias sociais para se viabilizar como alicerce da vida em sociedade.

O consumo (de uns) que implica no não consumo (de outros) é tratado, assim, como uma forma de violência, apesar do discurso oficial enaltecer os avanços sociais promovidos pelo modelo hegemônico e procurar minimizar os impactos decorrentes de sua insistência intransigente de privilegiar o econômico.

Com instituições que perderam seus certificados de validade para liderar a sociedade em seus pleitos mais legítimos e tendo tido – e por tanto tempo – uma persistente exposição ao individualismo e ao mercantilismo de Estado, seria igualmente desafiador para a *humanidade* hoje fazer as discussões da preservação de ecossistemas, da biodiversidade, dos direitos dos animais e dos direitos humanos, esta última, principalmente, no âmbito das relações de trabalho - e, no outro extremo, das consequências sociais da ausência de trabalho.

Finalmente, destituídos que estamos do sentido de coletividade, precisaríamos fazer tudo isso em nome de um projeto comum, *uma unidade*, que chamaríamos, por termos nos posto de acordo, de desenvolvimento sustentável. Sabendo por antecipação que muitas das iniciativas na direção do desenvolvimento sustentável que forem tomadas hoje, implicando na aplicação de freios potentes na destruição do meio ambiente e na degradação do ambiente social e em investimentos em processos de restauração do que já foi danificado mas possa ter recuperação, surtirão efeitos apenas no *tempo* das futuras gerações (KENNEDY, 1993).

## 1.4 A centralidade da sociedade

Várias podem ser, de fato, as leituras possíveis para *humanidade*, mas não pode haver dúvida de que do texto da Comissão Brundtland resulta que o desenvolvimento sustentável requer uma *intencionalidade* de muitos atores e o engajamento ativo da sociedade. Precisar

ser feito a várias mãos, isto é, o desenvolvimento sustentável não se dará pela simples manifestação das forças atuantes na sociedade sem que haja um projeto em comum discutido – à luz das limitações de recursos, não dos interesses dos agentes - e sem que haja regulação, ainda que cada uma dessas forças possa ter o seu mérito e mandato apropriado - e faça sentido a seu modo. Menos ainda se dará pela mão do mercado que, como se vê historicamente, sequer consegue se auto-regulamentar e prevenir os excessos e os desvios de conduta de seus agentes.

Uma pequena passagem ilustrativa em um texto de Bauman (2009), contudo, mostra bem a dificuldade que envolve essa questão da intencionalidade no mundo contemporâneo:

[...] a minha busca de felicidade pode se concentrar na preocupação com o meu próprio bem estar ou na preocupação com o bem estar de outros. Russell Jacoby condensou a escolha envolvida ao resumir sua experiência com sucessivas gerações de alunos: ‘Antes o sonho dos alunos era curar os males da sociedade; agora – com base nos alunos que tenho – é entrar em boas escolas de direito’ (BAUMAN, 2009, pg. 123).

Projetos de sociedade deram lugar, definitivamente, a projetos pessoais; estes precisam dar certo – na medida em que estabelecem o sucesso ou o fracasso do indivíduo urbano contemporâneo, condenado à liberdade e à solidão sem eco de uma pluralidade forjada no esfacelamento do social. Pouco parece sobrar, nesses termos, para uma intencionalidade conjugada, articulada em direção ao desenvolvimento que se pretende sustentável.

Nesse sentido, é contraditório, por exemplo, que, mesmo atribuindo afetivamente grande valor aos meios natural e social, o modelo que escolhemos de sociedade continue sacrificando-os por unidades adicionais de produção e consumo que não geram benefícios capazes de compensar os danos que provocam. De fato, a lógica dominante é incapaz de proteger o interesse público e de promover um desenvolvimento que interesse ao conjunto da sociedade, agora e no futuro. Seguem o mercado e os agentes econômicos, no entanto, pregando a desregulamentação e requeitando o terror em torno de ameaças imaginadas – ou fabricadas - de estatização (REES & WESTRA, 2003). Sendo assim – e recorrendo à ajuda da História – talvez precisemos procurar um novo equilíbrio entre as liberdades de mercado e a centralização de um planejamento do desenvolvimento (ELSTER & MOENE, 1993), este colocado nas mãos de um Estado representativo da sociedade e mais preparado para enfrentar, no comércio global entre as nações, as restrições ambientais locais e globais.



No cotidiano atual, a preocupação com o estado do mundo tem se mostrado cada vez mais atrelada à resposta que possa ser dada à pergunta: *o que se ganha com isso?* Parece ser cada vez mais improvável que se pense articuladamente soluções no âmbito da sociedade e do bem comum uma vez que essas dimensões ficam cada vez mais distantes do pragmatismo das relações econômicas de curtíssimo prazo e não contam com uma liderança institucional reconhecida, tanto no plano local como no global. Ao contrário, o debate sobre sustentabilidade que é proposto no plano institucional esvaziado é capaz de gerar desconfiança e tende a ser desqualificado como se fosse mais uma justificativa protecionista do que um movimento natural.

Por outro lado, parece haver pouco ou nenhum futuro fora do campo dos interesses mais imediatos das organizações, que não têm, no entanto, predisposição para reconhecer suas externalidades (BAKAN, 2004) – de maneira que o indivíduo tem pouco tempo – e oportunidades reais – para se dedicar à discussão e à produção do desenvolvimento sustentável, tanto no plano pessoal quanto no profissional.

Os ecossistemas necessários para sustentar uma determinada população, avaliação que leva em conta a capacidade da natureza de fornecer recursos e absorver resíduos, apontam que já ultrapassamos em muito a capacidade do planeta. Estamos vivendo uma economia de mercado que, além de não produzir desenvolvimento com equidade, funciona alavancada para além do que os sistemas naturais são capazes de suportar, produzindo padrões de consumo que requerem a manutenção da iniquidade entre os povos.

Quando se olha do ponto de vista do crescimento populacional as contradições se mostram maiores, fazendo supor que a vontade política e os investimentos necessários tanto em educação como para acomodar a população mundial em condições mínimas de qualidade de vida são grandes demais – e implicam em tempo demais – para serem realizáveis. Assim, com as referências de hoje, é possível imaginar que os efeitos perversos da degradação ambiental poderão se estender a parcelas cada vez mais amplas da população mundial, se abatendo principalmente sobre os mais pobres e as minorias políticas (REES & WESTRA, 2003). A percepção dessa realidade sem uma atitude no sentido de corrigir seu rumo reafirma a vida contemporânea e suas benesses menos como um desfrute de conquistas do que como um ato de violência.

Por conta destas e outras características da sociedade contemporânea, cabe especular a esta altura se a *humanidade* se constituirá como força social apenas se e quando estivermos no

olho do furacão de uma crise sócio-ambiental de enormes proporções. Cabe levantar a hipótese de se a *humanidade* se converterá em força política transformadora apenas diante de situações-limite, fragmentada que se encontra pelo esvaziamento do sentido de coletividade imposto por décadas de neoliberalismo intransigente. Assim como cabe a dúvida de se, ocorrendo uma crise de tamanha proporção, ela poderá ser revertida e se haveria uma liderança para a *humanidade* nesse momento dramático. Quem se responsabilizaria, por exemplo, por ajuda humanitária quando todos os limites da possibilidade de ajuda tiverem sido ultrapassados? Quem nos guiaria rumo a um outro modelo de desenvolvimento quando a história recente – e, principalmente, a sua negação – mostra tudo tão hegemonicamente asséptico? Talvez as respostas a essas e outras inquietudes esteja na retomada do sentido de sociedade pela sociedade. Ou talvez isso se mostre uma tarefa para além das nossas possibilidades e resolvamos adotar a expressão máxima do neoliberalismo... *salve-se quem puder!*

A questão central dentre todas, neste plano, portanto, diz respeito a se a *humanidade* se constituirá de algum modo em força política capaz de inverter o sentido atual de desenvolvimento e valorizar a vida, humana e não humana, no planeta. Cabe perguntar, talvez, o que seria forte o suficiente hoje em dia para nos mobilizar como *unidade* a ponto de estabelecermos novos rumos para um desenvolvimento inclusivo e consciente da nossa ligação profunda com a natureza. Talvez seja mesmo o advento de uma catástrofe sócio-ambiental sem precedentes que pode, perfeitamente, já estar em adiantado estado de gestação – considerando o alerta insistente dos cientistas do clima e os dados sobre crescimento populacional, miséria e epidemias em países à margem do consumo mínimo de subsistência. De fato, a globalização tem tido um único sentido, o dos interesses dos agentes econômicos.

## 1.5 O que é necessário? Quanto basta?

Uma segunda questão importante que surge do conceito estabelecido pela Comissão Brundtland é a questão do *quanto será suficiente para atender às necessidades do presente*. A discussão do quanto é suficiente nunca pôde ser enfrentada, que dirá minimamente resolvida, no âmbito do nosso sistema social. Uma sociedade estruturada pelo viés da produção promotora do consumo se inclina naturalmente pela insaciabilidade, ainda que haja cada vez mais consciência hoje em dia de que a felicidade prometida – e o fim do túnel escuro das necessidades econômicas – jamais serão alcançados (DALY, 2005; SCHUMACHER, 1973).

De fato, o conceito de suficiência contrasta com a idéia fixa de um domínio sobre recursos, crescimento ilimitado e manutenção de castas sociais, caro aos agentes sociais envolvidos com as economicidades do nosso tempo, e ameaça os aprendizes de feiticeiro, que reclamarão: *mas agora... na minha vez?* Devemos estabelecer, então, quais serão as necessidades do presente a serem satisfeitas e pensar em como as justificaremos dado que vivemos em um mundo com recursos limitados que não pode continuar sendo saqueado para além de suas possibilidades de recuperação.

Talvez não seja possível mesmo, como especula Elkington (1998), basearmo-nos no capitalismo para afirmar que este século possa ser dedicado à sustentabilidade, como uma nova etapa do processo de civilização humana. O autor se mostra otimista de que os negócios perceberão as necessidades de mudança e agirão de acordo, mas não se pode deixar de mencionar que há fortes evidências, a esta altura, no sentido oposto: consultorias de sustentabilidade dão conta da metástase do modelo quantitativo de produção e consumo de mercadorias por todas as áreas da economia, incluindo aquelas tradicionalmente qualitativas, como o setor de serviços. *Benchmarkings* comparando lucratividade e recursos utilizados – notadamente humanos – são realizados e geram cortes de pessoal, mesmo quando os resultados financeiros mostram crescimentos consistentes de receita ano sobre ano. Nunca, nada, parece ser suficiente.

Não é simples, de fato, responder até onde as nossas necessidades têm legitimidade para nos permitir avançar sobre os recursos finitos da natureza, principalmente quando transformamos esses recursos em bens de capital, os usamos como insumos na criação de mercadorias em excesso e com obsolescência anunciada e os desperdiçamos em contínuos excedentes e num monte de lixo pós-consumo. Será preciso responder, então, como essas necessidades se articularão com a sociedade esvaziada de sentido social, com o mercado em permanente alavancagem artificial e com um sistema econômico que, partindo de premissas de concentração da riqueza e crescimento ilimitado, encontra um ser humano tornado, ele próprio, em recurso. Como inserir a discussão sobre o suficiente neste que se afirma como o sistema em que se dá a vida contemporânea? *Tough question.*

## 1.6 As gerações futuras

A outra questão importante a ser explorada - e que é central na proposta de desenvolvimento sustentável da Comissão Brundtland - é aquela que se relaciona às futuras gerações. A idéia de levar em conta as futuras gerações para nortear as escolhas do presente tem aceitação praticamente unânime na atualidade. No entanto, não parecemos capazes de lidar com os fatos e os riscos - tanto ambientais quanto sociais - da atualidade que *nos* afetam *aqui e agora*; principalmente, não temos sido felizes em impor limites às suas fontes geradoras. Não sabemos, portanto, se teremos futuro e nem temos aprendizagem acumulada para levar em conta as futuras gerações. Muito menos afetividade suficiente, quando nos vemos vivendo intensamente sob o império da razão prática como resposta à necessidade de tornar vencedores - nos termos vigentes - os nossos projetos pessoais.

A velocidade dos avanços contabilizados pela história oficial continua tentando encobrir a velocidade da degradação social e ambiental que, no entanto, tornam algumas situações irreversíveis. Os retornos sobre o uso de recursos da natureza - e sobre os custos psíquicos e sociais do trabalho humano - requerem avaliação sob novas referências. Sob pena de que o desenvolvimento se mantenha como decorrência parcialmente considerada no âmbito dos interesses dos agentes econômicos e não uma questão objetiva de melhoria das condições de vida em sociedade, o que pressupõe a preservação da liberdade de organização e de ação - e a equidade - no nível dos grupos sociais. Nessa medida - ou desmedida - as futuras gerações poderiam ser apenas figuras de retórica em discursos politicamente ajustados.

Cabe então refletir sobre que recursos exigiria de nós esse pedido de atenção para com as futuras gerações quando nos percebemos extremamente frágeis para cuidar do nosso *habitat*, da relação com o outro e de nós mesmos, aqui e agora, engalfinhados em uma luta feroz pela sobrevivência, *mediada pelos termos possíveis*. Talvez precisemos apurar, como *humanidade*, uma sensibilidade em relação ao outro que não temos hoje - ou talvez nunca tenhamos tido, historicamente - e enfrentar a precariedade e o imprevisto da nossa solidariedade e do nosso próprio sentido de *humanidade*. Será, talvez, algo a ser aprendido em uma educação suportada por normativas sociais estabelecidas a partir de valores compartilhados em diálogos sociais.

Não é certo também que conseguiremos pautar nossa vida pelo sentido de *um futuro comum* na medida em que continuamos à deriva na busca de um caminho para a felicidade

humana e que temos nas condições atuais de sobrevivência e numa pluralidade depurada no neoliberalismo um entrave difícil de ser superado. A era industrial, caracterizada por determinado conhecimento e estágio tecnológico e por certa estrutura de dominação, esgotou-se (VIEIRA & VIEIRA, 2004) e novos formatos para a produção, o consumo e a especulação financeira não param de ser concebidos, à revelia dos interesses sociais. Assim, é duvidoso que possamos, afetivamente, aceitar restringir a nossa ação no mundo, comprometendo um individualismo percebido como conquista, em nome de um outro que nos chega, em conceito e envolto em bruma, do futuro. A famosa expressão atribuída a *Lord Keynes* de que, no longo prazo, todos estaremos mortos (portanto, devemos consumir com sofreguidão o presente) demonstra bem a disposição que temos para construir o futuro. Essa máxima permanece atual e orientando com vigor o comportamento dos agentes econômicos, a ponto de tornar a generosidade, a solidariedade e o sentido de bem público deslocadas e, até certo ponto, exóticas e engraçadas.

Finalmente, ainda é pertinente questionar se a promoção consistente dos direitos das futuras gerações não viria a nos criar algumas dificuldades de pertencimento no âmbito do nosso grupo social. Em geral, a produção de conhecimento que viabiliza a crítica e a defesa firme de perspectivas que não estejam no eixo da lógica produção / consumo / especulação financeira costumam ser (des)qualificadas e criar rótulos no convívio social (FREITAS, 2005). Assim, seguimos repetindo, convictos, que devemos nos preocupar com as futuras gerações, mas não parecemos assim tão dispostos a lidar com as implicações cotidianas práticas desse discurso. Nos falta consciência de nosso pertencimento à natureza para que possamos viabilizar as ações necessárias à permanência da espécie humana na Terra.

Dentre os que não seriam tidos por pessimistas, uns poderiam argumentar, com referência a algumas dessas questões levantadas, que se trata de persistir em nos afastarmos da nossa condição humana e, transcendendo-a - exercício de fundo religioso ao qual já estaríamos acostumados, - seríamos capazes de desenvolver uma espécie de compaixão por nossos semelhantes e por esses “pequenos” habitantes do futuro a ponto de revermos os privilégios conquistados e cercearmos nossas ações no presente.

Outros lançariam mão da figuração de Bauman (2009) para explicar que a preocupação com as futuras gerações se insere no próprio papel da sociedade como “*sementeira da vida com sentido*”, ao criar uma visão de futuro ideal que possa nos guiar,

sem sobressaltos, rumo a um equilíbrio que assegure a nossa permanência no planeta a longo prazo – apesar dos desafios implicados, principalmente no nível da mudança de consciência.

Poderíamos ainda, como um exercício de fé, escapar das perguntas que expõem a fragilidade das nossas opções e dos nossos endossos simplesmente manifestando a crença de que a *humanidade*, com o auxílio preciso e precioso de Deus e da tecnologia, se salvará. Nos acostumamos a que, no movimento do caminhão, as abóboras de um jeito ou de outro sempre se ajeitam; a resiliência dará conta do resto.

Waldman (2002), tratando de ecologia e lutas sociais no Brasil, usando em seu argumento uma citação de Marx, acaba por sugerir uma outra possibilidade de reflexão para a questão das futuras gerações, envolvendo a propriedade da terra:

Quando a sociedade atingir uma formação social superior, a propriedade privada [...] sobre parcelas do globo terrestre parecerá tão monstruosa como a propriedade de um ser humano sobre outro. Mesmo uma sociedade inteira não é proprietária da terra, nem uma nação, nem todas as sociedades de uma época reunidas. São apenas possuidoras, usufrutuárias dela, e como boni patres famílias, têm de legá-las, melhoradas, às gerações futuras (MARX *apud* WALDMAN, 2002, pg. 49).

Pensar nas futuras gerações, neste contexto, implicaria, então, em lidar com a questão de que o planeta está hoje loteado, com escrituras lavradas em cartório e amparadas por intrincada legislatura; significaria lidar ainda e igualmente com a questão de que “com a posse privada, qualquer tiquinho de receita, assim que surge, é imediata e automaticamente apropriado privadamente” (SCHUMACHER, 1973, pg. 239). A idéia de futuras gerações não parece, assim, incluir os despossuídos. Para que se viabilize, poderá mesmo ter que limitar o seu número. Essa possibilidade, considerada em um contexto da ameaça do crescimento populacional nos países pobres, aponta para conflitos que poderão implicar no extermínio de enormes populações do planeta.

Cabe perguntar como se daria, então, no contexto do desenvolvimento sustentável, essa *conversa* necessária entre o público e o privado; qual deveria ser a sua melhor articulação e qual seria a expressão da vontade política necessária para viabilizar a proposta de atender às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras atenderem também às suas. Em certo sentido, procuramos por indicativos minimamente confiáveis sobre os motivos que levariam os proprietários de campos petrolíferos, por exemplo, se

preocuparem com o esgotamento de recursos não renováveis para as futuras gerações ou mesmo com as emissões de gases efeito estufa que já ameaçam as gerações atuais. Inúmeros outros exemplos poderiam ser usados para demonstrar que pode não ser impossível redirecionar a nossa ação no mundo, mas que isso exigiria um enorme esforço político e a desconstrução de uma visão de mundo de dominação e exploração que, quase podemos dizer, é uma espécie de segunda natureza na sociedade contemporânea.

Talvez não seja mesmo da nossa natureza uma mudança de tal magnitude em nome do desenvolvimento sustentável ou de qualquer ideologia, apesar das inúmeras assimetrias que experimentamos e das contradições explícitas envolvendo nossas expectativas de vida. Talvez seja mais confortável seguir com alguns ajustes que, como todos os ajustes, acabarão por afetar mais a uns do que a outros - e com a ajuda da tecnologia - torcendo para que o mundo não se acabe e sendo assunto para as manchetes e as rodas de amigos no fim de semana. De fato, não se pode afirmar que o desenvolvimento sustentável, essa construção cultural contemporânea, possa nos ajudar a desenvolver uma certa consciência social em torno de um futuro comum.

Há aqueles que propõem um conceito de desenvolvimento duradouro, uma vez que o termo sustentável comporta qualquer dimensão temporal que se queira atribuir (BARBIERI, 2007). A sustentabilidade nos remete, necessariamente, a uma idéia de tempo e à preservação da vida no longo prazo, o que, sob diversas medidas, é incompatível com o crescimento econômico ilimitado. Uma questão importante é levantada por Stahel: “O que em economia se chama de médio e longo prazo, no horizonte temporal da biosfera representa o curtíssimo prazo” (STAHHEL, 1995).

Neumayer (2003) procurou elucidar algumas questões em torno de dois paradigmas econômicos pouco referenciados no ambiente empresarial mas considerados relevantes para a formulação de políticas no campo do desenvolvimento sustentável: a sustentabilidade forte (*strong sustainability*) e a sustentabilidade fraca (*weak sustainability*). Para fazer isso, o autor partiu de uma condição fundamental para definir um desenvolvimento como sustentável: “o desenvolvimento será sustentável se ele não decrescer a capacidade de prover uma utilidade per capita não-declinante até o infinito” (NEUMAYER, 2003, pg. 7). Em outras palavras, independente da relevância atribuída ao seu uso, o acesso aos recursos deve manter-se constante no tempo.

Este critério traz consigo a premissa de considerar as gerações futuras. No entanto, na medida em que o tempo flui apenas em uma única direção, a geração presente se torna, mesmo que este não seja seu desejo, uma ditadora intertemporal: a geração futura não tem voz no presente e ações que a beneficiem só podem ser fundamentadas em princípios morais da geração atual. Embora as pessoas mostrem preocupações com seus filhos e netos, as futuras gerações estão demasiadamente longe para que este tipo de vínculo seja forte o suficiente para perseguirmos um modelo de desenvolvimento que as leve em consideração. Assim, uma possível diretriz moral que justificasse uma preocupação com as futuras gerações derivaria de uma combinação entre o imperativo categórico de Kant – “aja somente de acordo com a máxima de que sua ação deva ser empreendida somente se você puder desejar que, ao mesmo tempo, ela se torne uma lei universal” (NEUMAYER, 2003, pg. 15) - e a Teoria da Justiça, de Rawls, que, aplicada a este contexto, aponta para a justiça de se preocupar com as futuras gerações apenas se e quando os agentes se encontram em situação de isenção. Pensando a partir desta referência - e adotando o imperativo de Kant - seguiríamos o princípio do desenvolvimento sustentável pois qualquer comportamento oposto, se tornado em lei universal, não seria desejado por nós. Ao incluir a referência de Rawls, no entanto, consideraríamos o desenvolvimento sustentável justo se ele for escolhido por uma representação de indivíduo racional que se encontre numa posição de isenção, isto é, que não conheça sua posição no tempo e no espaço. Só assim, esse indivíduo racional não seria capaz de manipular qualquer escolha em seu benefício: “se eu não sei a qual geração farei parte, então o imperativo categórico de Kant e o princípio de que nenhuma geração pode se beneficiar às custas de gerações futuras é a melhor maneira de defender meus interesses” (NEUMAYER, 2003, pg. 15). Essa questão, relevante, da imparcialidade nas discussões sobre desenvolvimento terá, provavelmente, que se resolver nas articulações entre os diferentes *espaços* envolvidos com o esforço de tornar a vida sustentável.

Dentre ainda inúmeras, outra questão importante em relação às futuras gerações é um problema de inconsistência temporal: a geração presente não pode garantir que a geração futura tenha valores e necessidades similares aos da geração atual. Considerando, no entanto, nossa responsabilidade em relação ao legado às gerações futuras, consideramos importante examinar um pouco melhor os dois paradigmas – da sustentabilidade forte e da sustentabilidade fraca – visto que encerram diferentes ideais e visões de mundo.

O paradigma da sustentabilidade fraca pressupõe uma substitutibilidade ilimitada entre o capital natural e o capital construído pelo homem. Deste modo, o capital natural poderia ser



diminuído severamente, desde que o estoque de capital construído pelo homem também crescesse significativamente. O paradigma da sustentabilidade fraca se assenta, assim, sobre três premissas básicas: a super abundância dos recursos naturais; a substitutibilidade entre capital natural e o capital construído pelo homem; e a crença de que o progresso técnico conseguirá sobrepujar qualquer restrição de recursos naturais. Além disso, os defensores da sustentabilidade fraca defendem que o aumento da renda eventualmente também leva a melhorias ambientais; assim como também é possível que um aumento no consumo possa compensar perdas ambientais.

Na visão de mundo implicada nesse paradigma, esvazia-se o sentido de relevância com relação ao uso de recursos naturais, mesmo quando os obtemos em quantidades acima da capacidade regenerativa da natureza. Ficam de fora também as questões relacionadas ao sentido do desenvolvimento, assim como fica de fora a discussão dos valores que determinam a apropriação e o uso de recursos naturais na construção da vida contemporânea.

O paradigma da sustentabilidade forte, embora seja um pouco mais difícil de conceituar, difere em essência do paradigma da sustentabilidade fraca afirmando que o capital natural não pode ser substituído por um capital produzido pelo homem. Existem duas interpretações distintas da sustentabilidade forte na literatura.

A primeira requer que o valor do capital natural seja preservado. Assim, depreciações no capital natural são permitidas se os valores monetários obtidos com essas depreciações forem reinvestidos em projetos voltados a proteger o ambiente. Por exemplo, receitas provenientes da geração de energia a carvão deveriam ser reinvestidas em pesquisas envolvendo energias renováveis - em escala suficiente para atender à população de modo a coibir improvisações com impacto ambiental.

Já a segunda interpretação, surge na tentativa de sofisticar a premissa de que o capital natural não é perfeitamente substituível entre si, o que tem sentido na medida em que o capital natural não é uma coisa só. Em outras palavras, ele não é composto por equivalências, já que a natureza é diversa. Assim, se reduzirmos a camada de ozônio e a população de baleias aumentar significativamente, não poderemos dizer que o capital natural não se alterou. Em resumo, “um buraco na camada de ozônio não poderá ser substituído por mais baleias” (NEUMAYER, 2003, pg. 25). Deste modo, ela exige que o estoque de capital natural insubstituível, chamado de capital natural crítico, seja preservado. Ou seja, na sustentabilidade forte impera uma restrição adicional à insubstitutibilidade do capital natural por capital

construído pelo homem. Assim, qualquer utilização dos recursos naturais deve cuidar para que as funções da natureza se mantenham inalteradas, o que sinaliza que as capacidades de reposição da natureza não poderão ser ultrapassadas.

Sobre o mau uso dos recursos naturais até aqui a avaliação é que a geração atual precisaria criar alternativas renováveis equivalentes aos recursos dos quais as futuras gerações serão privadas. Esta segunda interpretação, da impossibilidade de realizar substituições em termos de capital natural, leva em conta que ainda desconhecemos em grande parte as conseqüências de depredar o capital natural; que as perdas no capital natural são irreversíveis; que algumas formas de capital natural dão o suporte à vida sob diversas combinações; e que as perdas de capital natural não são bem vistas pelo indivíduo, de modo que aumentos em termos de consumo não poderão compensar sua depredação. Finalmente, leva em conta *no que* o capital natural está sendo gasto, *em que relevâncias*. Assim, o desenvolvimento econômico em bases capitalistas é encarado com forte restrições no âmbito da sustentabilidade forte (NEUMAYER, 2003).

Enquanto a sustentabilidade fraca é uma extensão da economia neoclássica, a sustentabilidade forte se distancia desta escola em direção à chamada economia ecológica, que requer a concepção da economia como um subsistema dentro de um sistema maior, um amplo ecossistema, porém finito. No entanto, apesar de tantas possibilidades de debate e de exploração de novas formas de vida em sociedade, a discussão da sustentabilidade segue no âmbito do sistema social, dentro dos cânones do discurso consentido e com baixa participação social.

Como um exemplo da dicotomia entre os dois paradigmas, Neumayer (2003) utiliza o exemplo do aquecimento global. Ele apresenta um modelo elaborado por Nordhaus (NEUMAYER, 2003, pg. 28-40), baseado no paradigma da sustentabilidade fraca, que pressupõe a substitutibilidade entre capitais. Por esse modelo, não seria necessário uma grande política de combate às emissões, uma vez que Nordhaus trabalha com a premissa de substitutibilidade entre capital natural e capital construído pelo homem. Deste modo, de acordo com as estimativas de seu modelo, as gerações futuras seriam mais ricas que a geração atual, mesmo em um cenário pessimista em relação ao aquecimento global. Assim, não faria sentido que a geração atual, mais pobre, sacrificasse parte de seu PIB para combater o aquecimento e poupar as gerações futuras.

Já sob o paradigma da sustentabilidade forte, o capital natural deve ser preservado sempre, não havendo espaços para ponderações sobre como o aumento no consumo poderia, sob certas circunstâncias, compensar degradações ambientais.

## 1.7 Crescimento populacional

Os desafios colocados pela sustentabilidade parecem ainda mais intransponíveis na medida em que os correlacionamos com o crescimento populacional. Se em última instância estamos falando em condições adequadas para a vida humana, agora e no futuro, quanto maior o número de indivíduos a ser considerado, maior a complexidade das soluções a serem encontradas. Isso é válido tanto para questões econômicas, como sociais e ambientais.

Do ponto de vista ambiental, uma simples operação de aritmética mostra bem o grau de complexidade com que estamos lidando: com recursos finitos – e não havendo soluções inovadoras por parte da ciência e da tecnologia - “quanto maior for a população global, mais rapidamente atingiremos os limites ecológicos de nosso planeta. Quanto menor a população, menor as pressões sobre os recursos naturais” (SDC, 2009, pg.35). Não é preciso pensar muito para fazermos operações aritméticas semelhantes para as dimensões econômica e social; não será preciso esforço para mostrar que os impactos sociais de um modelo social excludente e lastreado no consumo e na especulação financeira tem endereço certo: a subnutrição, a AIDS, a malária e a cólera atingem hoje milhões de pessoas que vivem, principalmente, no continente africano. Curiosamente no continente mais dependente de ajuda humanitária – e sujeito às condições colocadas para essa ajuda - que menos pode ter acesso ao consumo porque os limites físicos do planeta não permitiriam.

A população mundial já soma, em 2009, 6.8 bilhões de pessoas e as estimativas de crescimento populacional para 2050 giram em torno de 9.2 bilhões de pessoas. Este aumento da ordem de 2.5 bilhões de pessoas equivale à população total contabilizada em 1950 e se refere, em sua quase totalidade, ao crescimento populacional nos países mais pobres e em desenvolvimento. Estimativas realizadas pela ONU em sua publicação *World Population Prospects* (UN, 2007) projetam um aumento de 5.4 bilhões de pessoas - em 2007 - para 7.9 bilhões em 2050, na população dos países em desenvolvimento. Neste mesmo período, a população dos países desenvolvidos terá um acréscimo de apenas 1.2 bilhões, largamente

associado aos imigrantes - se as políticas de restrição em debate atualmente não forem implementadas.

Pelos dados disponíveis, o maior impacto demográfico se dará justamente nos países que já têm dificuldade de prover os bens necessários para garantir a qualidade de vida de sua população. De acordo com o estudo na ONU, a população dos 50 países mais menos desenvolvidos dobrará de tamanho até 3050, totalizando 1.7 bilhões de pessoas. A Etiópia, por exemplo, em situação de grande desvantagem no jogo da economia global tem hoje uma população de 75 milhões de pessoas. Em 2050, estima-se, atingirá um total de 145 milhões de pessoas. Se atualmente, já são 8 milhões de etíopes vivendo sob uma carência permanente de alimentos, não é difícil imaginar a ordem deste número em 2050. Similarmente, estima-se que 1.1 bilhões de pessoas não têm, atualmente, acesso a água potável. Com o crescimento populacional, este número deve crescer para dois terços da população mundial.

Esses dados colocam a sociedade diante de enormes complexidades: de um lado os avanços de um mercado global fortemente concentrador de riqueza e, de outro, o aprofundamento da dependência, a ampliação da pobreza, o esgotamento de recursos e o crescimento da violência. Para lidar com essas complexidades, apenas uma democracia com representatividade comprometida e sujeita a golpes (VIEIRA & VIEIRA, 2004).

Ainda que extremamente relevante nas circunstâncias, os impactos do crescimento demográfico na sustentabilidade da vida e das sociedades é pouco estudado - e pouco tem sido feito, em termos pragmáticos, para se buscar soluções. A ausência de instituições que possam liderar o debate em escala mundial e a ação oportunista de políticos populistas nos países pobres e em desenvolvimento têm protelado soluções para o problema e agravado o quadro no plano global.

De outro lado, autoritarismos políticos visando a aplicação de políticas de controle populacional - como na China e na Índia, que chegou a adotar a esterilização forçada - acabaram por prestar um desserviço ao debate sobre a necessidade de algum controle populacional baseado no princípio da equidade entre os povos. Ao contrário, deram força a rejeições e aprofundaram divergências. No entanto, a questão populacional é grave e, se nada for feito em termos mundiais, poderá desembocar em guerras, com o extermínio natural dos mais fracos.

## 1.8 Mais sobre Sociedade

Além da proposta d’*O Nosso Futuro Comum* (1991), há inúmeras outras contribuições que podem ser consideradas importantes no debate sobre desenvolvimento sustentável e, mais recentemente, sobre sustentabilidade. Evoluções recentes em diferentes campos da ciência tem nos permitido avançar no entendimento cada vez mais acurado sobre o estado do mundo e criado condições para um debate ampliado, ainda por fazer, sobre as implicações do modelo de desenvolvimento derivado da busca de realizar os interesses individualizados dos diferentes agentes sociais.

Grande parte das apropriações do termo, no entanto, ainda gira em torno de uma noção de sustentabilidade ecológica, isto é, da existência das condições ecológicas necessárias para dar suporte à vida humana num patamar específico de consumo que considere as futuras gerações, ressaltando as leis e limites naturais e as respostas do meio ambiente às atividades humanas (LÉLÉ, 1991). Bem menos comum e, de certo modo, de mais difícil aceitação e enfrentamento são os aspectos sociais da sustentabilidade. Aspectos relacionados à preservação de valores sociais, tradições e culturas e outros, relacionados ao aumento das desigualdades (BAUMAN, 2009) e a diversas perversidades no âmbito das relações de trabalho (LINHART, 2007; GAULEJAC, 2007), encontram resistências para integrar a agenda de sustentabilidade e permanecem debatidos no fórum de outras lutas, movimentos e representações sociais. De certo modo, seguem esvaziados pela ação política comprometida com os interesses estabelecidos e pela grande filantropia, em grande parte subsidiada.

Não resta dúvida à *humanidade* que a preservação dos ecossistemas é um imperativo e, nesse sentido, o desenvolvimento sustentável se constitui em um direcionamento de mudança para a sociedade (LÉLÉ, 1991) que, no entanto, precisa ser negociado, incorporando uma dimensão política que não pode ser ignorada. Excetuando os casos dramáticos, que requerem tratamento de exceção e obrigam todos os agentes – como as crises sistêmicas e as mudanças climáticas – não se trata de tentar estabelecer definições mais ou menos rigorosas para o desenvolvimento sustentável, mas de discuti-lo em sociedade. Isso poderia permitir às pessoas que manifestam posições irreconciliáveis em relação às questões ambientais procurarem por pontos em comum sem comprometerem demasiadamente seus princípios, valores e interesses (LÉLÉ, 1991).

Do ponto de vista político, quando sustentabilidade procura integrar o econômico, o social e o ambiental e fazer a crítica das insustentabilidades de nosso tempo, o diálogo se torna progressivamente mais complexo e um caminho de mínimo consenso parece cada vez mais difícil de ser alcançado. As assimetrias e contradições, em geral assentes sobre interesses que se quer preservar, não poderão ser tratadas sem uma política que obrigue todos os agentes.

São inúmeras, portanto, as questões a serem debatidas e aprofundadas no âmbito do desenvolvimento sustentável e será preciso fazer escolhas. É - importante afirmar sempre - trata-se de uma *conversa em sociedade*, não de uma conversa para ser levada no âmbito das organizações privadas ou liderada por elas, ainda que estas possam significar geração de riqueza, o principal valor e a principal linguagem da sociedade contemporânea. Essa riqueza, importante lembrar, em termos bem pragmáticos, se materializa a partir dos interesses privados, sem o pressuposto a priori do desenvolvimento sustentável – apesar da publicidade que se empenha em fazer a conjugação entre ambos.

Apesar dos esforços de diferentes iniciativas para demonstrar que não são só os interesses financeiros a mover as modernas organizações, estas, de fato, continuam recitando o mantra do lucro fácil a curto prazo e seguem atentas aos seus próprios interesses (BAKAN, 2004). Em outras palavras, sustentabilidade requer diálogo em campo aberto, com a convivência das diferenças, com estas e outras questões sendo formuladas e respondidas em sociedade. Os especialistas, em geral a soldo ou em defesa de seus próprios interesses, não souberam responde-las de maneira satisfatória até agora e seguem apagando os incêndios e contornando colapsos que, no entanto, se mostram cada vez maiores.

A não ser que seja suficiente trabalharmos com estatísticas e correções pontuais de rumo, temos diante de nós evidências que nos levam, inapelavelmente, a refletir sobre a pertinência do desenvolvimento sustentável em sociedades ocidentais (STAHEL, 1995) e, sobretudo, sobre o esforço que teremos que empreender para melhorar a nossa ação no mundo (BRUSEKE, 1995).

O desenvolvimento sustentável não será gratuito e exigirá de nós - e de nossas construções culturais, organizações inclusive – uma nova visão de mundo (ROHDE, 1995), novas lógicas e imensos sacrifícios em relação aos hábitos e aos confortos adquiridos. Exigirá assumir como equívocos conquistas alardeadas por tanto tempo como sucessos (CAVALCANTI, 1995); exigirá o diálogo entre Ocidente e Oriente em questões relacionadas

a valores, direitos humanos e liberdades individuais, de modo a que se encontrem equivalências (KUMAR, 1997).

Enquanto isso, esperando que uma solução mágica se apresente, seguimos com melhorias contínuas no quintal dos nossos interesses; seguimos com uma alavancagem do desenvolvimento incompatível com os limites físicos, culturais e psíquicos da atualidade; seguimos fabricando artefatos, argumentos e discursos otimistas que, no entanto, não enfrentam senão *de raspão* as questões relacionadas às possibilidades de uma melhor qualidade de vida, presentes e futuras. Seguimos investindo na produção de inovações que reciclarão o sistema capitalista (SCHUMPETER, 1997; VIEIRA & VIERA, 2004)

## 1.9 Individualidades e coletividades

O conceito de sustentabilidade é, assim, um desses conceitos ambíguos, cuja elucidação depende do esforço do ser humano para se conhecer e se reconhecer em sua relação com o outro e o ambiente social - e nas dinâmicas relacionadas à própria vida. Trata-se de uma tarefa de dificuldade extrema, dados o pragmatismo e as conveniências do mundo contemporâneo, que nos apartam da natureza, requerem baixa preocupação moral e nos libertam de antigas obrigações para com os nossos grupos sociais, permitindo que flanemos com a leveza de quem se pretende livre, desimpedido e senhor de seu próprio destino (BAUMAN, 2001). De fato, apenas precisamos da habilidade de nos esquivarmos das consequências pelas pequenas transgressões inerentes ao cotidiano, mais do que da sustentabilidade, para dar conta de viver com as contradições do mundo contemporâneo, embora estas envolvam perigos iminentes de natureza social e ambiental (KENNEDY, 1993). Como o desconto da duplicata da tragédia sócio-ambiental anunciada é a perder de vista e os seus efeitos nocivos ao longo do caminho costumam ter certa invisibilidade, não há porque não protelar, deixando as medidas extremas de mexer com as nossas conveniências para a última hora, torcendo para que os céticos estejam certos e estas avaliações sejam fruto de se estar indisposto.

É, portanto, quase impossível uma tradução de sustentabilidade no plano da existência humana (que inclui considerar outras formas de vida) e social, sem pensarmos em transpor as nossas limitações atuais – formatadas, em grande parte, pelos interesses dos mercados e, em termos mais imediatos, pelo individualismo a que nos sentimos impelidos. A cultura,

expressão coletiva dessa limitação, quando não transformada em mera mercadoria sem data, ou seja, quando não está a serviço de instrumentalizar o indivíduo com vistas a aumentar o seu valor de mercado, é capaz de o fortalecer e o mobilizar para o enfrentamento das assimetrias e a criação de novas realidades. Impossível deixar de especular se uma educação para a sustentabilidade, apesar da evolução do debate sobre educação ambiental (LEONARDI, 1997), não teria a função de preparar em tempo integral para a vida (MÉSZÁROS, 2005). Em outras palavras, uma educação para a sustentabilidade talvez pudesse nos devolver o sentido do individual articulado com o social; talvez pudesse nos ajudar a rever o conjunto de pressupostos da educação para o mercado, centrados na identificação e na busca performática de oportunidades independentemente do tempo da natureza (FONTENELLE, 2002) e dos indivíduos - e da erosão nos laços sociais. Entretanto, seguimos buscando indicadores quantitativos de performance para as Escolas - para ensinar o mesmo, porém com maior produtividade.

A retomada da História e a introdução do sentido da vida na cultura social talvez se constituam, assim, em recursos imprescindíveis na construção de uma sustentabilidade ampla e pensada a partir do pressuposto da inclusão *a priori*, ou seja, com os pressupostos da crítica ao individualismo exacerbado e da construção coletiva de novas realidades sociais. Se a cultura da preservação da vida se insere no processo de formação do indivíduo, a ele se incorpora, permitindo, assim, que compreenda os termos que sustentam a sua ação no mundo, perpetuando-os; permite que ele compreenda o sentido da sua solidão e do seu desamparo no mundo que se quer moderno (FONTENELLE, 2002).

A elucidação do conceito de sustentabilidade não se dará, de fato, por formulações inteligentes, vistas ou otimistas, ainda que aparentem *ter razão* no quadro social de referência e ainda que se articulem bem no plano da linguagem. Não se dará sem educação apropriada, centrada no esforço de nos conhecermos e ao nosso ambiente e nos orientarmos por essa referência, o que implica em sermos indivíduos emancipados, equipados com conhecimento apropriado e com certo sentido social.

Sustentabilidade segue, assim, como um discurso articulado, muitas vezes capaz de qualificar pelo geral os produtos da modernidade em fracassos e tragédias (SALAMA & DESTREMAU, 1999), sugerindo uma utopia que promete dar conta das assimetrias e contradições do mundo contemporâneo. Essa utopia, no entanto, se mantém inalcançável por falta de um certo consenso mínimo em um campo minado por desigualdades, impessoalidades



e interesses os mais diversos. Permanece inalcançável pela falta de interesse dos agentes em um diálogo capaz de provocar sinergias. Acima de tudo, permanece inalcançável pela inexistência de um pano de fundo político apropriado.

## 1.10 Os múltiplos valores da sustentabilidade

De certa forma, não é de admirar que o termo apareça nos discursos contemporâneos de diferentes atores – e autores - com múltiplos significados e possibilidades (VEIGA, 2005); não causa surpresa então que ele se produza e se reproduza em meio a subjetividades, pragmatismos, improvisações, *trade offs* e transferências de responsabilidades, principalmente para o Estado; não é absolutamente de estranhar que ele procure se resolver entre aspirantes a iniciados, iniciados e supra-iniciados, cumprindo cânones já estabelecidos e aceitos entre os atores mas permanecendo distante da práxis social.

A sustentabilidade que emerge do discurso atual, principalmente das organizações, se empenha em apontar boas práticas, sugerindo que elas sejam a melhor referência que pode ser obtida nas circunstâncias; induzindo que elas encerram toda a ética a ser considerada e toda a conceituação a ser apreendida; sinalizando existir pouco além de tarefas pragmáticas destinadas a nos fazer depurar continuamente o nosso consumo e melhorar os nossos descartes; incentivando a aceitação de restrições cotidianas em nome de um objetivo pretensamente em comum sobre o qual sequer conversamos. No entanto, ao evitar a crítica e desqualificar a reflexão, passa ao largo de princípios que requerem transformação. Para usar uma expressão de Enriquez (2007), sustentabilidade é um desses conceitos que, como um véu, possibilitam a comunicação, ao mesmo tempo em que a mascaram.

No entanto, seus múltiplos significados e ambivalências também enfatizam, por outro lado, a emergência de uma consciência de que há mais do que uma vasta superfície de questões econômicas e ambientais a serem debatidas, apesar das atuais ameaças latentes: há a própria natureza do capitalismo contemporâneo, livre de amarras e oportunista, amoral em relação a valores humanos e sociais, e suas conseqüências sobre pessoas, grupos sociais e instituições. Há o questionamento da modernidade e da supremacia da razão, que se mostraram insuficientes para conjugar desenvolvimento, bem estar social e felicidade na medida em que não conseguem se afastar de interesses privados, restringem drástica e sistematicamente a possibilidade de emancipação humana, criam dependências insuperáveis e

afetam a integridade dos valores de indivíduos e grupos sociais (TOURAINÉ, 1994). E há ainda, no plano das organizações, a retomada da questão da produção, que julgávamos superada e que se reabre, posto que nos excluímos equivocadamente - e ao nosso habitat - da equação da produtividade e, principalmente, da noção tipicamente auto-suficiente de competitividade (SCHUMACHER, 1973).

Como analisa Fischer (2006):

[...] cunhado originalmente com o objetivo de preservação do meio ambiente, o qualificativo de sustentabilidade esboçou-se em seguida como um constructo de maior complexidade, porque passou a abranger, concomitantemente, ampla gama de componentes da vida social. Em outras palavras, o desenvolvimento deixa de ser sinônimo de crescimento de alguns setores modernos da economia para se transformar em uma proposta de aperfeiçoamento contínuo dos múltiplos fatores que influenciam o bem estar humano e as condições de vida e de sociabilidade das pessoas (FISCHER, 2006, pg. 155-156).

Portanto, sustentabilidade se assume, aqui, como uma proposta de aperfeiçoamento de múltiplos fatores que, como vimos, requer, necessariamente, o estabelecimento de critérios que possam ser socialmente aceitos, o que é um problema a ser enfrentado (ENRIQUEZ, 2007).

Edwards (2005), assumindo que a proposta da sustentabilidade tem produzido mudanças significativas de consciência, de valores e de visão de mundo nos diversos segmentos da sociedade global - e ensejado mudanças em inúmeras decisões cotidianas, enuncia cinco características para o que ele denomina “*Revolução da Sustentabilidade*”:

(1) as notáveis similaridades entre grupos envolvidos com sustentabilidade em intenções e objetivos gerais; (2) o grande número e a diversidade desses grupos; (3) a grande amplitude das questões endereçadas por esses grupos; (4) a liderança por meio de visionários espalhados pelo mundo, em lugar de uma única figura carismática; e (5) os diferentes modos de ação, tanto oposição como alternativa (EDWARDS, 2005, pg. 6-9).

As características apontadas, que se constituem em mais uma evidência da diversidade de abordagens e encaminhamentos no campo, parecem indicar, contudo, que, dada a natureza e diversidade dos aspectos a serem cobertos, eles não terão uma solução mas,

antes, se manterão em evolução por meio do diálogo possível e ainda precário entre grupos e atores. Mais um indicativo de que a sustentabilidade, independentemente de sua formulação, será influenciada pelo nível de engajamento social possível nas circunstâncias.

Pode-se, portanto, como no caso dos direitos humanos, considerar sustentabilidade como um campo de conhecimento – e de lutas - relativamente recente, em construção, que tende a criar um viés de análise em torno de questões sociais e ambientais na esfera da racionalidade econômica, central na vida contemporânea. Essa racionalidade, tendo por pressuposto a dominação e a exploração da natureza para fins econômicos induz a uma grande contradição: a submissão incondicional do universo do humano ao universo da produção. Assumir que se trata de algo sustentável é, no mínimo, embaraçoso. Apenas o questionamento dessa racionalidade permitirá o advento de uma sociedade racional que tenha o humano e outras formas de vida como referência. Não pode permanecer sem questionamento a demanda econômica dos diferentes agentes que ultrapassa, em muito, o que o sistema natural pode oferecer, provocando desequilíbrios que afetam, sobretudo, os mais frágeis (BROWN, 1981).

A sustentabilidade como proposta precisa, assim, emancipar-se do que está colocado como realidade contemporânea, abrindo caminho para a sua crítica, para a emergência de novos valores e para modelos alternativos de vida em sociedade, privilegiando o equilíbrio entre interesses privados e um certo planejamento do desenvolvimento social. É nesse sentido que se afirma como um campo de lutas.

Nos parece que as questões da dominação e da exploração são, assim, centrais na discussão de sustentabilidade. Ao pretender dominar e explorar a natureza para fins próprios e particulares, o ser humano, ele próprio parte indissociável da natureza, se coloca como recurso e estende a dominação e a exploração a si próprio. Por conta da complexidade de considerar centrais essas questões no contexto da sociedade contemporânea, que se pretende hegemônica e unidimensional, sustentabilidade se transforma em um campo de estudos particular com certa fragilidade operacional que, no entanto, deve ser estudado a partir da interdisciplinaridade e posicionado a partir da práxis social.

Referindo-se explicitamente à questão das fragilidades do campo, Lélé (1991) postula que a remoção da pobreza, sustentabilidade e participação são objetivos tidos como fundamentais do paradigma do desenvolvimento sustentável.

Infortunadamente, a maneira pela qual esses objetivos são conceituados e operacionalizados deixa muito a desejar. De um lado, crescimento econômico é adotado como o maior objetivo operacional, o que pode ser consistente com os propósitos de remoção da pobreza e da sustentabilidade. De outro lado, os conceitos de sustentabilidade e participação são pobremente articulados, dificultando estabelecer se um projeto de desenvolvimento em particular promove uma forma particular de sustentabilidade ou que tipo de participação levará a que tipo de resultado social e ambiental (LÉLÉ, 1991, pg. 614)

Como se vê, a fala sobre sustentabilidade, em quase todas as instâncias, mantém a referência ao crescimento econômico. É absolutamente comum, assim, que a sustentabilidade, assim como a pobreza e a participação social apareçam atrelados à condição prévia do crescimento econômico – medido em termos de PIB - e, mais especificamente, ao sucesso dos agentes econômicos. Ainda que as evidências empíricas não o justifiquem; ao contrário (DALY & TOWNSEND, 1996).

Apesar da diversidade exuberante das – atualmente - incontáveis manifestações sobre sustentabilidade, parece haver, em nossa avaliação, tanto a consciência de uma direção a ser seguida quanto uma relutância – transformada em adiamento - em segui-la. Cada vez é maior a percepção das insustentabilidades dos tempos modernos mas o seu enfrentamento tem incluído tanto contorná-las quanto nos mantermos realizando pequenos avanços, ampliando, assim, em pequenas medidas, o permitido. Já conseguimos, decerto, por meio de novas tecnologias de satélites, vigiar melhor as devastações ambientais no mundo - mas seguimos com dificuldades políticas de tomar medidas para contê-las. Trata-se, portanto, de um entendimento e de um espaço de lutas em construção – embora em grande parte na esfera do consentido – que ainda mostra o cuidado em preservar ao máximos as conquistas obtidas, independentemente do preço social e ambiental implicados.

## **1.11 Sinalizações: a crise de 2008 e outras crises**

Um fato relevante deflagrado - e ainda em curso - no decorrer do desenvolvimento deste trabalho evidencia bem a necessidade, cada vez mais pressentida, de se enfrentar questões de fundo complexas e entrelaçadas por poderes que se afirmam e se ocultam com grande habilidade: a tragédia da economia global de 2008. Provocada pela evolução em escala global da prática da esperteza e da especulação, da fraude, da agiotagem e da alavancagem artificial - e guiada por *forças de um mercado paralelo*, sem regulamentação, oportunista,

inconseqüente e muito bem remunerado, a crise de 2008 foi decidida em uma mesa de jogo. Mas talvez pudéssemos dizer que o que aconteceu foi a superposição de inovações financeiras – traduzidas em novos produtos – sem que o risco sistêmico fosse considerado. São infinitas, como se vê, as possibilidades de se olhar o mesmo fato, o que aponta para a dificuldade de tratar sustentabilidade com, pelo menos, certa isenção. De todo o modo, não seriam os agentes econômicos interessados que chamariam a atenção para a necessidade de se avaliar melhor os riscos sistêmicos.

Ávidos por novas modalidades de lucro, as mentes mais brilhantes do mercado financeiro mundial se debruçaram sobre equações e modelos - matemáticos e estatísticos – e conseguiram tornar os ativos financeiros muito superior aos ativos reais. Em outras palavras, um fluxo real de pagamentos de hipotecas servia de base para inúmeros títulos de seguros e re-seguros amplamente atestados pelas agências competentes como papéis de baixo risco. No entanto, como o próprio nome diz – *sub-prime* – este mercado estava focado em um público específico: os cidadãos americanos de baixa renda, segmento que constava como promissor em diversas análises de mercado (PRALAHAD, 2005). Quando as hipotecas pararam de ser pagas, toda a complexa estrutura de títulos que se equilibrava precariamente sobre eles, sobre seu lastro real, ruiu, pondo em risco todo o funcionamento dos mercados financeiros, já que estes ativos, que ocupavam grande parte da carteira dos bancos, agora passavam a ganhar o status de “ativos podres”. E enquanto os governos buscam às pressas a melhor maneira de apagar este incêndio com o dinheiro dos contribuintes, os contratos dos executivos com seus empregadores – estabelecidos sob condições normais de mercado - obrigavam ao pagamento de bônus milionários. Contradições legais no âmbito de um sistema cuja lógica se volta, exclusivamente, para a geração de lucro privado.

Esta foi bem mais do que mais uma demonstração de que o crescimento econômico não pode ser acelerado para além das capacidades econômicas dos mercados: foi uma demonstração de que os agentes não têm compromisso com o desenvolvimento social e requerem fiscalização - e os mercados requerem regulamentação - sob pena de que a diminuição da qualidade vida continue a ser o preço a ser pago pelos espetáculos do capitalismo financeiro. No entanto, não nos enganemos; a regulamentação dos mercados não será capaz de prevenir novas crises porque, de fato, elas estão na gênese do sistema social dominante.

Silva (2007) aponta, a propósito das análises econômicas, que os valores e as instituições são sistematicamente deixados de fora, *isolados em relação ao foco principal*, econômico, dando lugar a um racionalismo amoral e voltado para interesses particulares. A afirmação da preponderância de resultados econômicos como realidade última à qual se subordinam todas as outras realidades que integram o cotidiano contemporâneo leva a uma atrofia de valores, influencia decisivamente a qualidade da vida em sociedade, ameaça o meio físico e desafia a busca de equidade entre os povos. A prevenção da crítica, a chantagem política, a exploração do medo e as ameaças constantes à sobrevivência e à perda de padrão de vida praticado pelas grandes organizações tem destruído a possibilidade da criação de novas realidades e aprofundado a dependência e a alienação tanto ao nível do indivíduo como da sociedade. A crise de 2008, ao tornar os governos reféns, acabou favorecendo empresas que vinham acumulando perdas ano a ano e que estavam fora da origem da crise, como foi o caso de algumas empresas do setor automobilístico.

Essa discussão, inesgotável, leva inevitavelmente à questão de se o capitalismo tem - ou deveria ter - a preservar alguma moralidade. Compte-Sponville (2005) defende que a economia – que diz respeito à produção, consumo e troca de bens - não é mais imoral do que uma tempestade que inunda vilas e aldeias. Por mais que todos pudessem desejar um dia de sol, ou que não existissem recessões, os fatores que levam à essas realidades não seguem nenhum tipo de moral. Na medida em que não são de natureza moral, não podem ser imorais. A economia, como a meteorologia, seriam amorais: os resultados que decorrem da interação dos agentes na economia não respondem a desejos ou inclinações pessoais, em sua totalidade, mas às regras e ao funcionamento da própria economia. Nesse sentido, “o capitalismo não é moral; mas também não é imoral; ele é – e é total, radical, definitivamente – amoral.” (COMPTE-SPONVILLE, 2005, pg. 79). Na medida em que os indivíduos se mostram egoístas, ao colocarem seus interesses particulares à frente de interesses coletivos, também o comunismo – que se propunha a introduzir uma moral na economia - acabou por demonstrar a amoralidade das forças econômicas: tornou-se totalitário, como resposta ao fato do coletivo vir sempre em segundo plano em relação ao individual, buscando “impor pela coerção o que a moral logo se mostrou incapaz de obter” (COMPTE-SPONVILLE, 2005, pg. 81).

O capitalismo não exige moral para funcionar. As exigências que apresenta aos indivíduos são muito baixas: sejam exatamente o que são, auto-interessados, que tudo sairá bem. “De um ponto de vista estrutural o capitalismo é um sistema econômico baseado na

propriedade privada dos meios de produção e de troca, na liberdade do mercado e no trabalho assalariado.” (COMPTE-SPONVILLE, 2005, pg.85). Trata-se de um sistema que busca acumular riquezas. Não seria correto, no entanto, afirmar que isso basta à civilização para que esta se torne humanamente aceitável. Por esse motivo “precisamos também do direito e da política. E como a política e o direito também não bastam, é necessário além disso a moral, o amor, a espiritualidade.” Mas, “não peçamos à economia para fazer as vezes deles!” (COMPTE-SPONVILLE, 2005, pg.85).

Olhando de uma outra perspectiva, Brom (2006), citando Touraine, afirma:

Racionalidade e libertação são duas partes indissociáveis e interdependentes da modernidade [...]: a primeira pressupõe objetivação, a segunda subjetivação. É precisamente no desequilíbrio dessa relação [...] que a proposta (de modernidade) incorre em falha retumbante” (TOURAINÉ apud BROM, 2006, pg. 14).

De fato, a tensão social e ambiental provocadas pela afirmação intransigente dos interesses econômicos privados tem se prolongado demais, degenerando ecossistemas, sistemas de valores e aprendizagens sociais que talvez não possam mais ser restabelecidos. Cabe indagar, no entanto, se estaria em nossa natureza agir contra tudo isso ou se, mesmo conscientes das ameaças, daremos seqüência à vida como ela é, deixando para o futuro o desconto das duplicatas sociais e ambientais que estamos emitindo a descoberto.

Nas palavras firmes de Joseph Stiglitz, prêmio Nobel de Economia de 2001, em artigo no *The Guardian* (STIGLITZ, 2008): “a crise financeira é fruto de um padrão de desonestidade por parte das instituições financeiras e de incompetência por parte dos que fazem políticas públicas”. Anteriormente, Stiglitz já havia feito a crítica da globalização e sinalizado que o seu gerenciamento não estava funcionando para os mais pobres, estava comprometendo o meio ambiente e não estava contribuindo para a estabilidade da economia global (STIGLITZ, 2002). A referência era, em especial, às instituições encarregadas desse gerenciamento: o FMI, o Banco Mundial e a Organização Mundial do Comércio. Há, na avaliação atual feita no artigo do *The Guardian*, uma outra sinalização, desta vez implícita: a necessidade de serem rediscutidos valores e interesses sociais, limites e responsabilidades dos agentes sociais, públicos e privados – por meio da manifestação social direta ou por representação política.

Paul Krugman (2008), prêmio Nobel de Economia de 2008, aponta que a crise financeira atual teve o seu epicentro no sistema bancário paralelo - que vinha se movimentando com muito maior desenvoltura do que os bancos tradicionais uma vez que não estava sujeito a certos regulamentos e suas despesas, oferecendo assim aos investidores condições financeiras mais vantajosas ancoradas em imagens de solidez institucional, porém, com muito menor proteção caso algo saísse errado. Os chamados investimento de risco, vendidos em roupagem vistosa e oferecendo retornos atraentes para uma elite de investidores corajosos. De certo modo, uma versão anglo-saxã do tão alardeado jeitinho brasileiro para ignorar limites, contornar regulamentos, prevenir despesas, distorcer valores e criar artifícios para obter ganhos acima da legalidade e da capacidade da economia. Uma espécie de globalização da chamada *Lei de Gerson*.

No entanto, firmando uma posição, pondera que num mundo cada vez mais globalizado a ideologia de livre mercado se estenderá a economias abertas, com empresas gigantes levantando suas unidades produtivas onde lhes for circunstancialmente mais favorável. Com relação às consequências sobre economias em desenvolvimento, no entanto, considera que:

Esses avanços não resultaram de qualquer tipo de ajuda de pessoas bem intencionadas no Ocidente [...]. Tampouco foram consequências de políticas benignas de governos nacionais, que [...] continuavam tão insensíveis e corruptos como sempre. Na verdade, suas causas foram as iniciativas indiretas e não intencionais das desalmadas empresas multinacionais e dos vorazes empreendedores locais, cujo interesse exclusivo consistia em aproveitar as oportunidades de lucro oferecidas pela mão-de-obra barata. Não foi um espetáculo edificante; mas, não importa a torpeza dos motivos, o desfecho foi o deslocamento de centenas de milhões de pessoas da pobreza abjeta para algo que, em muitos casos, ainda era terrível, mas, mesmo assim, substancialmente melhor (KRUGMAN, 2008, pg. 28).

Impossível não notar a consciência oblíqua em relação ao preço a ser pago por aumentos marginais – e aleatórios - de qualidade de vida.

## 1.12 Globalização

“A globalização em si não é nem boa, nem ruim. Ela tem o poder de gerar um enorme bem.” (STIGLITZ, 2002, pg. 20). Fundamentalmente, ela é:



[...] a integração mais próxima dos países e pessoas trazida pela enorme redução nos custos de transporte e comunicação - e a anulação de barreiras artificiais ao fluxo do comércio de bens, serviços, capital, conhecimento, e (em menor escala) pessoas (STIGLITZ, 2002, pg. 9).

Embora a globalização como idéia possa potencialmente trazer conseqüências benéficas para a humanidade – principalmente na medida em que esta não esteja excluída da discussão dos termos em que aquela se dará – os exageros em termos dos interesses privados de natureza econômica têm sido motivo de pesadas e acaloradas críticas e controvérsias. A impressão geral parece ser a de que mesmo diante da beleza não mais tão utópica da união dos povos, algo saiu errado.

Mesmo com o crescimento econômico global, a desigualdade persiste e se alarga; a população cresce desordenadamente; o meio ambiente é destruído a velocidades sempre crescentes; e os ambientes políticos e sociais se deterioram, na medida em que a rapidez das mudanças tão próprias à globalização não permitem tempo para adaptações. *One size must fit all*. Há um cenário inequívoco de exclusão – na medida em que a riqueza é fruto de iniquidades e tem problemas difíceis para ser compartilhada a nível global – de protecionismo – na medida em que os interesses de países e organizações dominantes são protegidos com intransigência e não se identificam com os interesses da sociedade (VIEIRA & VIEIRA, 2004) - e de empobrecimento cultural – na medida em que a vida em sociedade se constitui na *vida dos mão de obra*. De fato, é preciso muito pouco, culturalmente falando, para estar a serviço da produção, do consumo e da especulação financeira. O principal conhecimento talvez consista em saber sobreviver e, se possível, progredir. Mesmo por meio de pequenas transgressões cotidianas.

O debate da globalização, contudo, assegura um espaço democrático de que não se pode prescindir – e no qual se implica o desenvolvimento sustentável. Sem ele, restariam as prescrições econômicas clássicas (DALY & TOWNSEND, 1996) e a sociedade refém das crises assumidas como inerentes e, de certo modo, curadoras dos excessos do mercado.

A globalização, no entanto, em seus aspectos econômicos, tem adotado um modelo perverso - que afirma e reafirma, por meio de instituições globais, a lógica liberal de livre mercado como o caminho a ser adotado, o remédio para todos os males. Afirmam - agentes políticos, econômicos e desavisados - que, depois que a humanidade se adaptar, os males

decorrentes da manifestação da natureza humana serão resolvidos pelo mercado, assim como se resolveu o tipo de comida a ser servida a bordo dos aviões. Entre os que defendem a globalização há aqueles para os quais liberalismo equivale a progresso; livre mercado equivale a reconhecer os que trabalham, fazendo uma seleção natural no seio da sociedade; crescimento econômico equivale a combater a pobreza, a miséria e ultrapassar o túnel das necessidades econômicas. No final, o triunfo da hegemonia, dos padrões que, privilegiando interesses dos agentes econômicos, serão adotados em escala global.

Sob a regência de instituições globais impostas ao mundo - como o International Monetary Fund (IMF), o World Bank (WB) e a World Trade Organization (WTO) – os países em desenvolvimento tem sido impelidos a abrir seus mercados, mesmo que nunca se tenha encontrado evidências cabais, irrefutáveis e consensuais de que isto leve ao crescimento econômico. Afinal, se a economia dos países em desenvolvimento ainda não estiver estabelecida de forma que seja capaz de competir com as indústrias dos países desenvolvidos, o resultado será muito provavelmente a dependência econômica e um alto número de falências e de desempregados.

De maneira análoga, se os fundamentos da economia dos países em desenvolvimento não estiverem bem estabelecidos de modo a resistirem aos fluxos e refluxos do capital financeiro sem controle, livre e desobrigado, os controles do econômico e de seus reflexos sobre o social estarão comprometidos. Stiglitz (2002) apresenta uma analogia bastante interessante a esse respeito:

Pequenos países em desenvolvimento são como barquinhos. A abertura rápida de seus mercados de capitais, na maneira defendida pelo IMF, equivale à mandá-los numa viagem à mares perigosos, antes que os buracos em seu casco sejam reparados, antes que o capitão tenha recebido treinamento, antes que os coletes salva-vidas tenham sido colocados à bordo (STIGLITZ, 2002, pg. 17).

A maioria dos países desenvolvidos - que hoje pregam a abertura dos mercados - “construíram suas economias protegendo seletiva e sabiamente alguns setores de suas economias da concorrência estrangeira” (STIGLITZ, 2002, pg. 16). E ainda hoje, o entusiasmo que estes países demonstram ao defender a queda de barreiras tarifárias nos países em desenvolvimento é diretamente proporcional à sua relutância em reduzir suas próprias

barreiras e subsídios. Nesse cenário é difícil acalantar a esperança de que a *humanidade* irá desfrutar de um *futuro comum*.

Levando-se em conta as potencialidades da aproximação dos diversos países, instituições como o IMF e o World Bank poderiam ter criado perspectivas alternativas para o desafio do desenvolvimento.

Mas ambos são dirigidos pelas vontades coletivas do G-7 [...] e especialmente por seus ministros de finanças e secretários do tesouro - e muito freqüentemente, a última coisa que desejam é um debate democrático pulsante sobre estratégias alternativas (STIGLITZ, 2002, pg. 14).

Como demonstrado historicamente, a gênese dessas instituições não parece compatível com um desenvolvimento que possa surgir de diálogos sociais a nível global nem de *espaços de sustentabilidade* articulados. Dominadas por seus financiadores - os países mais ricos e industrializados - essas instituições não têm isenção nem legitimidade para liderar o desenvolvimento social, muito menos a nível global, em nome da *humanidade*. Seus representantes são egressos de instituições financeiras e, após cumprirem seus *assignments*, retornam a elas (STIGLITZ, 2002).

A responsabilidade pelas decisões no âmbito dessas instituições é, assim, uma questão a ser considerada:

No IMF, são os ministros de finanças e os presidentes dos bancos centrais. Na WTO, são os ministros do comércio. Cada um desses ministros está intimamente alinhado a interesses particulares dentro de seus países. [...] O fato de barreiras tarifárias aumentarem os preços pagos pelos consumidores ou o fato de que os subsídios pesam aos contribuintes é menos preocupante do que o lucro dos produtores - e questões ambientais e trabalhistas são encaradas ainda como menos importantes (STIGLITZ, 2002, pg. 19).

Ainda hoje, diante da crise de 2008, as suas análises deixam de fora aspectos psicológicos e sociais importantes - assim como deixam de fora realidades e contextos diferenciados entre os países - sendo influenciadas pelos filtros dos pressupostos e dos interesses dos países patrocinadores. Nenhuma palavra sobre fazer a crítica das bases em que o sistema social está assente e debater o desenvolvimento.

Assim, embora estas sejam instituições com atuação global, estamos diante de uma espécie de *governança global sem governo* (STIGLITZ, 2002, pg. 22), da qual a sociedade – e a maior parte dos países seguem excluídos.

A globalização como fenômeno político, mais do que econômico, exige uma crítica. Desta talvez surjam propostas e soluções capazes de tornar o desenvolvimento sustentável. Não é isso, no entanto, que se observa nas recentes aparições do FMI, por exemplo, para realizar análises no âmbito da crise de 2008. Como menciona (STIGLITZ, 2002, pg. 22), apenas quando as instituições globais habilitadas a facilitar o diálogo entre as partes implicadas, será possível atingir novas proposições.

[...] com todos os países participando das decisões políticas que o afetam, existe a possibilidade de que ela crie uma nova economia global na qual o crescimento não será apenas mais sustentável, mas os frutos de crescimento mais equitativamente distribuídos. (STIGLITZ, 2002, pg. 22)

## 1.13 A base da pirâmide

Em uma sociedade lastreada por produção, consumo e especulação financeira é natural que a enorme parcela da população mundial com pouco ou nenhum acesso ao consumo das facilidades contemporâneas seja motivo de interesse por parte dos agentes econômicos, além daqueles que se ocupam das causas sociais. De fato, um debate em que todos os agentes, aparentemente, têm interesse: governos, empresas e instituições em geral. Trata-se de ampliar, sob os mais diferentes motivos, a população de incluídos no sistema vigente, trazendo para cima da mesa – de modo a alimentar os maiores, que sempre precisam de mais energia para realizarem suas conquistas e estenderem a sua dominação - aquilo que se dá por baixo dos panos: um fantástico volume diário de transações de natureza econômica na base da pirâmide social (FARIA, 2006).

Do ponto de vista dos agentes econômicos globais, estratégias de ação voltadas à base da pirâmide são uma nova oportunidade de voltar a crescer em casas de 2 dígitos em um mundo inundado de mercadorias. Necessário apenas adaptar ou pensar novos produtos, criar novas marcas (não convém perder a freguesia que requer certas exclusividades), desenvolver novos modelos de negócio e estabelecer processos de produção e distribuição em larga escala.

Talvez pensar em impactos ambientais, onde houver regulamentação nesse sentido. E capitalizar os resultados sociais, medidos em termos de ampliação do consumo - que pode ser tomada como indicativo da erradicação da pobreza. Nenhuma palavra, no entanto, sobre a erradicação de pequenos comércios e empresas locais que atendem a esse mercado muito antes dele representar valor para os grandes comerciantes (FARIA, 2006).

Em geral, como bem coloca Prahalad (2005):

[...] a abordagem tradicional para criar a capacidade de consumo entre os mais pobres tem sido prover produtos e serviços de forma gratuita. Isto tem os contornos da filantropia. [...] a caridade pode ser agradável, mas raramente ela resolve o problema [da pobreza] em larga escala e de forma sustentável (PRAHALAD, 2005, pg. 16).

O que se busca, assim, é incluir esta massa de excluídos sociais no mercado, como consumidores, compreendendo as particularidades que os envolvem e as potencialidades que representam. Diversos programas sociais serão montados para viabilizar isso e, gradualmente, como imaginam os agentes econômicos e seus parceiros, o progresso chegará para todos.

A entrada no mercado da população da base da pirâmide social, no entanto, não atingirá a todos. Não há capacidade empresarial para isso, nem recursos que bastem. A inclusão social, se não substituída por uma proposta de criação de novas realidades sociais com protagonismo social, não se sustenta. Incluir mais pessoas pela via do consumo e continuar deixando outras de fora em um cenário de crescimento populacional exatamente nessas regiões mais pobres; aumentar a pressão sobre recursos naturais em um planeta já alavancado além da conta; produzir mais lixo de consumo e pós consumo; e tirar recursos dessa população que poderiam estar sendo investidos em melhoria da sua qualidade de vida a longo prazo, não parece exatamente um caminho sustentável.

No entanto, o acesso da base da pirâmide a condições de vida consideradas dignas pelos padrões atuais é, sim, essencial. Pode ser mesmo uma oportunidade para se repensar a vida fora do eixo das mercadorias, assegurando o protagonismo social e os retornos pretendidos pelos diversos agentes (PRAHALAD, 2005). Mesmo que as iniciativas voltadas a criar acesso ao consumo na base da pirâmide tenham inspiração financeira apenas – uma realidade inescapável (COMPTE-SPONVILLE, 2005) - elas podem trazer benefícios

inestimáveis à humanidade (HART, 2005). Uma percepção, no entanto, que não considera a história – ou a considera parcialmente, de modo a que possa ser útil.

Parece assim razoável, pela lógica do mercado e seus associados, a avaliação de que o mercado na base da pirâmide – o que corresponde a aproximadamente 4 bilhões de pessoas (PRAHALAD, 2005) – apresenta potencialidades possíveis de serem exploradas. “A colaboração entre os mais pobres, a sociedade civil, o governo e as grandes empresas podem criar os maiores e mais promissores mercados do mundo. Larga escala e empreendedorismos estão no coração da solução para a pobreza” (PRAHALAD, 2005, pg. 4). De fato, neste mercado por tanto tempo ignorado parecem residir as melhores perspectivas de crescimento econômico - dentro dos parâmetros atuais, que dão conta de mercados saturados em ciclos cada vez mais curtos. Em defesa da globalização, afirma (PRAHALAD, 2005, pg. 5): “Os pobres não podem participar dos benefícios da globalização sem um engajamento ativo e sem o acesso a produtos e serviços que tenham padrões de qualidade globais.” Mas, é preciso perguntar em que medida esse crescimento poderá se traduzir em desenvolvimento social quando os padrões de consumo de alguns países permanecem acima do que eticamente teriam acesso em termos de apropriação de recursos naturais (HART, 2005; PRAHALAD, 2005).

No entanto, justamente por encontrarem-se ainda em estado evolutivo, sem grandes comprometimentos de capital instalado, os países subdesenvolvidos e em desenvolvimento “são as incubadoras idéias para tecnologias e produtos ambientalmente sustentáveis que podem um dia beneficiar o mundo inteiro.” (HART, 2005, pg. 135). Em outras palavras, enquanto considerar a base da pirâmide social parece custosa demais nos países desenvolvidos, a construção de um novo modelo de acesso social pode ser uma solução factível em países pobres. Isso seria bem mais razoável do que as soluções sem escala adotadas hoje por parcerias entre governos e iniciativa privada, que adiam o diálogo e o confronto de prioridades, principalmente se forem privilegiados aspectos sociais e ambientais. “De fato, elaborar estratégias para a base da pirâmide carrega o potencial de dissolver o conflito entre os proponentes do livre comércio e capitalismo global por um lado, e os defensores do meio ambiente e sustentabilidade social do outro.” (HART, 2005, pg. 158). No entanto, as estratégias são auto-centradas e não respondem às contradições nem às deteriorações ambiental e social que experimentam hoje as sociedades contemporâneas; simplesmente, tocam a vida – a de sempre, apenas com cuidados extras que seguem sendo reivindicados por diversos segmentos sociais ou que determinam as condições de acesso a determinados mercados.

## 1.14 Retomando a crise e indo além

No caso da crise de 2008 o desfecho foi a criação de uma fragilidade econômica que colocou milhões de pessoas vulneráveis. O processo de consolidação do livre mercado sempre exigiu dos agentes econômicos um otimismo capaz de encobrir e superar contradições e crises que sistematicamente eclodiam no interior do sistema, aumentando níveis de risco em mais economias do que seria desejável. Não prestamos atenção às aprendizagens com essas crises e não estávamos preparados para esta última.

As bolhas financeiras não são algo de novo. Desde a euforia com as tulipas até a empolgação com a internet, mesmo o mais sensato dos investidores tem dificuldade em não se deixar levar pelo impulso ou em adotar visão de longo prazo, quando todos estão ficando ricos (KRUGMAN, 2008, pg. 62).

Mais um argumento que pode ser usado a favor da regulamentação dos mercados e do controle dos agentes econômicos pela sociedade.

Diante das conseqüências decorrentes da perda de atividade econômica em um mundo estruturado pela atividade econômica, impossível não recorrer a Adam Smith (2002, pg. 72) para pensar a crise para além de sua superfície:

[...] logo descobrimos que a sabedoria e a virtude não são de modo algum os únicos objetos de respeito; nem o vício e a insensatez são os únicos objetos de desprezo. Frequentemente vemos as atenções respeitadas do mundo dirigirem-se mais fortemente para os ricos e grandes do que para os sábios e virtuosos. Frequentemente vemos os vícios e as loucuras dos poderosos bem menos desprezados do que a pobreza e a fraqueza dos inocentes (SMITH, 2002, pg. 72).

De fato, temos nos excluído tanto e por tanto tempo em nome de uma atividade econômica que sempre prometeu uma luz no fim do túnel das necessidades humanas que, sem nos apercebermos, deterioramos valores que precisamos, agora, para nos ajudar a restabelecer uma adequada relação entre mercados, meio ambiente e vida em sociedade. Não será à toa que se verifica atualmente o aumento da demanda por religião no mundo: na base da proliferação das opções religiosas pode estar a procura por significado que a vida moderna – e

pós moderna – tem sistematicamente esvaziado. E a luz continua distante, em um túnel que não imaginávamos ser tão longo e com um fim cada vez mais aparentemente inalcançável.

É preciso, no entanto, compreender que a crise deflagrada em 2008 com a quebra do *Lehman Brothers* não foi tópica nem inesperada. Ao contrário, ela foi antecipada em tendências manifestas em diversas ocorrências anteriores envolvendo o comportamento fraudulento de grandes empresas, como a Enron, Xerox e Worldcom (BAKAN, 2004) e em análises setoriais recentes que mostravam excessos de alavancagem econômica mas que, no entanto, se mantiveram fragmentadas, isto é, não foram consideradas em seu conjunto, observadas sob uma perspectiva da economia e no interesse da sociedade. Tendo em Madoff e outros especuladores de igual expressão uma espécie de *gran finale*, ficou claro para a sociedade que não se pode esperar mesmo que agentes econômicos, livres e desenvoltos, resistam a oportunidades inovadoras de obtenção de lucros e evitem objeções tidas como filosóficas e complicadas - em uma vida cotidiana que se quer manter simples, pragmática, banal e altamente compensadora, assumindo o papel de estraga-prazeres em uma festa em todos parecem estar se divertindo - e muito.

Estamos agindo no dia a dia com base nos mesmos pressupostos que adotamos em relação aos investimentos de risco no mercado financeiro e que nos levaram a esta crise atual: estamos assistindo à alavancagem do crescimento de agentes privados que se auto-anunciam promotores do desenvolvimento por meio de saques sobre o futuro, esgotando recursos não renováveis e assumindo que o problema da exclusão e do crescimento populacional em um mundo físico restrito se resolverá ao nível do poder público, na medida certa para não atrapalhar a materialização da idéia fixa de crescimento ilimitado dos mercados.

## 1.15 A predominância do econômico

Minsky demonstrou que “economias capitalistas em expansão são inerentemente instáveis e propensas a crises” (FERRARI & DePAULA, 2008, pg. 1). Na avaliação dele, isso se dá porque:

Como se sabe este famoso economista pós-keynesiano formulou sua hipótese de fragilidade financeira, mostrando que economias capitalistas em expansão são inerentemente instáveis e propensas a crises, uma vez que a maioria dos agentes apresenta postura especulativa, resultando em práticas



de alto risco. O aumento da fragilidade financeira é produzido por um lento e não percebido processo de erosão das margens de segurança de firmas e bancos, em um contexto no qual o crescimento de lucros e rendas validam o aumento do endividamento (FERRARI & DePAULA, 2008, pg. 1).

A crise de 2008, seus motivadores e conseqüências são indicativos sólidos de que os riscos inerentes ao capitalismo contemporâneo não podem ficar de fora do debate sobre sustentabilidade, sob pena de tratarmos apenas o que é insuficiente para dar conta das aflições do mundo atual. Não são as questões conjunturais, passageiras ou transitórias que requerem atenção: são, antes, princípios, valores e questões sociais crônicas que requerem reavaliação, diálogo e enfrentamento. As questões sociais não podem, assim, estar subordinadas às questões relativas às mercadorias.

Schumpeter (1997) postula que os ciclos econômicos se formam e se desenvolvem em torno de inovações.

[A economia funcionaria, assim, como um ciclo fechado onde os indivíduos] se apegarão o mais firmemente possível aos métodos econômicos habituais e somente se submeterão à pressão das circunstâncias se for necessário. [Deste modo] o sistema econômico não se modificará por iniciativa própria, mas estará sempre vinculado ao estado precedente dos negócios. (SCHUMPETER, 1997, pg. 28).

Em foco os interesses privados, não o desenvolvimento social.

Esta ordem instituída no âmbito da economia, no entanto, poderia ser interrompida – ou profundamente alterada – pelo empresário, o principal agente responsável por introduzir inovações que implicam em novas demandas e novas combinações de meios de produção. Se iniciaria, assim, um novo ciclo econômico e o seu encerramento, com o declínio dos lucros até ao ponto do desinteresse do investidor, seria fruto do esgotamento das inovações introduzidas, com a saturação do mercado. Nas palavras de Schumpeter (1997):

Mas agora vem o segundo ato do drama. O encanto está quebrado e os novos estabelecimentos estão surgindo continuamente sob o impulso dos lucros sedutores. Ocorre uma reorganização completa da indústria, com aumento de produção, luta concorrencial, superação dos estabelecimentos obsoletos, possível demissão de trabalhadores etc. [...] o resultado final deve ser uma nova posição de equilíbrio, na qual, com os novos dados, reine novamente a lei do custo, de modo que os preços dos produtos agora sejam de novo iguais

aos salários e rendas dos serviços do trabalho e da terra [...]. [Em outras palavras, a inovação é absorvida num] processo de reorganização que deve resultar na aniquilação do excedente sobre os custos, quando a nova forma de negócio tiver se tornado parte do fluxo circular (SCHUMPETER, 1997, pg. 132).

As considerações econômicas, assim, adquirem suficiência em si mesmas, independentemente de significados sociais e de implicações ambientais. As reações em cadeia, atingindo principalmente os agentes econômicos mais dependentes, geram um refluxo nos negócios, provocando insolvências, falências e desemprego em um contexto em que, para muitos, as possibilidades de reversão do quadro econômico inexistem. A situação de crise perdura até que uma outra inovação volte a impulsionar o crescimento e desenvolva novos agentes econômicos. O desenvolvimento social não é, em absoluto, pensado *per si* e indutor da ação dos agentes econômicos mas, antes, uma decorrência até certo ponto aleatória da ação desses mesmos agentes.

Dialogando com os processos de destruição criativa propostos por Schumpeter, Hart (2005) sugere que há um processo de destruição criativa em curso, iniciado pela necessidade de um proceder empresarial mais sustentável, isto é, mais sensível às demandas sociais. Essa destruição poderia implicar não apenas em mudanças profundas nas atividades das empresas como no abandono de fontes de suprimentos e de produtos tradicionais e de excelente performance que lhe sejam caros – por incompatibilidade com princípios relacionados à sustentabilidade, traduzida por demandas negociadas junto a diferentes públicos de interesse. Nesse ambiente desafiador, a indústria teria que enfrentar as grandes mudanças relacionadas aos seus negócios e haverá organizações fechando as portas e outras tomando os seus lugares. Nesta dinâmica do mercado:

[...] os administradores que sobrevivem aos episódios de destruição criativa o fazem pois são dotados de uma visão de maior alcance do que seus concorrentes; eles investem e formam parcerias para adquirir novas competências e experimentar novos, inexplorados mercados. Eles não são tomados como reféns de sua tecnologia ou posição de mercado atuais. (HART, 2005, pg. 86)

No discurso de Hart (2005), o modelo teórico de Schumpeter é apropriado para sugerir que as empresas que não assumirem sustentabilidade como um princípio de negócio tenderão a desaparecer, dando lugar a empresas mais sintonizadas com as necessidades dos nosso

tempo. Essa mesma sugestão – em leve tom de ameaça - está presente no discurso de diferentes agentes sociais envolvidos com o campo.

Para Marx (1996), as crises econômicas são crônicas e derivam tanto da superprodução provocada pela concorrência exacerbada – que satura os mercados, como do fato do sistema produtivo não ser pensado para as necessidades sociais mas para satisfazer as exigências de lucro dos proprietários – o que cria irracionalidades como a destruição de bens quando seus preços não são atraentes o suficiente:

A enorme capacidade de expansão aos saltos do sistema fabril e sua dependência do mercado mundial produzem necessariamente produção febril e conseqüente saturação dos mercados, cuja contração provoca estagnação. A vida da indústria se transforma numa seqüência de períodos de vitalidade média, prosperidade, superprodução, crise e estagnação - e derivam tanto da superprodução provocada pela concorrência exacerbada – que satura os mercados, como do fato do sistema produtivo não ser pensado para as necessidades sociais, mas para satisfazer as exigências de lucro dos proprietários – o que cria irracionalidades como a destruição de bens quando seus preços não são atraentes o suficiente. Deste modo, descontados os tempos de prosperidade, impera entre os capitalistas a mais intensa luta em torno de sua participação individual no mercado. Essa participação está em relação direta com a barateza do produto. Além dessa rivalidade, produzida por esse fato, no uso de maquinaria aperfeiçoada, que substitui a força de trabalho, e de novos métodos de produção, surge toda vez um ponto em que o barateamento da mercadoria é buscado mediante diminuição forçada dos salários abaixo do valor da força de trabalho (MARX, 1996, pg. 83).

De fato, é sensível a desconexão entre a lógica que põe em movimento as forças geradoras das crises econômicas e a lógica capaz de pensar um desenvolvimento compatível com as questões ambientais e sociais da atualidade. São mundos diferentes, motivadores e pressupostos diferentes, lógicas diferentes. Se poderão se conciliar a ponto da *humanidade ser capaz de promover o desenvolvimento sustentável* é uma grande incógnita, dado que podemos estar atingindo patamares de risco capazes de rearticular a sociedade, dando-lhe sentido.

Finalmente, a propósito das crises, cabe considerar um pequeno texto escrito pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, também conhecida por Comissão Brundtland:

Até recentemente, o planeta era um grande mundo no qual as atividades humanas e seus efeitos estavam nitidamente confinados em nações, setores e amplas áreas de interesse. Esses compartimentos começaram a se diluir. Isto

se aplica em particular às várias crises globais que preocupam a todos, sobretudo nos últimos 10 anos. Não são crises isoladas: uma crise ambiental, uma crise de desenvolvimento, uma crise energética. São uma só. (CMMAD, 1991, pg. 4).

Não se pode, portanto, desprezar questões estruturais do capitalismo em suas versões moderna e pós-moderna, mantendo-as fora da discussão da sustentabilidade. São questões que, embora exerçam inequivocamente uma pressão sobre o ambiente físico na medida em que os agentes são obrigados a improvisar para se manterem ativos, representam igualmente oportunidades para se examinar – e se enfrentar politicamente - assimetrias, iniquidades e degenerações formadas a partir de méritos que sempre consideraram indivíduos e sociedade como recursos a serem colocados a serviço da produção, do consumo e da especulação financeira. A proposta de sustentabilidade tem, assim, o desafio de considerar questões sociais e ambientais no âmbito do econômico, modelando-o; tem o desafio de instrumentalizar o poder público para que este possa balizar a atividade econômica por indicadores de felicidade social.

Nesse embate difícil - e por vezes impossível – da coexistência de diferentes interesses que pressionam o meio ambiente e o ambiente social, pode, no entanto, estar se formando a consciência de que o conceito de desenvolvimento, distinto de crescimento mas de natureza qualitativa, como avalia Veiga (2005), precisará ser melhor discutido e não mais, apenas, decorrer da dinâmica dos interesses dos agentes. O que poderia implicar, eventualmente, em situações de crescimento negativo, de modo a adequar o desenvolvimento aos limites do meio físico e ao melhor interesse e conjunto de capacidades das sociedades. Russell (1997, pg. 141) mencionava que “a primeira suposição que precisamos questionar sobre desenvolvimento sustentável é a sua compatibilidade com crescimento”; e continuava: “Isto porque crescimento – da população e da indústria – está no coração da nossa crise’.

Sachs (2004) posiciona assim a questão do desenvolvimento em relação ao crescimento:

O desenvolvimento, distinto do crescimento econômico, cumpre esse requisito, na medida em que os objetivos do desenvolvimento vão bem além da mera multiplicação da riqueza material. O crescimento é uma condição necessária, mas de forma alguma suficiente (muito menos é um objetivo em si mesmo), para se alcançar a meta de uma vida melhor, mais feliz e mais completa para todos. No contexto histórico em que surgiu, a idéia de

desenvolvimento implica a expiação e a reparação de desigualdades passadas, criando uma conexão capaz de preencher o abismo civilizatório entre as antigas nações metropolitanas e sua antiga periferia colonial, entre as minorias ricas modernizadas e a maioria ainda atrasada e exausta dos trabalhadores pobres. O desenvolvimento traz consigo a promessa de tudo – a modernidade inclusiva propiciada pela mudança estrutural. (SACHS, 2004, pg. 13).

O argumento de Sachs leva em conta a História como parte integrante do presente, sugerindo que *para a frente* implica em considerar *para trás*, o que dá sentido ao desenvolvimento como inerente à história da humanidade.

Ao associar desenvolvimento à liberdade, Amartya Sen, prêmio Nobel de Economia de 1998, sem entrar, contudo, na questão da emancipação do ser humano, procura chamar a atenção para a necessidade de enfrentamento das diferentes manifestações das desigualdades no mundo contemporâneo como condição de desenvolvimento. Para o economista, “*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*” (SEN, 1999, pg. 18).

Ademais, o autor reconhece a importância da riqueza econômica como mecanismo promotor dessas liberdades, como se evidencia no seguinte excerto:

Às vezes a ausência de liberdades substantivas relaciona-se diretamente com a pobreza econômica, 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 a água ou saneamento básico. (SEN, 1999, pg. 18)

No entanto, Amartya Sen faz uma ressalva importante no que tange ao termo desenvolvimento:

É tão importante reconhecer o papel crucial da riqueza na determinação de nossas condições e qualidade de vida quanto entender a natureza restrita e dependente dessa relação. Uma concepção adequada de desenvolvimento deve ir muito além da acumulação de riqueza e do crescimento do Produto Nacional Bruto e de outras variáveis relacionadas à renda. Sem desconsiderar a importância do crescimento econômico, precisamos enxergar muito além dele. (SEN, 1999, pg. 28).

Não se pode, de fato, seguir ignorando a precariedade, o caráter de instabilidade e impermanência e as inúmeras vulnerabilidades da vida contemporânea, tratando insistentemente pela estatística o resultado das tragédias e os problemas que afligem a sociedade e que confundem o indivíduo comum a ponto de tirar dele a confiança em si mesmo e em sua determinação de moldar o futuro.

Encaramos a crise econômica de 2008 da forma tradicional – solicitando, mais uma vez, à sociedade que bancasse as perdas provocadas pelos agentes econômicos - e permanecemos no escopo do modelo econômico tradicional – discutindo se a China vai conseguir manter um mercado interno forte o suficiente para não aprofundar a crise e para permitir que a injeção de capitais dos Governos dos países europeus e dos Estados Unidos na economia surtam efeitos a mais curto prazo. Seguimos convencendo as pessoas de que podem voltar a usar a poupança escondida hoje em seus colchões sem, no entanto, redirecionar o desenvolvimento para patamares adequados aos recursos disponíveis e compatíveis com uma qualidade ambiental e outra social. Protelamos assim soluções tardias para crises que não é de hoje que se anunciam.

Georgescu-Roegen (1999), um dos mais brilhantes economistas do século passado, arrisca que poderá ser preciso uma coordenação a um nível mais amplo dos planos de desenvolvimento sob pena de duplicarmos a geração de lixo e de capacidade ociosa dependente de recursos naturais inexistentes. De fato, pensar apenas em ocupar espaços de mercado com vista à apropriação privada dos lucros decorrentes, sem considerar em perspectivas de espaço e tempo as reservas implicadas de insumos naturais é sacar contra o futuro no próprio âmbito do privado, gerando a desertificação gradual da atividade produtiva e seus escombros futuros. No entanto, com enormes implicações para a vida e a vida em sociedade. O economista de sólida formação matemática alertava, já na década de 70, que a Ciência Econômica, ao assentar-se sobre as leis da mecânica, pressupunha que a natureza (à qual pertence o ser humano) se comportaria mecanicamente, que não haveria mudanças qualitativas. Não é verdade que não haja mudanças qualitativas na natureza; o fato de que parte dos recursos, *inclusive o recurso do trabalho*, se transforma inapelavelmente em energia não reaproveitável deveria ser suficiente para a decisão *da humanidade* de limitar a produção de mercadorias, recomendando a adequação da nossa ação no mundo que não é, absolutamente, o que acontece (GEORGESCO-ROEGEN, 1999).

Hobsbawn (1995), ao encerrar *A Era dos Extremos*, alertava:

Vivemos em um mundo conquistado, desenraizado e transformado pelo titânico processo econômico e tecnocientífico do desenvolvimento do capitalismo... Sabemos, ou pelo menos é razoável supor, que ele não pode prosseguir ad infinitum. O futuro não pode ser uma continuação do passado e há sinais, tanto externamente quanto internamente, de que chegamos a um ponto de crise histórica. As forças geradas pela economia tecnocientífica são agora suficientemente grandes para destruir o meio ambiente, ou seja, as fundações materiais da vida humana. As próprias estruturas das sociedades humanas, incluindo mesmo algumas das fundações sociais da economia capitalista, estão na iminência de serem destruídas ... Nosso mundo corre o risco da implosão e da explosão. Tem de mudar (HOBBSAWN, 1995, pg. 562).

Diante de tantos alertas, de diferentes cientistas e pensadores contemporâneos, é de pensar por que insistimos na manutenção da rota. Essa reflexão, julgamos, expõe bem ao que seguimos submetidos e a qualidade do esforço a ser empreendido para a mudança no rumo do desenvolvimento sustentável.

As personalidades da história encarregadas de tomar as decisões cruciais que poderiam nos levar a uma relação mais respeitosa com a natureza e a uma cultura de preservação da vida como pressuposto básico da existência falharam, do ponto de vista humano. Talvez não estivessem à altura dos cargos que ocuparam e da influência que exerceram; talvez seus valores tivessem se corroído no exercício do poder; ou talvez suas energias voltadas à realização do bem público tivessem se dissipado com o tempo. Suas ações – e os rumos que determinaram - impuseram como realidade o processo de produção e consumo de mercadorias, induzindo uma lógica não humana nas relações humanas e, assim, facilitaram a corrosão de valores e de vínculos na sociedade. A ponto de não distinguirmos o certo do errado no que há de mais fundamental: a preservação da vida.

Permanece a questão sobre quem então poderia nos guiar na direção do desenvolvimento inclusivo, sustentável; quem poderia nos ajudar a nos articularmos como força social no direito de discutir os rumos de nossa própria vida e de nosso legado às futuras gerações. A esse propósito, Bauman (2001), reconhecendo que a construção da vida contemporânea é uma tarefa cotidiana sempre inacabada, a ser tomada por homens e mulheres, faz mais um alerta: “A mais pungente e menos responsável das questões dos nossos tempos de modernidade líquida não é ‘o que fazer’ (para tornar o mundo melhor ou mais feliz) mas quem vai fazê-lo” (BAUMAN, 2001, pg. 153).

Ao permanecermos, portanto, no contexto das soluções racionais, lineares e simplistas a que estamos acostumados limitamos a crítica e as possibilidades de mudança. Freitas (2005), a propósito da pós-modernidade ajuda a esclarecer este ponto. Citando Wallerstein, sociólogo e historiador americano, ele trás a referência de uma “ciência da complexidade”, ressaltando que “o mundo natural e os seus fenômenos devem ganhar uma interpretação historicista: a nova ciência é claramente não-linear” (FREITAS, 2005, pg. 57). Trata-se, afirma a propósito da pós-modernidade, “de rejeitar a modernidade tecnológica em nome da modernidade da libertação” (WALLERSTAIN apud FREITAS, 2005, pg. 57).

## 1.16 O resgate da História

Não se pode ignorar que as crises do capitalismo expõem a opção por um conjunto de princípios e de procedimentos que, se não forem transformados a ponto de reinventar a nossa ação no mundo, serão igualmente responsáveis por crises ambientais e sociais profundas que atingirão grande parte da *humanidade*, notadamente os mais frágeis.

Henderson (2006) pontua que:

[...] a onda recente de crimes corporativos nos Estados Unidos e na Europa tem origens sistêmicas profundas. Os estatutos corporativos eram concedidos pelos Estados e se contradiziam, com as empresas exigindo cada vez menos regulamentação e fiscalização. Quando as empresas se consolidaram em enormes ‘trustes’, buscando monopólios, elas começaram a dominar o Congresso com o seu poder econômico. Em 1886, a Suprema Corte americana decretou que as corporações eram como pessoas físicas, desfrutando de todos os direitos dos cidadãos – mas com poucas responsabilidades (HENDERSON, 2006, pg. 58).

Muitas situações sociais – assim como muitas situações dos agentes que atuam na sociedade – dadas como progresso e anunciadas como vitória estão assentes sobre passivos que vieram a se constituir em dívidas históricas, como é o caso dos negros, dos índios, dos dissidentes políticos perseguidos e torturados e do aquecimento global. Ao mesmo tempo em que novos passivos começam a ser anunciados, como é o caso atual das tentativas de flexibilização das leis ambientais e das leis trabalhistas, em que o debate dá a impressão de estar sendo feito quando, de fato, ele está sendo moldado por meio de propaganda insidiosa -



construída sobre ameaças veladas de supostas perdas sociais, notadamente o emprego que é o que, no sistema capitalista, não se consegue assegurar.

A História é, assim, um recurso imprescindível para se compreender como temos evoluído como sociedade, que preços temos precisado pagar, quais são os beneficiários do progresso, como os agentes econômicos expandiram a sua influência sobre a sociedade e, sobretudo, para especular sobre o que pode se esperar deles em termos de bem estar social. Ainda mais imprescindível é recorrer à História em uma pós modernidade que tem no consumo do presente o seu principal fetiche, tornando as lições do passado e os sonhos de futuro destituídos de sentido. Tudo pode ser usado no ato de sua criação e descartado imediatamente; os avanços não são fruto da História mas de viver intensamente o presente (BAUMAN, 2001).

Se não recorremos à História, no entanto, não encontraremos no presente os instrumentos para fazer a crítica do que é contemporâneo e substituiu a noção de progresso, mais associada a conjuntos. Não encontraremos os fundamentos necessários para a crítica do presente sem recorrer à História. Entretanto, sob o risco de cairmos em generalidades, precisaremos articular as várias histórias, dos vários conjuntos e grupos sociais. Elas nos darão os argumentos para a reflexão de como temos tratados interesses ao longo do tempo e quais são as tendências que se pode projetar, a partir das referências sociais e ambientais atuais, para o futuro.

Em que pese o seu papel central nas crises do capitalismo, o setor financeiro, hoje replicado como metástase por toda a economia, historicamente sempre reivindicou às claras o papel de financiador de um desenvolvimento supostamente do interesse de toda a sociedade. Não é de admirar, então, por conta de contradições entre fatos e discursos cuidadosamente articulados para atenuar conseqüências de sua atuação, mas também para disfarçar e confundir, que o entendimento de sustentabilidade que emerge da fala atual de diferentes atores sociais tenha elasticidade e, com diversas evidências, esteja assente sobre interpretações, mal entendidos e até mesmo sobre conveniências: há, de fato, muita informação, contra-informação, desinformação e deformação da realidade, em diferentes linguagens, disponíveis para cooptação e consumo imediato com o objetivo de salvaguardar interesses os mais diversos.

Todos nós, em maior ou menor escala, percebemos a exploração da natureza em ritmo superior à sua capacidade de regeneração; percebemos as relações, os formatos e os

motivadores do estado de dominação, assim como somos sensíveis às injustiças sociais que não conseguem ser escondidas - e não necessariamente concordamos com isso. No entanto, por conta de uma informação intencionalmente direcionada e fragmentada e, também, por conta de nos mostrarmos adaptados, cooptamos com o que não desejamos e desenvolvemos justificativas mais ou menos plausíveis, por vezes contraditórias – às vezes esquizofrenias - para aquilo que nós mesmos não aprovamos. Como a vendedora no balcão que vê a data de validade de um produto vencida e, mesmo assim, o vende – sem que isso lhe traga qualquer benefício material.

Pensar o humano, no contexto de pensar sustentabilidade, significa, assim, considerar nossas circunstâncias psíquicas e de vida em sociedade, olhando para as nossas diferenças e contradições não como sinais de esperteza, necessariamente, mas como soluções encontradas de sobrevivência.

A crise financeira de 2008 poderia, talvez, ter sido parcialmente prevenida com o reconhecimento prévio e cautelar – e sobretudo com a consciência - da dimensão da alavancagem artificial que vinha subsidiando um crescimento econômico descolado da capacidade econômica. Mas, que agencia faria essas análises e se encarregaria de prevenir o agravamento da situação econômica, minimizando seus efeitos no plano social?

Do mesmo modo, não parece razoável manter os altos níveis de degradação social e ambiental tendo como pano de fundo e justificativa o crescimento dos agentes econômicos cujo compromisso tem se mostrado, historicamente, desalinhado com o desenvolvimento social, ainda que, pelos programas sociais que conduzem, não o pareça. O crescimento econômico, de forma bem pragmática, não pode prescindir do sentido de bem público e não pode se dar à revelia de considerar as limitações físicas de nosso habitat e as implicações da atuação dos agentes econômicos nas condições de vida em sociedade. Historicamente não temos indicativos de que o futuro poderá se dar em outras bases senão as que experimentamos até aqui.

Questões como o aumento populacional, a acentuação das desigualdades e a falta de perspectivas associada ao trabalho destituído de protagonismo requerem enfrentamento; elas não serão resolvidas pela mão do mercado nem pelos investimentos sociais - em grande parte incentivados por mecanismos de governo - feitos pelos agentes econômicos. Se esta idéia parece incompatível com a performance econômica que historicamente nos impusemos e com as bases sobre as quais construímos o nosso entendimento sobre desenvolvimento social pode

estar na hora de reavaliarmos nossos conceitos, antes que crises ambientais e convulsões sociais nos defrontem com a realidade de que fomos longe demais em um modelo social que nos mantém afastados da natureza, que devemos dominar, e do ser humano, que devemos explorar. O desenvolvimento sustentável talvez requeira, portanto, um outro ritmo, um outro escopo e uma outra qualidade de engajamento social, privilegiando a vida mais do que a produção, o consumo e a especulação perniciosa.

### **1.17 Sinalizações: a tragédia do aquecimento global e outras tragédias**

Também no decorrer deste trabalho veio se aprofundando o sentimento de uma ameaça latente, que não é nova, que temos muito menos capacidade de controlar e sobre a qual ainda não temos certezas suficientes: o aquecimento global.

De fato, o debate em torno da ameaça do aquecimento global se dá em torno de duas correntes diametralmente opostas. A primeira afirma a responsabilidade do homem sobre o aumento observado da temperatura nas últimas décadas, sendo este resultado das atividades humanas: “onze dos últimos doze anos (1995-2006) estão entre os mais quentes registrados desde 1850” (IPCC, 2007, pg. 30). Já a segunda, caracterizada pelo ceticismo em relação à responsabilidade da *humanidade*, afirma que o aquecimento observado é resultado natural das variações de temperatura do planeta. Este seria sujeito a variações na incidência de raios solares e outros eventos que fogem do controle e influência humanos e que, historicamente, provocam sensíveis variações de temperatura. Embora a primeira corrente seja amplamente majoritária na comunidade científica, a segunda se mantém no eixo central das discussões uma vez que, dada a complexidade dos modelos climáticos e suas limitações, tem sido difícil refutá-la completamente.

Em que pesem as dificuldades inerentes ao debate e à busca de um consenso em torno de diagnósticos e soluções, é um dado importante o fato de que, “apesar de ser um debate que não pode sequer ser entendido por quem não tenha a capacidade de decifrar os complexos modelos utilizados na ciência do clima, é extremamente comum observar, entre os leigos, grande firmeza no apoio a um dos lados” (VEIGA, 2008 pg. 9). A relevância dessa observação está em mostrar uma certa sensibilidade da *humanidade* em relação às mudanças climáticas, o que pode sugerir a possibilidade de uma mobilização, com o aprofundamento da

ameaça do aquecimento global, por uma atividade humana mais sustentável em relação às capacidades físicas do planeta.

Com os avanços realizados no desenvolvimento de tecnologias para medir o clima, no entanto, que envolvem a reconstituição do seu comportamento em passados remotos, ganha cada vez mais força a hipótese antropogênica do aquecimento global. “O aquecimento do sistema climático é inequívoco, como fica agora evidente a partir de uma série de observações sobre aumentos na temperatura média global do ar e dos oceanos, derretimento das massas de gelo e crescimento do nível do mar.” (IPCC, 2007, pg. 92).

De fato, as tecnologias de medição e os modelos de análise apontam um aumento dos gases de efeito estufa – Dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), Clorofluorcarbonetos (CFC) e gases relacionados (HFC e HCHC), Metano (CH<sub>4</sub>), Óxido Nitroso (N<sub>2</sub>O), além do vapor d’água - na composição da atmosfera terrestre. A concentração além de determinados limites desses componentes – embora eles, em si, tenham um papel importante na manutenção de temperaturas que sustentam a vida no planeta - tem um papel fundamental no aumento observado da temperatura nas últimas décadas. Os gases de efeito estufa retêm os raios solares refletidos pela superfície terrestre, aquecendo a atmosfera. E isto é justamente o que se tem observado: uma concentração sem precedentes dos gases estufa na atmosfera em decorrência, sobretudo, da queima crescente de combustíveis fósseis - intensificada desde a revolução industrial - e do desmatamento continuado de florestas, além das queimadas por acidente ou induzidas. “Os teores de gases estufa nunca atingiram valores tão altos nos últimos 650.000 anos” (IPCC, 2007, pg. 72).

Uma questão importante – de resto, inerente a processos de restauração ecológica – é que grande parte dos gases de efeito estufa permanecem na atmosfera por longos períodos de tempo. Sendo assim, qualquer política voltada à sua redução implicará em um tempo de espera até que os resultados sejam perceptíveis. Considerando isso, coloca-se a questão, nada animadora, de que - mesmo levando em conta um certo otimismo na redução das emissões desses gases - o incremento de temperatura será suficiente para causar sérios problemas.

Os modelos indicam que, mesmo para uma concentração de equilíbrio relativamente baixa dos gases de efeito estufa, [...] o incremento de temperatura esperado será, em longo prazo, de 2,1° C. Aumentos de temperatura maiores tornariam perigosa a mudança de clima, com consequências negativas para a estrutura dos ecossistemas, a biodiversidade e o suprimento de água e alimentação [...] (OLIVEIRA in VEIGA, 2008, pg.52).

E, embora os modelos existentes ainda deixem lacunas que tornam as previsões de certo modo precárias, são inúmeros os fenômenos observados que têm origem no aquecimento global, com impactos econômicos, sociais e ambientais relevantes. Diante das dificuldades encontradas para fazer avançarem os estudos e os debates – lembrando sempre que há fortes interesses com perspectiva de serem afetados – e das políticas atuais para a redução das emissões de gases de efeito estufa, não seria absurdo afirmar que a concentração destes gases continuará em crescimento nas próximas décadas (IPCC, 2007).

## 1.18 Outras sustentabilidades

Sustentabilidade tem sido, assim, um termo muito presente no discurso contemporâneo, notadamente o urbano. Como já mencionado, em seu sentido mais amplo – com viés de desenvolvimento - ele procura chamar a atenção para as conseqüências da ação humana – no afã de concretizar interesses específicos - sobre o meio ambiente, o ambiente social e, em última instância, sobre o indivíduo, trazendo à tona e ajudando a estabelecer os contornos de questões complexas e de suas correlações que, no entanto, ainda precisam ser mais bem estudadas de modo a que sejam passíveis de enfrentamento, tanto no plano político quanto no institucional. Em seu conjunto, são questões que apontam, como na preocupação de Gaulejac (2007, pg. 122), “para as derivações de uma sociedade na qual as desigualdades aumentam, o meio ambiente se degrada, o debate político se torna insignificante e o desencantamento chega a seu ponto máximo”. Esse desencantamento, considerado no contexto da fragilidade das instituições contemporâneas e do esgarçamento dos laços sociais, é em grande parte responsável pelo derretimento da solidariedade de classes e, como aponta Bourdieu (2007), pelo esvaziamento perturbador das militâncias, hoje mais tomadas como tarefas profissionais em tempo integral com direito à aposentadoria.

Harman (1997), em artigo de 1997 com o sugestivo título *Sustainability: Let's Get Serious*, apontava sete aspectos de insustentabilidade no mundo globalizado:

[...] a relação insustentável com o ambiente natural, a deterioração da estabilidade política em decorrência de injustiças e iniquidades percebidas, um contrato social insatisfatório – com pessoas se relacionando com a sociedade através do trabalho e a carência de bons trabalhos, a sistemática marginalização das culturas – criando uma espécie de monocultura social,

perigosos níveis de militarização, falência da ética e crise de significado (HARMAN, 1997, pg. 170).

O autor já procurava, então, na época, explicitamente, alargar os horizontes do debate do desenvolvimento sustentável e explorar novas possibilidades para se tratar questões ambientais, contradições econômicas e assimetrias sociais que se descortinavam como ameaças graves a um mundo que considerava, sob vários aspectos, em deterioração.

Cook (2004, pg. 45), em *The Natural Step*, enfatizava: “Em uma sociedade sustentável as pessoas não ficam sujeitas a condições que sistematicamente minam a sua capacidade de atender às suas necessidades.” O autor caracterizava então uma correlação direta entre duas perspectivas, social e ecológica. A sustentabilidade social dependeria da capacidade da natureza que prover serviços como água limpa e ar puro e recursos como comida e insumos para as necessidades humanas. Já a sustentabilidade ecológica dependeria das escolhas das pessoas vivendo em sociedade. Desequilíbrios em qualquer dessas duas dimensões levaria a conflitos, violência, impactos na saúde pública e colapsos sociais ou ambientais.

A fala isolada de diversos agentes que atuam com o tema, no entanto, quando estão à vontade para expressar suas angústias e suas dúvidas, trás à tona e enfatiza uma questão crucial no debate sobre sustentabilidade: a do indivíduo sozinho, despojado de seu grupo social e de instituições que possam acolher suas angústias e ajudá-lo a elaborar as contradições cotidianas em que se vê envolto por acaso e por necessidade, obrigando-o a adotar posições e fazer opções por conta própria em contextos nos quais tem baixa influência e em que, por vezes, é refém. Esse indivíduo condenado à liberdade extrema, cercado de estranhos com quem se relaciona em eventos sem passado e futuro (BAUMAN, 2001), parece poder muito pouco em relação a tornar o mundo sustentável. No entanto, segue com posições firmes quanto ao que deveria ser enfrentado e com sonhos de retomar uma vida em sociedades que já não existem. Segue à espreita do conflito, temendo-o e ansiando por ele.

Sem a pujança do poder, acossados por demandas que os levam a se conduzir socialmente segundo os cânones do politicamente correto, a fala das pessoas envolvidas ainda que minimamente com o tema descortina uma sustentabilidade utópica, quase uma declaração de esperança. Soa, assim, isolada, sem o espelho necessário do outro, das instituições e dos grupos sociais; soa como algo que os afeta mas que se mantém para além de sua possibilidade de interferência. Com isso, a fala sobre sustentabilidade se torna mais uma construção

intelectual ilustrada pela dor do outro e pela própria dor – ambas idealizadas - e pelo vazio social.

Bauman (2001) encaminha essa questão do isolamento do indivíduo na sociedade, dificultando o tratamento de temas que interessam à *humanidade*, se referindo à “notável ausência de uma agência capaz de mover o mundo para a frente. A mais pungente e menos respondível das questões dos nossos tempos de modernidade líquida não é o que fazer (para tornar o mundo melhor ou mais feliz) mas quem vai fazê-lo” (BAUMAN, 2001, pg. 153). Grayson & Hodges (2002), afirmando que “as instituições que tiveram poder durante muitos anos estão cada vez mais vigiadas”, levantam uma questão semelhante: “quem lidera quem no século XXI e com que objetivo?” (GRAYSON & HODGES, 2002, pg. 64). O que há de novo, no entanto, é um certo questionamento crescente das lideranças atuais – como de viu recentemente no decorrer da crise de 2008. Cada vez menos pessoas parecem inclinadas a aceitar explicações para as ameaças ao seu bem estar e qualidade de vida e para os seus infortúnios, provocados pela ação econômica.

Gradualmente, em meio às hegemonias do contemporâneo, começa a haver um questionamento mais sistemático das metas e planos dos governos para a sociedade. Sobretudo, um questionamento em relação a custos e destinação de recursos. Talvez um indicativo que, afinal, *a humanidade saberá promover o desenvolvimento sustentável*. Na base desses questionamentos, uma conjugação de medo, ódio, sentimento de impotência e esperança. Crises adicionais – como a de alimentação, que tanto pode ser provocada por uma inflação de custos como pelo comportamento da oferta e procura – poderão gerar efeitos cumulativos e desencadear violência e conflitos sociais sem precedentes. A falta de um sentido de sociedade, em que as pessoas se reconhecem e têm motivação para tornar a vida melhor – por meio de melhorar a sua ação no mundo – poderão tornar crises sobre as quais permanecem sem ação e controle na gota d’água da paciência de uma *humanidade* habitualmente alienada e destituída de seu poder de articulação (BAUMAN, 2001).

Como se vê, o termo sustentabilidade permite a expressão de aflições mas, ao mesmo tempo, também permite construir explicações e racionalidades, mantendo-nos a uma distância segura de nos implicarmos nas mudanças que, entretanto, antevemos como necessárias. Sustentabilidade mantém em aberto, sim, a discussão do equilíbrio possível entre interesses econômicos e conservação ambiental no âmbito do que está socialmente colocado – e aceito - embora procure ampliá-la, ao permitir que se inclua em seu rol de possibilidades a discussão

sobre as condições, qualidade das relações e perspectivas de vida na sociedade contemporânea. Entretanto, vai de encontro a um indivíduo isolado que, reconhecendo seu papel, não sabe, porém, por onde começar a mudar e transfere para o outro essa responsabilidade.

Por qualquer que seja o viés, não podemos prescindir da crítica como forma de estar sempre procurando caminhos mais plausíveis para a *humanidade*. A crítica viabilizada socialmente poderá nos levar a uma nova racionalidade, inclusiva, plural, *de bem com a vida*. Como lembra Mészáros (2005), não será possível existir universalidade no mundo social sem igualdade substantiva. Assim como não é possível um consumo desalinhado com a equidade entre os povos. Estas *liberdades* de análise – e de propostas – se tornam possíveis na medida em que a idéia de desenvolvimento sustentável permite o endereçamento de valores para que sejam realizadas escolhas em direção a um modelo social inclusivo e consciente de suas limitações em relação ao ambiente natural de que somos parte.

Ribeiro (2009), no entanto, propõe uma reflexão decisiva para o debate sobre sustentabilidade. Diz o filósofo:

O que deu força ao capitalismo é que apostou em paixões, digamos, fáceis de seguir. As alternativas a ele, feudais ou socialistas, exigem mais de nós. O capitalismo é confortável. Não pede uma alta moralidade. Lida com os homens como eles são. Uma sociedade cristã, socialista ou amiga da natureza demandaria muito mais de nós. Será que nos dispomos a pagar o preço da moral? Ela não é barata. Por isso, a questão é mais funda: pode ser que, estes séculos, estas décadas, tenhamos vivido na ilusão de que dava para viver bem e para viver segundo o bem. Pode ser que não dê. Pode ser que tenhamos que escolher. A ética é cara. Pode custar riqueza, cargo, a própria vida. Estaremos dispostos a incluir o heroísmo, talvez até o martírio, em nosso rol de experiências possíveis? Se não, a destruição periódica que o capitalismo efetua pode continuar sendo mais conveniente para nós. Mesmo que, um dia, o planeta acabe. (RIBEIRO, 2009, XX)

Talvez esta seja a principal questão a ser respondida acerca do desenvolvimento sustentável, a questão que dirá se a *humanidade* será capaz de promover, de fato, o desenvolvimento sustentável. Faria (2004), atribui a Zylbersztajn uma afirmação que ilustra bem essa dificuldade em uma contemporaneidade guiada e medida pelo resultado econômico: “*Se comportamento ético desse resultado financeiro, todos já o teriam adotado*” (ZYLBERSZTAJN apud FARIA, 2004, pg. 165).



Essas questões nos remetem, ainda uma vez mais, à questão também central das escolhas: terão elas já sido feitas – e serão mantidas, ou haverá espaço, com as atuais evidências e com uma insatisfação crescente de parte da *humanidade*, para reabrir o debate sobre sustentabilidade com o engajamento da sociedade, diversa e quase incomunicável, dadas as suas profundas desigualdades? Se, no entanto, as escolhas já foram feitas e se trata apenas de administrar os períodos de crise restará aos diferentes agentes que atuam no campo determinar que papel deverão, então, desempenhar.

Pensando a propósito das escolhas, impossível não lembrar Schumacher (1973):

Em vez de dar ouvidos a Gandhi, não nos sentimos mais inclinados a ouvir um dos mais influentes economistas de nosso século, o grande Lord Keynes? Em 1930, durante a depressão econômica em escala mundial, ele sentiu-se impelido a especular a respeito das possibilidades econômicas para os nossos netos e concluiu que talvez não estivesse muito longe o dia em que todos seriam ricos. ‘Voltaremos então’, disse ele, ‘a valorizar mais os fins do que os meios e a preferir o bom ao útil’. ‘Mas, cuidado!’ prosseguiu. ‘Ainda não chegou o tempo de tudo isso. Por mais cem anos, no mínimo, devemos simular para nós e para todos que o justo é injusto e o injusto é justo; pois o injusto é útil e o justo não o é. Avareza, usura e precaução ainda têm de ser nossos deuses por mais algum tempo. Pois só elas podem tirar-nos do túnel da necessidade econômica para a luz do dia’ SCHUMACHER (1973, pg. 20)

As escolhas envolvendo os destinos da sociedade permanecem na alçada de investidores, políticos e especialistas e suas inúmeras combinações. Trata-se de indivíduos bem intencionados, com conhecimentos profundos em relação à preservação de seus interesses de curto prazo e à sua área de atuação e que, ao modular o real por meio de mecanismos fora do alcance da sociedade, não se responsabilizam, no entanto, por efeitos colaterais e mesmo por resultados adversos, incorporados como “assimetrias” para uso em suas formulações futuras. Como que reconhecendo essa realidade, o ideal de justiça social, como alerta Bauman (2003, pg. 69), é abandonado como horizonte “em favor de uma regra / padrão / medida de direitos humanos que passa a guiar a infindável experimentação com formas de coabitação satisfatórias ou pelo menos aceitáveis”. Sem as acomodações culturais providas pelas padronizações, as assimetrias inerentes ao modo de vida contemporâneo não teriam, talvez, se mantido por tanto tempo e chegado tão longe.

Partindo de diferentes referências e com visões de mundo distintas, historicamente inúmeros autores têm procurado abordar a questão central do impacto da ação humana no

entorno, principalmente a que decorre de motivadores essencialmente econômicos. Habermas (2002), n'A *Crise de Legitimação do Capitalismo Tardio*, alerta:

[...] com crescente complexidade, o sistema da sociedade mundial transferiu seus limites para tão longe dentro do ambiente que se defronta com os limites da natureza; tanto externa quanto internamente, o equilíbrio ecológico designa o limite absoluto do crescimento. O equilíbrio antropológico, menos palpável, designa outro limite, que só pode ser ultrapassado ao preço da alteração sócio-cultural dos sistemas sociais. Os perigos auto-destrutivos das relações internacionais, por último, resultam do crescimento das forças de produção que podem ser usadas destrutivamente (HABERMAS, 2002, pg. 57).

A avaliação de Habermas provavelmente parece ser ignorada pelos agentes econômicos. No entanto, se assim não o fosse, não há evidências de que eles interromperiam as suas práticas de alavancagem artificial e imprimiriam uma nova lógica à sua ação. A regulamentação e as políticas públicas - principalmente se forem formuladas no âmbito do diálogo social – são, assim, imprescindíveis no processo de tornar o desenvolvimento sustentável.

A supremacia da razão - com a exclusão forjada no subsolo do neoliberalismo (TOURAINÉ, 1994) – ao valorizar exageradamente a produção, o consumo e a especulação financeira, molda de forma especial a vida contemporânea, formatando seus cânones, valores e pressupostos. Suas externalidades não consideradas e seus inúmeros desdobramentos, reais e potenciais, no tempo presente e no tempo futuro, têm se constituído em objetos privilegiados da reflexão sobre sustentabilidade, ainda que estejamos tratando de uma sustentabilidade segmentada e, eventualmente, interesseira. Há, no entanto, diversas abordagens de livre pensadores e especialistas para sustentabilidade que, disputando a atenção do indivíduo contemporâneo, evidenciam seus próprios limites.

Existem aqueles que acreditam que não devemos tentar definir desenvolvimento sustentável de maneira muito rigorosa. Em certa medida, o valor dessa expressão realmente está em sua amplidão conceitual. Ela permite que pessoas que até aqui mantiveram posições irreconciliáveis no debate sobre desenvolvimento ambiental busquem pontos em comum sem abrir comprometer seus valores (LÉLÉ 1991, pg. 607).

Questões-chave para a sociedade contemporânea, portanto, como as desigualdades sociais, as diferenças culturais, os vazios institucionais, a banalização da política e as crises de significado e afetividade instaladas nos dias de hoje tem sido exploradas por diversos estudiosos tanto em conexão com a discussão de sustentabilidade como fora dela. Por sua vez, a idéia de sustentabilidade tem sido explorada em suas possibilidades em ambientes sociais, tanto amplos (no nível da sociedade) como particulares (no nível das organizações e dos indivíduos). Dada a forte ambivalência em tudo o que se refere ao *estado do mundo* e a quem são, de fato, os inimigos a serem enfrentados, os amigos e os estranhos (BAUMAN, 1999) - e a desinformação, que se estabelece em meio a profundos abismos culturais - talvez não haja condições objetivas e subjetivas para que sustentabilidade se afirme como uma oposição válida à barbárie, sob diversas formas - que se procura em vão justificar - presentes na vida contemporânea.

Para Schumacher (1973), o conceito de sustentabilidade surge como resposta ao esgotamento da possibilidade de se continuar aprofundando as iniquidades, a exploração social e ambiental e a alienação, consideradas convenientemente como recursos estratégicos de baixo custo e bens de renda. O autor ataca diretamente a ilusão de que resolvemos o problema da produção. Para ele, é esta ilusão a principal responsável por:

[...] nossa incapacidade para reconhecer que o sistema industrial moderno, com todo o seu refinamento intelectual, devora a própria base sobre que se ergueu. Para empregar a linguagem dos economistas, o sistema vive de capital insubstituível, que eles tratam jovialmente como renda (SCHUMACHER, 1973, pg. 17).

É questionável se o problema da produção pode ser dado como resolvido enquanto assente sobre essa confusão entre capital, que deve ser preservado, e renda, que deve ser consumida. No entanto, essa visão do autor de *Small is Beautiful*, trazida a valor presente em algumas publicações relativamente recentes, continua sem espaço para ser discutida e avaliada. Como ela, inúmeras outras esbarram sempre na mesma restrição: a exigência de pensar a partir de outras bases.

Senge (2009), ilustra bem, a partir de referências conhecidas de produção e consumo, esse ponto. Diz ele:

Os produtos que compramos afetam pessoas de lugares distantes, não só em consequência de laços econômicos diretos, mas também em decorrência de efeitos colaterais, como emissões de CO<sub>2</sub> e destruição de recursos naturais. Nossos atuais métodos de transporte e distribuição de alimentos e de outros produtos, por envolverem grandes distâncias, consomem quantidades maciças de combustíveis cada vez mais valiosos e geram outras fontes de gases efeito estufa. Uma garrafa de suco de laranja, por exemplo, consome o equivalente a duas garrafas de petróleo, quando se incluem os custos do transporte. Os sistemas de distribuição global geram quase 10% das atuais emissões de CO<sub>2</sub> (SENGE, 2009, pg. 41).

Quando começamos a conversar sobre pontos como este, criamos imediatamente uma dificuldade insuperável de comunicação: está solidamente construída em nós a *verdade* da consolidação dos mercados e supostos direitos dos agentes econômicos, da necessidade de escala e, sobretudo, do poder associado a essa verdade, que parece pairar sobre pessoas, comunidades e governos. Aspectos relacionados a outras dimensões da sustentabilidade, tratados anteriormente, ficam relegados. A construção, em nós, da possibilidade de outras possibilidades para o modelo social é um dos fortes limitadores à idéia de uma sustentabilidade sem o encilhamento do interesse privado.

Rohde (1995) propõe um olhar para as mudanças de paradigma e princípios científicos como forma de lançar uma nova luz sobre a questão da sustentabilidade. *“O findar do nosso século assiste ao definhamento do paradigma cartesiano-newtoniano, substituído por uma visão de mundo integradora, sística, conjuntiva e holística. O mundo mecanicista-euclidiano é hoje uma metáfora de museu, uma ideologia que só se sustenta pela força gerada pela tecnociência instrumentalizadora, utilizada pelos detentores do poder político”* (ROHDE, 1995, pg. 41). O autor identifica quatro fatores principais como responsáveis pelas insustentabilidades do nosso tempo: o exponencial crescimento populacional, a depleção da base de recursos naturais, a utilização de tecnologias poluentes e de baixa eficácia energética e a expansão do consumo ancorada em um sistema de valores que interessa aos agentes econômicos (ROHDE, 1995). *“A possibilidade da construção de uma sustentabilidade deve levar em conta os princípios extraídos dos recentes avanços nos paradigmas e teorias científicas, uma vez que a insustentabilidade atual foi resultante, em grande parte, do conhecimento – superado – anterior, inadequado, de convivência com o meio ambiente.”* (ROHDE, 1995, pg. 48).

## 1.19 A Terceira Via

Não parece sujeita a qualquer contestação a afirmação de que uma sociedade bem estruturada e uma economia forte se reforçam mutuamente; nesse sentido, compartilham alguns interesses.

Uma sociedade forte e confiante fortaleceria o mercado reduzindo os custos de transação e suavizando o fluxo do comércio. Do mesmo modo, as liberdades de mercado seriam usadas responsabilmente em uma sociedade confiante, reforçando com isso a prosperidade e oportunidade sociais. Uma sociedade civil forte, portanto, estava no coração tanto da solidariedade social como do crescimento econômico (LATHAM, 2007, pg. 56).

Esta perspectiva, com a hegemonia do pensamento econômico neoclássico e o esvaziamento da política e das instituições, no entanto, não parece ter aderência, mesmo num momento em que ainda se lida com os rescaldos da crise de 2008 e a indignação das sociedades politicamente mais evoluídas.

O debate e o embate acabaram por moldar numa oposição intransigente entre aqueles que prezam a eficiência econômica – fundamentalista, lançando mão de intervenções que avaliem necessárias, independente do custo social, para cumprir objetivos de desenvolvimento – e aqueles que se opõem ao crescimento econômico a qualquer custo, afirmando justamente a necessidade de fazer funcionar a economia de modo a destinar parte dos recursos econômicos gerados para corrigir assimetrias e promover o desenvolvimento social. Com o sucesso na imposição do receituário econômico da escola neoclássica e o triunfo do liberalismo, se evidencia que:

[...] a força da sociedade foi desvinculada da análise de eventos econômicos. Como disciplina, a economia foi reduzida a um conjunto de fórmulas e previsões matemáticas auto-suficientes. Coisas como a sociedade civil – que são muito difíceis de medir e quantificar – eram tidas como externas à modelagem econômica. Com o tempo, a sociedade e sua economia foram interpretadas como se estivessem em conflito mútuo (LATHAM, 2007, pg. 56).

Limitados à disputa pela primazia de estabelecer o jogo social, os espaços políticos oscilaram ao longo do século XX entre os *camaradas de esquerda* – que tendiam a engendrar

e fortalecer formas estatais e corporativistas de governança econômica e bem-estar social, se apropriando do Keysianismo como fundamento de suas ações – e os defensores de uma *ideologia de direita* - pregando soluções que emergissem das forças atuantes no mercado diante de um Estado passivo sob a égide do “*laissez faire*”. Essa disputa, sob novas linguagens e novos formatos, de certo modo se estende até hoje, a ponto de não se poder afirmar que os modelos não hegemônicos serão, um dia, erradicados. Há, em estado latente, nos chamados modelos econômicos alternativos – muitas vezes introduzidos por meio de ações sociais de Institutos e Fundações de origem pública e privada como forma de amenizar velhas contradições – o embrião de novas possibilidades para a dinâmica social. No entanto, sofrem com a fragmentação e problemas de escala ao se relacionarem com a hegemonia dos mercados estabelecidos.

Com passar do tempo os problemas – em contraponto aos resultados - associados aos dois modelos foram ajudando a forjar uma terceira corrente política que, mesmo dialogando com ambos os modelos, sempre evitou a armadilha da polarização existente. Esta corrente política ficou conhecida por Terceira Via e, essencialmente, busca retomar o debate em torno de uma relação positiva entre economia e sociedade, reunificando questões há muito distantes entre si. Uma espécie de caminho do meio que obrigará, no entanto, ambos os lados a sacrifícios.

Uma Terceira Via, fundamentada na relação entre uma economia e uma sociedade fortes poderia, assim:

[...] promover a geração de riqueza e a justiça social, o mercado e a comunidade; poderia abraçar a empresa privada sem no entanto favorecer automaticamente soluções de mercado; poderia endossar um papel positivo para o Estado [...]; e poderiam, acima de tudo, oferecer uma visão comunitária, e não individualista, da sociedade, em que os indivíduos estejam embutidos em relações sociais que confirmem estrutura e sentido a suas vidas – e em que seja papel do governo promover a ‘comunidade’ como meio de enriquecer as vidas individuais” (DRIVER & MARTELL, 2007, pg. 66).

Apesar da proximidade com algumas abordagens anteriores tratadas neste trabalho, a proposta da Terceira Via se assenta sobre as estruturas sociais historicamente conhecidas sem, entretanto, fazer a sua crítica. Nesse sentido, propõe aos diferentes posicionamentos caminhar a partir da referência de um novo modelo mental, supostamente integrador de interesses da

economia – como entidade social que assume legitimada – e da sociedade. A proposta, no entanto, endereça precariamente a questão da emancipação humana - que dá centralidade a uma sustentabilidade cujo sentido não pode ser, em absoluto, externo ao indivíduo – e preserva um grande silêncio quanto à apropriação e do uso de recursos naturais.

A terceira via procura resolver a tensão ideológica central dos últimos dois séculos – o conflito entre socialismo e liberalismo. Ela acredita que as fundações éticas do socialismo – a fraternidade e a igualdade podem coexistir com as liberdades de mercados liberalizados e da democracia liberal. É por isso que ela enfatiza um conjunto particular de valores – interdependência, responsabilidade, incentivos e delegação (LATHAM, 2007, pg. 52).

Deste modo, ela abriga a um só tempo traços característicos da esquerda - modernizando e re-contextualizando a busca por justiça social - e objetivos de direita, na medida em que, em nenhum momento, questiona a primazia do mercado. “A política de terceira via é ambiciosa e radical em sua busca por reconciliar polaridades convencionais: por casar equidade e eficiência, individualismo econômico e solidariedade social, empresa privada e responsabilidade corporativa” (ALLEN, 2007, pg. 391). As inúmeras interseções entre indivíduos e processos econômicos, entretanto, requerem ser debatidas, mais do que assumidas em seus formatos atuais adaptados.

Os defensores da Terceira Via propugnam o resgate da cidadania como um dos benefícios inerentes à proposta ao incentivar a cooperação no âmbito da sociedade como uma nova base para estabelecer o lugar que o indivíduo ocupa na sociedade. Erigida sobre valores como a confiança e o respeito mútuo, a cooperação e a conectividade social – que seriam capazes de nos proporcionar novamente um senso coletivo de propósito e normalidade - ela exige a participação de todos e se afasta da fragmentação da sociedade em “subconjuntos de interesse seccionais – pondo produtores contra consumidores, gerentes contra operários, gente bem-educada contra os carentes de informação” (LATHAM, 2007, pg. 52).

A Terceira Via propõe uma conjugação de interesses e formatos de cooperação para que estes se viabilizem. Nesse sentido, reforça os laços sociais e retoma o sentido de sociedade, buscando “expandir e redefinir as noções de cidadania e rejuvenescer o contrato social com base em direitos e responsabilidades recíprocos” (ALLEN, 2007, pg. 394). Nesse contexto, se torna inevitável a discussão sobre o papel das organizações na sociedade atual,

principalmente em relação à modelagem de um novo modelo de desenvolvimento. Os imperativos econômicos de curto prazo, que acabam por justificar escolhas e decisões imediatistas com pouca ou nenhuma consulta às partes implicadas, devem ser reavaliados. No novo contexto político proposto pela Terceira Via pode-se dizer das relações organizacionais que:

[...] devem proteger e amplificar os recursos humanos, além de cultivar formas produtivas de capital social – obviamente, a confiança, a cooperação, e um elemento de ganho mútuo na busca por inovações sem que se engendre instabilidade. Em suma, elas exigem elementos de uma abordagem de stakeholders aos negócios, para ajudar a fomentar continuidade, estabilidade e relações com clientes, fornecedores e empregados, e a sustentar abordagens flexíveis e consensuais à mudança (ALLEN, 2007, pg. 398).

Uma grande convergência com a idéia contemporânea de sustentabilidade.

Os desafios governamentais, por sua vez, distanciar-se-iam da defesa de interesses privados e pontuais buscando considerar os benefícios para o bloco social como um todo.

[...] O interesse coletivo só pode vir a ser construído com base nas coisas que compartilhamos. A ação coletiva depende da expressão de interesses e valores coletivos: uma economia forte e uma sociedade forte em interdependência; direitos equilibrados por responsabilidades; um governo que recompense esforços e suspenda subsídios à inatividade; um setor público originário tanto da sociedade civil como do governo central (LATHAM, 2007, pg. 53).

A política se estabeleceria, assim, sobre outras bases – e estaria sujeita a uma olhar mais atento da sociedade.

Desse modo, a Terceira Via busca aproximar grupos sociais polarizados em torno de propostas aparentemente inconciliáveis e articulá-los com um governo central, capaz de cuidar dos interesses do bem público. A delegação de tarefas por parte do governo tem um papel fundamental no resgate da cidadania.

Uma sociedade forte só pode nascer do fortalecimento dos elos de confiança e mutualidade entre todos os seus cidadãos. Numa sociedade sólida, com densas redes de respeito e cooperação, as pessoas tendem a valorizar tanto o altruísmo como o interesse próprio. É por isso que a terceira via procura



fortalecer a sociedade civil por meio de suas políticas de delegação. [...] Isso significa se desfazer de prerrogativas para que as pessoas possam trabalhar juntas na definição de seus interesses mútuos e na reconstrução de seus hábitos de confiança (LATHAM, 2007, pg. 54).

Nesta busca por possíveis mecanismos de promoção da cooperação em torno de objetivos em comum não se pode desconsiderar o processo de globalização e a questão do *lugar* do desenvolvimento, assente sobre enormes fragilidades sociais e dificuldades culturais de participação social.

Se a terceira via representa de fato uma política de ‘escolhas difíceis’, resta ver se existe vontade ou inclinação política para explorar uma interpretação mais radical e imaginativa das escolhas que prometem ferir suscetibilidades corporativas, contestar prerrogativas da administração e restringir ou moderar os mecanismos de mercado (ALLEN, 2007, pg. 403).

De modo que a Terceira Via poderia requerer uma agenda de pesquisa *multicultural e multi-stakeholder* com viés crítico, independente, formatada e acompanhada em sua evolução no dialogo social, financiada pelo poder público, capaz de retirar os véus sobre interesses e relações de poder, expor lógicas privadas e examinar pressupostos, discursos e conteúdos educacionais, dissecando regulamentações – principalmente as de adesão voluntária - e buscando subsidiar a sociedade de referências que permitam as suas melhores escolhas, nas circunstâncias, em direção ao futuro.

## CAPÍTULO 2: A PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

*No plano das organizações, sustentabilidade, em última instância, coloca a questão da legitimidade da ação organizacional diante da apropriação de recursos e do desenvolvimento social, propondo a conjugação de interesses econômicos privados com interesses sociais e ambientais, de caráter público. Dentro dessa questão, tanto ampla quanto pertinente, questiona as condições objetivas de fazer negócios e suas conseqüências para o ambiente físico e a sociedade a longo prazo. Entretanto, o termo aceita particularizações sendo, assim, capaz de abrigar interesses particulares, em geral sem a mediação – ou com precária mediação - de interesses legítimos dos públicos implicados.*

Uma fala atual recorrente é a de que as organizações, em busca de concretizar seus interesses, sempre provocarão impactos no entorno, este uma construção cultural elástica – intrinsecamente dependente de critérios minimamente legitimados para ser estabelecido. De fato, a ação humana organizada em busca de concretizar aspirações sempre pressionará o meio físico e o ambiente social. A questão, portanto, da sustentabilidade não é de buscar o inalcançável, caracterizado por escolhas que não provoquem impactos no entorno. Antes, trata-se de identificar, por meio da mobilização dos diversos agentes implicados, soluções e encaminhamentos possíveis nas circunstâncias, sob um pano de fundo das restrições impostas pelo ambiente natural e dos interesses mais amplos da sociedade. Trata-se de conjugar a *atividade* dos agentes com um mínimo de direcionamento do interesse social, consideradas as diferenças envolvidas que não se encerram mais, no entanto, nas demarcações geográficas tradicionais.

Reconhecer as externalidades inerentes ao que se pretende obter para a organização e suas conseqüências para o entorno e a *humanidade*, promover o engajamento de públicos implicados e buscar, com eles, a melhor equação envolvendo custos e retornos - considerados de modo amplo e suficiente para que não se restrinjam a atender interesses privados - é, assim, a base da ação organizacional em uma perspectiva de sustentabilidade. Talvez seja essa base *o lugar* da ética organizacional, associada ao exercício de um papel esperado de todos os

agentes sociais. Incompatível com uma consciência oblíqua em relação ao bem público e com comportamentos auto-centrados, que refletem interesses exclusivamente privados.

## 2.1 Ética Organizacional

A ética como princípio e como prática, na contemporaneidade, apresenta algumas particularidades. Decerto estamos sujeitos a circunstâncias de vida que exigem certa amoralidade (COMPTE-SPONVILLE, 2005) bem acomodada nas escolhas – e na ausência de escolhas - diante de imperativos econômicos que, no fim das contas, respondem pelo nosso *resultado pessoal*. A observância, assim, de princípios direcionadores da ação, acaba encontrando – e colocando – entraves nas relações entre diferentes agentes por vezes impossíveis de serem contornados sem que algo se perca. Afinal, há um *sistema* que se auto-justifica e que propõe uma ética própria - voltada a realizações físicas que, embrulhadas para consumo, indultam a consciência e chegam mesmo a sugerir significados nobres por detrás das ações. As justificativas para a conduta podem ser achadas, assim, em inúmeros argumentos e inúmeros exemplos cotidianos que, entretanto, apontam para uma espécie de ética de sobrevivência, legitimada por muitos.

Não se deve subestimar as dificuldades inerentes a uma conduta ética. Esta pode impor severas restrições à ação individual e, sobretudo, à ação organizacional, dependendo de como seja tomada e do contexto em que se insere. Com tantos interesses envolvidos, se torna difícil – e até pouco competitivo – imaginar que:

[...] os gerentes se perguntariam se as máximas que descrevem as ações propostas poderiam ser desejadas como universais sem contradição. Se as máximas pudessem ser desejadas desta forma, então as ações contempladas seriam moralmente permissíveis. Se elas não podem ser desejadas dessa forma, então as ações são moralmente proibidas (BOWIE, 1999, pg.15).

De fato, uma empresa que deseje melhorar sua produtividade pode, legalmente, dispensar funcionários, quantos forem necessários para melhorar seus ganhos. Isso não se constitui, em absoluto, em um dilema moral. Na verdade, trata-se de uma prática corriqueira no mercado. No entanto, os gerentes encarregados da ação de dispensa precisam ter um alto grau de cooptação com os objetivos organizacionais para não experimentarem, afetivamente, esse confronto de interesses entre os objetivos de lucro e os objetivos sociais de acesso ao

trabalho. Em geral as contradições deste tipo se acomodam sob o argumento tipicamente capitalista da necessidade que os agentes teriam de se manter competitivos, sob pena de comprometer *mais* empregos.

Apesar dessas ponderações, não se pode negar a existência de uma ética no chamado mundo dos negócios.

O capitalismo é um sistema de competição econômica, mas mesmo atividades competitivas requerem leis que regulem a competição. Como perceberam Adam Smith e todos depois dele, o capitalismo requer regras que protejam direitos de propriedade, garanta contratos e resolva disputas; caso contrário a atividade de negócios seria impossível (BOWIE, 1999, pg. 18).

A não observância de regras dessa natureza é duramente rechaçada e o principal motivo é que elas ameaçam diretamente o sistema social vigente. Não é aqui, portanto, que se deve procurar pela ética nos negócios, mas nas pequenas transgressões cotidianas, de maior ou menor expressão, que – mesmo merecendo advertências públicas – não ameaçam o sistema.

A ética organizacional parece guardar estreita relação com a competitividade imposta pelo sistema capitalista aos agentes econômicos.

Aos que defendem a ética nos negócios sempre se pergunta como um negócio que deseja ser ético deve se comportar enquanto outros negócios estão claramente comportando-se de maneira antiética. Estes executivos gostariam de ser éticos, mas acreditam que estariam em desvantagem competitiva se fossem éticos. E às vezes estariam. [...] Às vezes a ética não compensa, mas custa. Nesses casos a moral kantiana requer que uma empresa faça o que é ético mesmo que isto não traga benefícios (BOWIE, 1999, pg. 21-23).

Parece impossível hoje imaginar uma organização que persiga objetivos éticos frontalmente prejudiciais aos seus demonstrativos financeiros. No entanto, algumas questões merecem aqui ser melhor pontuadas.

No plano das pequenas transgressões cotidianas, por exemplo, se desenvolvem as habilidades gerenciais mais reverenciadas: esperteza, oportunismo, ousadia, capacidade de

articulação e a dose certa de agressividade. Elas tornam complexo o questionamento dos princípios que determinam as ações, a ponto de o impedir.

No plano das opções e medidas organizacionais questionáveis a sociedade acaba tendo que se dividir entre o gosto amargo de cooptar com contradições morais e a ameaça de uma eventual falência, com o agravamento do quadro social. A modernidade parece, assim, nos lembrar freqüentemente de que uma certa imoralidade pode fazer parte do jogo.

Com a perspectiva de engajamento dos públicos implicados nos interesses da organização de modo a construir legitimidades e gerenciar impactos e com a melhor articulação da sociedade na defesa de alguns direitos considerados básicos na relação com as organizações, a questão ética assume um certo rigor. Diversos questionamentos de natureza ética tem sido endereçados sob o debate da sustentabilidade, principalmente no que tange à primazia do lucro sobre indivíduos – de modo que “aquilo que não têm preço, os seres humanos, são tratados como intercambiáveis pelo que tem preço” (BOWIE, 1999, pg.43) – e o desenvolvimento social.

De fato, é pelo trabalho que o ser humano se expressa e constrói o seu desenvolvimento, nele se construindo. Não é, em absoluto, pelo emprego, que visa apenas a sobrevivência mas que não satisfaz nem conduz à felicidade. O trabalho deve ser significativo e as tarefas carecem ter sentido diante do indivíduo em seu meio. São trabalhos relevantes, significativos, que:

[...] permitem ao trabalhador exercitar sua autonomia e independência, que permitem que ele desenvolva suas capacidades racionais, que fornecem um salário suficiente para seu bem-estar, que apóiam o seu desenvolvimento moral e que não são paternalistas no sentido de interferir na maneira como o trabalhador entende que deve fazer para ser feliz (BOWIE, 1999, pg. 67).

“Temas relacionados à repressão e ao sofrimento dos indivíduos nas organizações são considerados tabus ou secundários, porque questionam os elementos centrais da dominação” (FARIA e MENEGHETTI, 2007, pg. 255). Não se pode deixar de fora, em uma concepção do trabalho como parte da vida, a questão da dominação, sempre aparentemente justificável. A dominação transfigura – distorce - o desenvolvimento humano e obriga o indivíduo a se construir em uma realidade doente, para a qual precisa criar compensações. Por vezes ela se dá por “exigência” do trabalho – que impõe ao ser humano uma atividade de “peça em uma

máquina de produzir”. Por conta disso troca-se pessoas como troca-se peças: ambas precisam funcionar a contento e alguns desgastes só se resolvem pelo descarte e a substituição. Por vezes, contudo, ela se dá por perversidades das chefias, que refletem diversas doenças psíquicas que costumam ser encobertas pela “produtividade” e a subserviência do indivíduo – mesmo a não explícita, disfarçada - para com seus superiores hierárquicos.

Deste modo, não há como a ética não se voltar-se para a vida e, em particular, para o humano, de onde tira o seu sentido. Uma ética somente a serviço de interesses privados não se afirma suficientemente e, portanto, não se justifica. “A ética na sociedade industrial é aquela que incorpora o indivíduo como instrumento, reduzindo as relações humanas a poucas brechas do cotidiano” (FARIA e MENEGETTI, 2007, pg. 254). De fato, ao legitimar uma ética voltada à consecução de objetivos privados sem que esta se articule com as outras dimensões éticas pertinentes mantemos o papel secundário do ser humano na sociedade – subordinado a interesses particulares instáveis.

Embora possa haver inúmeras dimensões para a ética, consideramos que a maior – que abriga todas as outras – é a que trata da emancipação do indivíduo. A partir dela poderiam ser propostos os códigos de conduta organizacionais. A ética da organização seria, assim, a ética do humano, esta contida em uma ética da vida. Ela, no entanto, não será possível se mantivermos o quadro de referência a partir do qual julgamos todas as coisas como possíveis e não possíveis. Para que seja factível precisa ser encarada como pressuposto, como a origem dos limites a serem dados para a atividade humana.

## **2.2 O Espaço da Sustentabilidade nas Organizações**

Um pouco por conta de sua complexidade – mas em grande parte pelo grau de dificuldade para integrar-se a um cotidiano pontuado por interesses de fundo econômico - sustentabilidade permanece circunscrita, no nível das organizações, à periferia dos processos decisórios. A lógica econômica já está estabelecida, constituindo-se na natureza própria do ambiente organizacional. Trata-se então de enfeitá-la com linguagens de sustentabilidade que, no entanto, se mostram insuficientes para dar significado e relevância à ação organizacional. Não se pretende, em absoluto, nas organizações, abdicar de resultados econômicos, ainda que estes – e os processos para alcançá-los - se mostrem incompatíveis com as limitações do meio físico e com interesses do ambiente social. Nem mesmo se pretende abrir mão do relativo

conforto propiciado pela adoção de referências de uma já assimilada – e legitimada – produção teórica de base gerencialista, autoritária e sem tradição crítica. Em outras palavras, vai tudo muito bem enquanto se trata de pensar melhoria de *eficiências*; mas a conversa emperra quando se questionam abordagens, estratégias, insumos, objetivos e operações inteiras à luz de seus significados, impactos e responsabilidades sobre questões que ameaçam a vida e afligem a sociedade.

Em grande parte por não saberem mesmo como isso se viabilizaria – e se articularia com as certezas organizacionais de plantão – as pessoas que atuam no campo não parecem cogitar seriamente encarar sustentabilidade como oportunidade real de reavaliação da missão organizacional diante de um sentido social – ou papel social a ser exercido – para quem, efetivamente, participa e influencia a dinâmica social, para o bem e para o mal. Em outras palavras, sustentabilidade tem sido pensada periféricamente aos negócios a partir do umbigo organizacional, das demandas de lucro e não das demandas por equidade, qualidade de vida e desenvolvimento sustentável cujo encaminhamento nos implique como protagonistas, não como coadjuvantes.

Questões objetivas de sustentabilidade, que apontam para responsabilidades da organização e de alguns de seus públicos, esbarram em pragmatismos convenientes e visões de mundo seletivas. Não parecem, assim, à primeira vista, factíveis – e podem derivar, à falta de melhor argumento, para serem consideradas como um tipo novo de ameaça comunista. A não ser que sejam introduzidas por grandes líderes, quando então soam como visão de futuro – nessa enorme capacidade do sistema capitalista de absorver, sem efeitos colaterais para a sua continuidade, a sua própria crítica.

Algumas construtoras, por exemplo, já fazem o planejamento de um novo empreendimento imobiliário levando em conta a preservação de áreas verdes no entorno, economias de água e energia e mesmo a opção por projetos e materiais de construção com melhor perfil ambiental. Mas estranham se a conversa se ampliar para que sejam considerados impactos do empreendimento no trânsito e na qualidade de vida local; ou se o projeto for questionado quando ao dimensionamento dos espaços destinados ao viver cotidiano; ou se houver uma ponderação de que o trabalho previsto no empreendimento deva ser pensado de modo a criar condições para minimizar o risco do desemprego ao final do projeto. Criaria estranheza perguntar se toda a madeira a ser usada no empreendimento, desde as suas fundações, poderia ser certificada – proveniente de manejo florestal; ou se para a aprovação da

obra houve qualquer tipo de prevaricação ou corrupção, mesmo sob aparência legal. Nenhum desses pontos consegue ainda conversar, com um mínimo de intimidade, com a lógica econômica que determina os projetos de engenharia. A visão dominante é a da geração de lucro e todas as questões, independente de seus méritos intrínsecos, só se legitimam a partir dela.

O mesmo se dá em relação a instituições financeiras que não ligam para a relevância e conseqüências sociais e ambientais de seus empréstimos, desde que sejam rentáveis. E em relação a gráficas, que assumem que os impactos ambientais são inerentes e permanecem sem inovar, restritas a melhorias em circuitos fechados de *benchmarks*. E em relação a empresas que trabalham com *commodities*, que não costumam pensar nos custos sociais e ambientais de suas operações internacionais, propondo, como ilusionistas, compensações que, no entanto, não compensam. Enfim, sustentabilidade – como proposta que permite reconhecer e buscar alternativas para conseqüências da busca de objetivos que implicam diferentes agentes – tem limites muito claros e bem delimitados nas organizações.

Uma outra maneira de olhar para a questão da insistência da ação no campo do permitido é assumir sustentabilidade como um ingrediente do imaginário organizacional moderno, como afirma Freitas (2005), para quem as organizações desenvolvem mensagens apropriadas e convenientes a um determinado momento histórico, incorporando as preocupações e demandas sociais latentes e manifestas. Estas mensagens ganham força de verdades, são repetidas à exaustão no piloto automático e, na maior parte das vezes, não logram evoluir para ações socialmente relevantes, ainda que, num contexto de cooptação e auto-proteção, assim sejam consideradas pelos agentes implicados. São desprovidas de alma, embora racionalmente estruturadas. Nesse sentido, a análise de Enriquez (1997) sobre o imaginário motor e o imaginário enganoso pode ser de grande valia para se compreender essa dinâmica, na medida em que admite a possibilidade real do discurso ser compatível com a prática, dando consistência a uma mudança social - ou ser apenas um mecanismo simbólico de gestão da imagem organizacional.

Há discursos que levam à prática de algo diferente – e a novas construções de realidades - e há discursos que apenas se mostram esquizofrênicos em relação à identidade manifesta da organização, sem que qualquer realidade se altere. No entanto, essa é apenas mais uma das dificuldades para se avaliar a qualidade da ação organizacional em relação à sustentabilidade. De fato, são tantas as possibilidades de se olhar o que as organizações estão



fazendo em termos de sustentabilidade que o sentido de coerência e legitimidade parece nos fugir a todo o momento. Olhando diretamente para uma organização haverá, em dado momento, esforços em direção à sustentabilidade e seus resultados convivendo com inúmeras insustentabilidades, de modo que qualquer afirmativa sobre a consistência e legitimidade da ação organizacional se mostra imediatamente vazia e desprovida de sentido. Poderemos dizer que uma determinada organização é sustentável – ou não é sustentável – diante da manifestação e convivência das contradições inerentes à sua ação no mundo? Talvez não se possa mesmo responder a essa pergunta usando uma lógica linear mas uma lógica da complexidade. Não se trata, assim, de ser ou não sustentável, mas de ser e não ser sustentável ao mesmo tempo. Nesse sentido, o único ancoramento mais sólido que uma organização poderá dispor para se envolver com sustentabilidade diz respeito à sua capacidade de ser com seus públicos e com o sentido de bem público. Apenas daí parece ser possível extrair legitimidade e consistência para escolhas que, entretanto, sempre serão as melhores nas circunstâncias.

No plano das organizações, no entanto, a ação que leva em conta sustentabilidade – apesar de manter mínima e convenientemente a referência do Relatório Brundtland – assume pressupostos, dimensões e conteúdos bem particulares. A premissa assumida neste trabalho é a de que sustentabilidade no plano organizacional se articula com as referências e o debate em curso no plano da sociedade ou não se realiza enquanto proposta. Uma sustentabilidade privada não tem relevância e se presta a interesses em geral de baixa transparência; não se abriga no mundo e, portanto, não tira dele um sentido válido que possa acomodá-la (BAUMAN, 2009).

## **2.3 Uma questão pós-moderna?**

Não é exatamente simples lançar um olhar sobre a sustentabilidade nas organizações na perspectiva da pós modernidade. Há uma produção densa de literatura a respeitar e pontos de vista aparentemente inconciliáveis a considerar. No entanto, apesar da controvérsia no debate em torno de conceituações e delimitações de modernidade e pós modernidade, penso que podemos considerar as organizações *construções* predominantemente modernas - na medida em que, envolvidas ao extremo com a formação de uma sociedade industrial (BAUMAN, 1999; BAUMAN, 2001), seguem buscando o estado da arte da racionalidade instrumental e da eficiência operacional (KUMAR, 1997). Elas tratam tudo e todos como

recursos que devem ser maximizados em nome de imagens de progresso e seus incontáveis espelhos.

O acesso a - e o domínio sobre - recursos são, no âmbito desse projeto para a sociedade, fatores de que não se pode abrir mão, sendo o desenvolvimento de uma cultura industrialista no cotidiano social uma dimensão importante a ser conquistada e preservada. Não será à toa que alguns agentes sociais consideram relevante – e mostram mesmo algum esforço nesse sentido - que o Estado seja administrado como se fora uma organização privada. As decisões envolvendo a aplicação dos “lucros”, no entanto, na visão desses agentes, precisam permanecer centralizadas: há investimentos que, independente da vontade da sociedade, de seus retornos para pessoas e grupos e de sua contribuição para a preservação ambiental, pela lógica privada, não se justificam. De fato, se não forem capazes de produzir mais lucros – estes a serem apropriados pelos agentes econômicos - não se justificam.

Foco em objetivos específicos, mensurados *bottom line* quantitativamente, é a palavra de ordem para reduzir ao mínimo a ambigüidade e maximizar o retorno sobre o uso de recursos, humanos principalmente. “A participação, reduzida a lucros, permitirá a cada um a sua parte; reduzida a uma informação melhorada, contribuirá para o bom funcionamento do sistema” (TRAGTEMBERG, 2005, pg. 26). Questionamentos e subjetividades que contrariem o estabelecido e o conhecimento técnico aceito e interfiram na tendência à repetição (TRAGTEMBERG, 2005) também não são bem vindos – tidos pejorativamente como *filosofia* - embora as objetividades aceitas no cotidiano estejam assentes sobre lógicas omissas - em relação ao humano, ao social e ao ambiente físico - e subjetividades que, no entanto, não são percebidas como tal (LINHART, 2007). As relações de poder e a racionalidade técnica respondem pela concretude do cotidiano e constituem a sua principal linguagem, ainda que este represente a prática de uma consciência oblíqua em relação a princípios, valores e interesses humanos e sociais.

Nesse contexto de máxima e conveniente objetividade, as organizações se mostram capazes de lidar apenas com aproximações do conceito mais amplo de sustentabilidade, necessitando adequá-lo – e restringi-lo, domesticá-lo mesmo - por meio de linguagens compatíveis com a sua natureza e que possam *conversar* com as suas racionalidades e suas escolhas sem, no entanto, denunciar conflitos intransponíveis e causar embaraços. A ordem é não complicar e, por conta disso, as organizações adotam linguagens que permitem a continuidade do estreitamento do foco em crescimento e interesses econômicos e que,

desprezando o passado, mantenham a atenção posta sobre o presente imediato e o futuro idealizado. Não se deve complicar também porque o conhecimento disponível para acessar certos entendimentos não está, em geral, disponível nos ambientes organizacionais, em que tudo é pragmático, desconstruído e objetivo no limite. A educação para os negócios não tem nenhum comprometimento senão como o lucro, de um lado, e com a formação de mão de obra, do outro. Quanto mais focada nisso, melhor será e mais famosa será a escola que a promove.

A história é feita no presente e deve continuar sendo feita no futuro, com o amanhã representando uma melhoria sobre o hoje, como impõe a suficiência e a auto-confiança modernas (BAUMAN, 2001). O tempo, humanizado, está linear – assim como o pensamento prevalente no âmbito da organização - e regulado por tarefas que se sucedem em ciclos que se repetem e jamais acabam; os dias precisam ser, cada vez mais, dias úteis, completamente úteis, preenchidos totalmente pelas tarefas e legitimados por relatórios e apresentações em PowerPoint; e o relógio perde a função de regular o tempo dedicado ao trabalho, que se torna contínuo, infinitamente contínuo - de modo principalmente a acomodar a angústia e diluir as ameaças pressentidas a níveis com que se possa lidar.

Comando, controle e ameaças difusas de perigos sempre iminentes - associados a uma atenção obsessiva a detalhes - determinam a natureza das relações com – e entre - diferentes *implicados* pela organização. “Gerenciamento no discurso modernista tem por base o controle: a progressiva racionalização e colonização da natureza e de pessoas, sejam elas trabalhadores, consumidores potenciais ou sociedade como um todo” (ALVESSON & DEETZ, 2006, pg. 256). No entanto, do ponto de vista de suas implicações – e de modo a compreender a sua complementaridade, será preciso distinguir a gestão operacional da estratégica. A primeira se traduz em uma *linguagem de chefe* – que poderá ser mais ou menos aberta e democrática porém sempre destinada a manter o existente e a detalhar, fragmentando para fins de controle, os objetivos da organização. Por vezes, a linguagem de chefe se mostra “demasiado polida para ser honesta” (TRAGTEMBERG, 2005). A segunda linguagem, dos executivos – identificados com os acionistas e com pretensões a estadistas – que procura afastar-se de uma estrutura fechada e ‘mesquinha’ porque “sua posição subordinada prejudica a tendência à identificação total com sua direção [...]” (TRAGTEMBERG, 2005, pg. 26).

Racionalidade máxima, mesmo se esta vier a criar contradições e esquizofrenias; afinal, é pela via da razão que se viabilizará a abundância, a liberdade e a felicidade humanas

– ainda que, *por outras razões*, estas não cheguem para todos (BROM, 2006) e possam mesmo se mostrar ameaçadas, como bem demonstram Auschwitz, Hiroshima, Biafra, Iraque e, mais recentemente, a crise de 2008. Para não mencionar os golpes de estado e a instalação de ditaduras – bem como realidades sociais marcadas por profundas desigualdades e precárias condições de vida - que costumam se dar em países fora das rotas de interesse do capital. À parte isso, uma seleção natural em meio à abundância de humanos como recursos desnecessários.

Produtos e serviços são, assim, espetáculos a serem consumidos imediatamente e não há complexidades a serem levadas em consideração, senão as dificuldades inerentes à produção, movimentação de bens e insumos e consumo, além das regulamentações que, quanto mais puderem ser evitadas melhor. Mais recentemente, um aborrecimento adicional, representado por demandas envolvendo novas responsabilidades, atribuídas aparentemente de fora, da sociedade, a ponto de provocar reações mais e menos iradas em defesa do lucro como principal responsabilidade das empresas. Quanto mais pressionadas a se conduzirem de acordo com o interesse social, mais a pretensa manutenção dos níveis de emprego é elemento de barganha para a manutenção de privilégios e maior o esforço por padronização. O retorno sobre os investimentos, como se sabe, precisa apresentar fluxo regular e ser sempre crescente, de modo que a atividade econômica continue atraente. As mercadorias, mesmo que tenham relevância social, só continuarão a ser oferecidas se os lucros tiverem equivalência com resultados que possam ser comparados aos da especulação financeira.

O novo e a novidade, às vezes o requentado, a movimentação de grandes quantidades, a velocidade de consumo e de substituição de produtos e a excelência das competências relacionadas à gestão, às discretas articulações políticas, ao proceder técnico, ao *marketing* e ao *branding* são os elementos de sucesso. Não cabe o apego mesmo ao que é recém criado e recém comprado (BAUMAN, 2001). A ciência e a tecnologia devem contribuir para o aumento da produtividade, a solução de problemas e a produção ininterrupta de inovações - e validar as decisões que, entretanto, serão tomadas. O capitalismo tardio, orientado pela mercadoria e pela especulação – financeira e não financeira - impregnado de consumo e de simulacro e em busca de se manter hegemônico no âmbito global, precisa continuar sua trajetória de crescimento, independente dos custos associados. A saturação sempre será superada pela inovação e por uma nova enxurrada de novas mercadorias e formatos especulativos. Os que não puderem acompanhar, deixarão o mercado – e serão substituídos

por novos agentes, com habilidade para surfar nos novos códigos sociais e super-motivados para ganhar dinheiro.

A ameaça que cada vez mais se coloca, no entanto, é a da *saturação da saturação*, com a perda de sentido para a vida e a manifestação de doenças psíquicas no âmbito da sociedade – tendo ao fundo a tutela do ser humano e uma baixa possibilidade de inflexão de uma lógica auto-legitimadora absolutamente hegemônica. A ponto de se precisar averiguar o quanto essa perda de sentido se relaciona com o aumento das religiões e dos tratamentos terapêuticos - e que impactos tem provocado em saúde pública.

Kant descreveu o Iluminismo como uma fuga de uma tutela auto-infligida. Em comunidades pré iluministas identidades sociais, conhecimento, ordem social e narrativas históricas dominantes foram sustentadas e legitimadas pela tradição, embora os indivíduos ativamente infligissem essa tradição sobre eles mesmos. O Iluminismo prometeu um sujeito autônomo progressivamente emancipado pelo conhecimento adquirido através de métodos científicos. Ele notou a ascensão da razão sobre a autoridade e os valores tradicionais. Ele proclamou uma linguagem transparente (liberta da bagagem da ideologia tradicional) e verdades representativas. A positividade e o otimismo na aquisição de entendimentos cumulativos levaria a uma progressiva melhora na qualidade de vida. O inimigo do iluminismo era a escuridão, a ideologia, a irracionalidade, a ignorância e a autoridade fundamentada na tradição. Cada um desses temas do Iluminismo está profundamente imerso na teoria moderna de gestão (ALVESSON & DEETZ, 2006, pg. 258).

No entanto, a tutela continua imprescindível para o funcionamento, em equilíbrio sempre precário, do sistema social; assim como continua a ser auto-infligida, como meio de sobrevivência em meio aos símbolos sociais contemporâneos.

Nesse ambiente tomado pela máxima objetividade instrumental – em que os interesses dos agentes econômicos são tratados como se fossem interesses de todos (ALVESSON & DEETZ, 2006) - começam a ser infiltradas, pela via da sustentabilidade - e de uma reação crescente às insustentabilidades - questões relacionadas às conseqüências do entrelaçamento das várias modernidades. São cada vez mais questionadas as diferentes racionalidades e *ordenações* - provocadas por agentes sociais que se percebem como auto-suficientes - sobre indivíduos, grupos sociais, sociedade e ambiente físico. Para horror dos que não estão habituados a contestações, são introduzidas no ambiente organizacional ambigüidades e instabilidades – onde antes havia apenas certezas e relativo conforto; são confrontadas identidades e denunciados narcisismos – onde antes havia culto às imagens; é proposto o

diálogo, onde antes havia apenas autoritarismo e dominação – ainda que não parecesse; são apontadas contradições e questionados direcionamentos - por suas conseqüências sobre o entorno nunca sequer percebidas, que dirá assumidas; são desmontadas objetividades e postos à prova princípios e valores – que adornavam os sites e as paredes, estas em molduras simples mas de bom gosto; e, cúmulo da afronta, são sugeridas responsabilidades que estão além da capacidade de entendimento da organização, habituada às pequenas objetividades cotidianas.

Sustentabilidade trás questões que se entrelaçam em diferentes áreas de conhecimento e que interferem de forma contundente na auto-suficiência, no racionalismo, na supremacia da técnica e, sobretudo, nas pretensões hegemônicas cultuadas nesses espaços. São questões de apontam, assim, para uma pós-modernidade - como crítica da modernidade que, entretanto, abre novas possibilidades de ação - ao propor o questionamento de meta-narrativas, a desconstrução que desvenda e torna insuficiente e mesmo leviano o discurso dominante, a relativização das verdades e das lógicas racionalistas, a necessidade de legitimação da proposta organizacional e a avaliação de conseqüências daquilo que se estabeleceu, absoluto, soberano, como referência e medida do sucesso. Ademais, formatos modernos por excelência não têm sido suficientes para explicar manifestações organizacionais de maior flexibilidade (CLEGG, 1990) - notadamente as construções coletivas espontâneas – e se mostram mesmo inadequados para dar conta das instabilidades que hoje caracterizam os mercados e se infiltram no coração das pessoas, acompanhando-as.

De todo o modo, são questões a que executivos e seus comandados não estão habituados e que estão colocadas – independente se os diferentes implicados na ação organizacional, imersos nas lógicas e nas demandas do mundo moderno, conseguirão extrair delas algum tipo de pragmatismo (FEATHERSTONE, 1995).

De fato, uma questão crítica em relação à sustentabilidade diz respeito ao que se colocar no lugar do que se quer suprimir ou reinventar, principalmente diante da premissa de que as escolhas devem ser feitas, por conta de seu significado para a qualidade da vida contemporânea, no âmbito do ambiente social. Outra questão, igualmente crítica, diz respeito aos efeitos da sustentabilidade sobre a competitividade entre agentes econômicos livres e nem sempre atentos – quando existem – a regulamentações. O Estado e a tecnologia têm, aí, em ambas as questões, um papel fundamental, assim como a inovação e as metodologias de diálogo social.

Muitos são, de fato, os motivos para o questionamento das organizações modernas, a começar por sua proposta de valor para indivíduos e sociedade. É certo que, em troca de certas compensações, as pessoas cooptarão com as posições de poder, mostrando uma razoável elasticidade em relação à aceitação de riscos e a uma consciência ética que, no entanto, requereria diálogo amplificado. Numa sociedade industrial, a cooptação com os interesses de última hora é bastante comum, uma vez que as conquistas estão sempre associadas a perdas.

A dominação da natureza está ligada à violação da natureza. A procura por novas formas de energia está ligada ao envenenamento do meio ambiente. A segurança está ligada à servidão, o interesse nacional à expansão global. O progresso técnico está ligado ao controle e à manipulação progressivos dos seres humanos (MARCUSE, 1999, pg. 148).

Aparentemente, não há como fugir de se comprometer com o que, eventualmente, não concordamos. Por esse motivo, principalmente, não cabe que o debate de sustentabilidade seja simplesmente técnico, fruto de racionalidades assentes sobre interesses imediatos de fundo econômico; não cabe a arrogância comum aos espaços organizacionais tradicionais; ele envolverá o entendimento de princípios e valores, significados e escolhas, criando espaço para novas racionalidades, inclusivas e socialmente relevantes. Por conta disso serão cada vez menos aceitas, por exemplo, *razões de estado* ou *interesses nacionais* para justificar o crescimento da indústria bélica. Assim como será cada vez menos possível despojar intencionalmente a natureza de sua integridade e significado diante do objetivo de manutenção da vida - de modo a que possa servir, quase que com exclusividade, à produção de mercadorias (BAUMAN, 1999).

A insensibilidade da natureza e a loquacidade da ciência são atadas num laço de legitimação recíproca que não se pode desfazer. Como outro do humano, o natural é o oposto do sujeito dotado de vontade e capacidade moral. É a poderosa vontade da humanidade como 'mestra do universo' e o exercício do seu direito exclusivo de legislar os significados e os padrões de bondade que transformam em 'natureza' os objetos de maestria e legislação. Os objetos podem ser rios correndo sem sentido na direção errada, 'onde não são necessários'. Ou plantas que nascem em lugares 'onde comprometem a harmonia'. Ou animais que não põem o número de ovos ou não desenvolvem úberes grandes o bastante 'para torná-los úteis'. Ou criminosos e bêbados ou débeis mentais que não funcionam para nenhuma utilidade significativa e são portanto 'renaturalizados' em degenerados 'ex-humanos'. Ou criaturas

com cor de pele, forma corporal ou comportamentos estranhos, envolvidas em atividades 'sem sentido', cuja presença não pode servir a nenhum propósito útil' (BAUMAN, 1999, pg. 48).

A natureza tem sido, assim, dominada, para que seja útil e não comprometa a ordem e a harmonia das coisas humanas. Ao submetermos a natureza aos nossos desígnios também nos submetemos esses mesmos desígnios, expressos por ideologias e lógicas que se esforçam para justificar em grande parte o que é bizarro, afirmando-o continuamente como realidade legitimada. Creio que o nazismo continua sendo um bom exemplo disso no mundo atual. Assim como a compra privada – legitimada formalmente pelo Estado e apenas superficialmente por benfeitorias negociadas para o entorno - de enormes áreas de reservas naturais com riquezas no subsolo. Estas, após exploradas - e criarem enormes impactos ambientais - serão precariamente recuperadas por seus exploradores, se assemelhando a cadáveres arrumados para as exéquias que antecedem o enterro. A riqueza, de resto, permanecerá, sem ser distribuída.

Desconstruir verdades erigidas em nome de racionalidades que se pretendem hegemônicas parece, assim, inerente aos tempos atuais – e constitui um elemento fundamental da *matéria* da sustentabilidade, a ponto de não se poder prescindir dele. No entanto, é importante considerar que a desconstrução se dá no próprio terreno das verdades a serem enfrentadas e que é a proposta do debate - e de se *fazer escolhas* envolvendo a vida em sociedade, posterior - que poderá levar a novas racionalidades - nesse sentido configurando uma dimensão pós moderna. E por que isso é relevante? Porque permite estabelecer os limites da proposta de sustentabilidade quando considerada no plano das organizações, de natureza essencialmente moderna e cujo conjunto de competências não lidaria com facilidade com realidades móveis, em processo, sem domesticá-las ou aprisioná-las na lógica do capital e da produção de mercadorias, como acontece com a arte contemporânea em suas diversas manifestações, da pintura que não se pode descrever à música atonal que não se consegue cantarolar.

Ambos teoria crítica e pós-modernismo provêm meios únicos e importantes para entender as organizações e o seu gerenciamento. Cada qual provê concepções ricas de poder, demonstra o valor de considerar a representação de diversos interesses e trazem à superfície conflitos suprimidos para que sejam reconsiderados. Estudos críticos e pós modernos demonstraram como valores gerenciais infiltrados em linguagem de sistemas, práticas sociais e rotinas de decisão pioraram a qualidade das decisões organizacionais e



reduziram sua capacidade de atender a importantes necessidades humanas (ALVESSON & DEETZ, 2006, pg. 255).

Não se pense, no entanto, em sustentabilidade como algo que só possa ser considerado no âmbito da crítica ao moderno; há, nas tentativas de adequar o conceito por meio de linguagens compatíveis com o projeto organizacional, um grande esforço dedicado à melhoria contínua do consumo, pelas organizações, de bens e serviços naturais que sustentam as racionalidades estabelecidas para a produção e o consumo. Há um esforço no sentido de ouvir públicos implicados, considerando-os em estratégias de engajamento, e de dar conta, em certa medida, de externalidades. A questão é, no entanto, com que profundidade. E do que isso, finalmente, dará conta.

## **2.4 As várias construções da sustentabilidade**

Em seu livro de maior impacto até hoje Hawken (1993), apesar da estranheza do conceito de sustentabilidade na época, afirmava logo no início de seu texto - dando o tom em que sua argumentação seria desenvolvida, que o propósito dos negócios não deveria ser simplesmente fazer dinheiro ou se constituir em um sistema de produzir e vender coisas. O papel dos negócios deveria conter, principalmente, o aumento do bem estar social por meio de serviço relevante, da invenção criativa e da ética. Hawken (1993) alertava então para a falta de significado e para a insuficiência do propósito de fazer dinheiro transformado em foco principal, em um mundo, segundo o autor, em sensível decadência. Marx (1996), trabalhando em outra perspectiva, já alertara para as consequências do sistema produtivo não ser pensado em função de necessidades sociais, mas de necessidades particulares de lucro.

Para a perspectiva da sustentabilidade esta questão do lucro como propósito central na sociedade tem implicações decisivas, a ponto de, no limite, inviabilizá-la. Se o propósito dos agentes econômicos permanecer auto-centrado e reduzido à questão do lucro e do crescimento econômico, não há como esperar senão por força do acaso - e em decorrência de conjugações econômicas aleatórias - a sua participação no esforço para tornar o desenvolvimento sustentável.

Da publicação do livro de Hawken (1993) - que de certa forma abre caminho para uma reflexão mais objetiva sobre a perspectiva de sustentabilidade no plano dos negócios - até hoje, os negócios se estabeleceram como a principal referência da sociedade e a única solução

considerada válida para afastar a privação e promover a melhoria da qualidade de vida. Pressuposto questionável, dados a auto-exclusão que nos impusemos em nome da conquista de mercados, o atual estado do mundo e as prioridades sistematicamente estabelecidas por uma *sociedade do econômico* que nos fornece os critérios para estabelecer o que é econômico e o que é antieconômico (SCHUMACHER, 1973). Em outras palavras, integramos uma sociedade que nos guia no estabelecimento do que é e não é razoável e, portanto, factível, independente da nossa vontade, opinião e bem estar percebido. A discussão da sustentabilidade no plano das empresas coteja, assim, em diferentes versões e formatos, essa dualidade improvável entre geração de riqueza por agentes privados e bem estar social.

## 2.5 O conceito de ecoeficiência

A ecoeficiência é uma referência de sustentabilidade estruturada em moldes industriais modernos e assente, principalmente, sobre aspectos ambientais relacionados às atividades das organizações. Ela se desenvolve a partir dos anos 90, quando sustentabilidade se insinuava como um conjunto de questões que tinham por centro uma inquietação: o papel dos negócios diante da sociedade moderna, considerando a sua influência, sobretudo, em termos da qualidade ambiental.

O conceito a emergir dessa inquietude empresarial iria argumentar que cuidados com os *recursos* e, decerto, com as *manifestações sociais* preveniriam problemas com impactos em custos e na lucratividade e fortaleceriam a gestão de riscos nas empresas. Sustentabilidade deveria se integrar à agenda dos negócios, considerada como resposta tanto a ameaças como a oportunidades. No entanto, a pergunta era: *como isso poderia ser feito?*

Diversos líderes empresariais, aglutinados em diferentes organizações, se dedicaram a debater o tema e suas implicações - para espanto e protesto dos mais conservadores que viam na proposta emergente de sustentabilidade uma camuflagem para o comunismo, uma ameaça, mais do que uma solução para problemas que, inclusive, não acreditavam ter. Desse esforço para pensar sustentabilidade no plano dos negócios surge, no âmbito da World Business Council for Sustainable Development, o conceito de eco-eficiência, traduzido assim:

A ecoeficiência é alcançada por meio da entrega de bens e serviços a preços competitivos que satisfazem as necessidades humanas e trazem qualidade de

vida, enquanto progressivamente reduzem impactos ambientais e o uso intensivo de recursos ao longo do ciclo de vida a um nível, no mínimo, alinhado com a capacidade estimada da Terra” (WBCSD *apud* DESIMONE e POPOFF, 1997, pg. 47).

No coração da proposta, como se vê, o prisma auto-referenciado das organizações.

Um crescimento econômico baseado na exploração intensiva de materiais e energia – associado a um expressivo crescimento populacional - impõe difíceis desafios à sociedade. No plano das empresas, esses desafios chegam sob a forma de comportamentos irregulares da demanda que acabam por dificultar melhorias consistentes de performance ambiental. A resposta aos desafios impostos por essa sustentabilidade no plano ambiental - traduzida pelas organizações em termos de ecoeficiência - passaria pelo engajamento das cadeias de valor e envolveria diversos atores em diferentes conexões. O combate à poluição, por exemplo, seria factível e obteria melhores resultados se pensado no âmbito de cadeias industriais em que os *outputs* de uma indústria fossem *inputs* em outra e em que o lixo pós consumo pudesse ser, em grande parte, reciclado, gerando novos retornos, economias e oportunidades.

Os retornos dos esforços de mobilização e engajamento das cadeias de valor sempre foram questionáveis para as empresas, embora houvesse no ar, sob a forma de ameaça, uma desconfiança de que a preocupação com o meio ambiente seria determinante para a continuidade dos negócios e a manutenção da lucratividade a longo prazo. Essa desconfiança talvez tenha sido responsável, em grande parte, pela exploração como oportunidades – em termos de imagem, reputação e diferenciação - desses investimentos em controles de impactos ambientais.

O conceito de ecoeficiência - como uma “filosofia de administração que une a excelência nos negócios à excelência ambiental e apresenta sinergias com as tendências gerais de liderar processos de ponta” (DeSIMONE e POPOFF, 1997, pg. 11) - propunha cinco temas centrais: a ênfase em *serviço*, o foco em *necessidades* e em *qualidade de vida*, a questão do *ciclo de vida*, a questão da *capacidade* do meio ambiente e uma visão de *processo*, sempre cara às organizações modernas.

Dois aspectos, derivados desse conceito, são importantes no contexto deste trabalho: a centralidade das organizações empresariais, que estabelecem o conceito de ecoeficiência em seus próprios termos e o fato de se tratar de um conceito auto-estruturante, isto é, suas metas viriam a ser estabelecidas segundo as possibilidades e os interesses de cada organização, não

em uma perspectiva do conjunto da sociedade ou dos limites físicos do planeta, feitas as contas. A integração de sustentabilidade ao cotidiano organizacional, via performance ambiental com significado econômico, se dava assim dentro dos limites impostos pela racionalidade econômica e seu proclamado pragmatismo. Ela contava com dados relacionados ao estado do mundo produzidos por diversas organizações da sociedade e que eram depurados ano a ano. Esses dados, por vezes, geravam dificuldades incontornáveis ao conversar com as racionalidades estabelecidas e as objetividades de plantão – e eram abandonados.

Sem uma agência isenta para estabelecer parâmetros para o desenvolvimento sustentável implícito no conceito de ecoeficiência não poderiam mesmo existir condições, especialmente políticas, para que as organizações se impusessem metas de redução de impactos ambientais e se motivassem a substituir os recursos naturais não renováveis usados em seus processos produtivos – em níveis compatíveis com as capacidades físicas envolvidas e com as demandas por desenvolvimento sustentável que pudessem emanar da sociedade. Uma visão clara disso pode ser encontrada, atualmente, na dificuldade de enfrentamento da questão das mudanças climáticas. Apesar da criticidade do tema, poucos agentes econômicos demonstram disposição para o diálogo e para promover revisões em suas estratégias alavancadas sobre emissões de gases de efeito estufa.

## **2.6 O conceito do triple bottom line**

Uma outra iniciativa, de muito êxito, a estabelecer uma conexão de sustentabilidade com as racionalidades dos negócios, notadamente aquelas que dizem respeito ao domínio sobre recursos e aos impactos das atividades no entorno foi desenvolvida pela consultoria inglesa Sustainability, ainda nos anos 90. Ela é, de longe, no plano das organizações, a referência conceitual mais aceita sobre sustentabilidade – e que logra dialogar com certa desenvoltura com o conceito de desenvolvimento sustentável proposto pela Comissão Brundtland (NORMAN & MACDONALD, 2003).

A abordagem do *triple bottom line* permite às organizações um olhar tanto estratégico quanto operacional sobre o tema da sustentabilidade, estruturando e contextualizando interesses a partir de cenários econômicos, sociais e ambientais aceitos - e estabelecendo que suas obrigações com um múltiplo de *stakeholders* devem ser “medidas, calculadas, auditadas

e reportadas - assim como as organizações tem feito com seu desempenho financeiro há mais de um século.” (NORMAN & MACDONALD, 2003, pg. 1).

Seu grande mérito foi colocar na agenda o que parecia impossível: a atenção das empresas – pelo menos no nível de um discurso estruturado - para questões sociais e ambientais que, a par de serem idealmente do interesse da sociedade, seriam potencialmente capazes de causar erosão em seus lucros e, principalmente, em suas pretensões de longo prazo em relação ao mercado. A linguagem do *triple bottom line*, como, em outras circunstâncias, ocorreu com o conceito de desenvolvimento sustentável proposto pela Comissão Brundtland, tem se mostrado uma espécie de ponto de partida – e de referência - em comum para os diversos agentes sociais que lidam com sustentabilidade atualmente.

Cunhado em 1994 por John Elkington, a perspectiva do *triple bottom line* se auto-anunciava como descendente da linhagem de trabalho da Comissão Brundtland e se fazia acompanhar por um pós escrito: *Pessoas, Planeta, Lucro* (ELKINGTON, 1998). Assumido como capitalismo sustentável, o conceito do *triple bottom line* surge no artigo *Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development*, publicado, em 1994, na *California Management Review*, e é posteriormente desenvolvido no livro *Cannibals with forks: The triple bottom line of the 21st century*. (ELKINGTON, 2004). Ele aponta, sobretudo, para um desempenho organizacional que endereça e contabiliza aspectos econômicos, sociais e ambientais dos negócios. Nas palavras do autor, “Dirigir companhias na direção da sustentabilidade irá requerer mudanças dramáticas em sua performance em termos do triple bottom line” (ELKINGTON, 1998, pg. 70). Na segunda metade dos anos 90, ainda em evolução junto às organizações, esse conceito seria depurado e passaria a sugerir prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social.

O *triple bottom line* procura capturar a essência da sustentabilidade medindo o impacto das atividades de uma organização no mundo.

Um triple bottom line positivo reflete um aumento no valor da organização, incluindo sua rentabilidade, benefícios para os stakeholders e seu capital social, humano e ambiental. O conceito de triple bottom line existe atualmente como uma espécie de ‘balanced scorecard’ que captura em números e palavras o grau em que as empresas estão ou não criando valor para seus acionistas e para a sociedade (SAVITZ, 2006, pg.xiii).

O compromisso assumido com o *triple bottom line* deve ser enfático - e pode requerer uma parcela significativa de recursos da organização, além de exigir, sobretudo, uma certa mudança de mentalidade. “Uma abordagem relutante na adoção do triple bottom line será, possivelmente, pior do que não adotá-lo de forma nenhuma.” (GROUP OF 100, 2003, pg.5)

Dentre os possíveis ganhos organizacionais usados como argumento para a adoção do *triple bottom line* pelas organizações destacam-se os relacionados a imagem e reputação, uma idealizada *permissão social para operar*, a atração e retenção de colaboradores tidos como valiosos, o acesso a investidores especiais e a melhores condições de financiamentos, a redução e a melhoria das condições de gerenciamento de riscos, a redução dos custos de fazer negócios e de outros custos - principalmente aqueles relacionados a desperdícios e externalidades - o potencial de inovação - estabelecendo novos ciclos de produtos nos mercados - e o engajamento de públicos de interesse em estratégias e melhorias de performance. (GROUP OF 100, 2003)

Apesar de sua popularidade, o conceito enfrenta algumas dificuldades que, *bottom line*, se traduzem em dificuldades das organizações para a sua adoção plena. Uma delas é de caráter metodológico, refletindo-se em usos estratégicos limitados - como decorrência das dificuldades inerentes a articular o ambiente interno com o externo - e em usos operacionais restritos - considerando as dificuldades inerentes ao estabelecimento de metas e *bottom lines* que não tenham conteúdo econômico e natureza quantitativa. Essas dificuldades não são triviais, na medida em que exigem especificações relacionadas a uma sociedade que tem sido mantida fora dos esforços das empresas por sustentabilidade.

Com as questões sociais e ambientais relativamente relegadas - em detrimento das questões econômicas - por limites impostos pelo diálogo restrito no âmbito da sociedade, a proposta do *triple bottom line* pode se tornar, na prática, uma máscara para a busca de realização dos interesses econômicos, com vagos e difusos compromissos sociais e ambientais (NORMAN & MACDONALD, 2003).

Concessões, leituras particulares da proposta conceitual e certa dificuldade operacional podem, assim, criar espaço para entendimentos bem particulares, como pode ser visto no guia organizacional “*Sustainability: a guide to Triple Bottom Line Reporting*” (GROUP OF 100, 2003), que estabelece um posicionamento ao reconhecer que:

“O conceito de Triple Bottom Line não quer dizer que companhias devem maximizar retornos em três dimensões de desempenho – em termos de desempenho organizacional, é reconhecido que o desempenho financeiro é a primeira consideração ao se avaliar o sucesso de um negócio.” (GROUP OF 100, 2003, pg.12).

Criado com o propósito de ajudar líderes empresariais em seu esforço para incorporar a perspectiva da sustentabilidade aos negócios, o *triple bottom line* se afirmou como uma linguagem sob medida para o pragmatismo moderno desses ambientes, tomando uma feliz e oportuna carona na crença gerencial de que o que não pode ser medido não pode ser gerenciado. No entanto, lembrando Linhart (2007, pg. 59) “a racionalidade econômica não é neutra” e, portanto, é sempre passível de questionamento e contestação. Ela constitui uma disputa e, nesse sentido, tem um componente político que não pode ser ignorado.

É preciso reconhecer que além da ecoeficiência, com ênfase ambiental, se fazia necessário um conceito que introduzisse na agenda das organizações outras dimensões da vida contemporânea, evitando que elas se mantivessem à parte de suas conseqüências e responsabilidades. A oportunidade surge com um conceito que propõe linguagem aparentemente acessível e acena com possibilidades antes inexistentes na perspectiva das organizações: a busca do recurso estratégico da legitimidade para produtos e subprodutos da racionalidade econômica e a construção, com diversos públicos de interesse, de condições para melhoria de desempenho financeiro e prevenção de riscos em diferentes áreas da organização.

A principal dificuldade para o engajamento de públicos, no entanto, era previsível: o gerenciamento da arrogância e da atitude auto-centrada. Não é da natureza de uma lógica que se basta a si mesma, aceitar ponderações e, principalmente, críticas e restrições - ainda que sejam plenamente justificáveis do ponto de vista dos seus interesses. Nunca foi fácil aceitar a diversidade de idéias e a idéia de que certos grupos sociais fossem considerados públicos de interesse. Há coisas que é pedir demais para uma racionalidade por natureza excludente.

O referencial estabelecido pelo *triple bottom line* para tratar da sustentabilidade no plano das organizações teve, no entanto, grande sucesso no que tange a reportes e relatórios organizacionais, transformando-se em uma espécie de padrão nesses casos. A estrutura e o processo desses relatórios sinalizam para o diálogo com *stakeholders* e para uma certa *accountability* organizacional, daí decorrente – o que não quer dizer que ocorra nem que, em ocorrendo, se use uma metodologia de natureza inclusiva. De fato, com pouca atenção a esses

aspectos as organizações poderão “falar de si mesmas de modo novo e inédito e muito do que se convencionou sobre os pressupostos subliminares, crenças e valores permanece pouco diferente do business-as-usual” (MILNE et al, 2005, pg.1). Sem os cuidados apropriados, embora proponha um esforço capaz de transformar as organizações, o *triple bottom line* acaba servindo de subsídio a uma retórica da mudança, sem que nada fundamental de fato seja alterado – ou mesmo questionado de modo mais profundo. Um dos principais motivos para isso pode ser uma tendência a tratar o *triple bottom line* verticalmente, sem um diálogo inter e intra-organizacional, assumido o protagonismo social.

Assim, uma indústria pode melhorar sistematicamente a transparência em torno de suas práticas nos relatórios de sustentabilidade – e criar argumentos para elas baseados na estrutura do *triple bottom line* – sem que sua contribuição ao desenvolvimento sustentável ou ao enfrentamento das ameaças que afligem o mundo contemporâneo – seja relevante. Reporte e desempenho podem ser lógicas distintas, no entanto com conteúdos relativamente comuns (MILNE et al, 2005) – e o aprimoramento da transparência só se realizará com o entendimento e a reação dos leitores, hoje diversos e isolados em um mundo de grandes diversidades.

Na medida em que o relatório de sustentabilidade como instrumento parece melhorar ano após ano, cobrindo cada vez mais atividades e práticas, obtém-se a idéia de que a sustentabilidade vai bem obrigado e que todos parecem estar fazendo a sua parte. De fato, passa a idéia de um processo de aprendizado e de um caminho que, na prática e de fato estaria sendo percorrido. Os resultados, afinal, podem ser *vistos* pelos relatórios. No entanto, não se pode deixar de considerar que as sustentabilidades expostas nos relatórios, devidamente contextualizadas, previnem o debate sobre o papel social das organizações, sobretudo em termos de um desenvolvimento desvinculado de seus interesses. Ademais, o que está exposto nos relatórios conta parte da história e omite outro tanto. A ponto de se entender que eles servem apenas para sinalizar quanto a uma responsabilidade empresarial que, entretanto, tem limites, estes estabelecidos pelas próprias empresas.

De resto, alguns estudos que avaliam a evolução na qualidade dos relatórios de sustentabilidade indicam certo patamar estacionário nas ações das organizações e em sua inclinação para a sustentabilidade:



A despeito do aumento na percepção, os relatórios recentes permanecem pouco melhores do que os primeiros relatórios de empresas européias pioneiras, no início dos anos 90. E com algumas poucas exceções, os relatórios cobrem poucos stakeholders, se concentram em aspectos deliberadamente selecionados e geralmente ignoram importantes aspectos sociais que emergem da atuação organizacional, como a formação de lobbies, propaganda, consumo crescente, distribuição de renda, etc. (MILNE et al, 2005, pg. 9).

Considerações mais profundas – e talvez necessárias – sobre equidade e justiça social, escala e limites do desenvolvimento não se constituem em referências, mesmo secundárias, nos relatórios.

O *triple bottom line*, em certa medida, parece estar sendo apropriado pelas organizações sem que se possa avaliar melhor a sua relevância em termos sociais e mesmo ambientais. Como outras ferramentas do universo da gestão, sua adoção se dá mais por conta do resultado de *benchmarks* do que por consciência em relação às suas potencialidades, notadamente no plano da sociedade. Com seu significado restrito ao ambiente – e aos interesses – organizacionais, o seu potencial de transformação diminui drasticamente, dando lugar a um certo exibicionismo – tentativas de valorizar a marca e de melhorar a imagem organizacional, associando-a à contemporaneidade. Convém, no entanto, regatar o seu espírito.

### **2.6.1 A dimensão econômica**

O *bottom line* econômico diz respeito, diretamente, ao conjunto de indicadores que, traduzidos em linguagem econômica, procuram demonstrar a sustentabilidade econômica do empreendimento. Tanto para fins de gestão como para fins de reporte, a idéia central é olhar para os resultados econômicos do ponto de vista de sua sustentação no tempo, consideradas as complexidades e incertezas inerentes à natureza do negócio e à amplitude dos interesses envolvidos. Com o *triple bottom line*, as organizações experimentariam uma evolução, no sentido de ultrapassar os indicadores econômico-financeiros tradicionais e passar a acompanhar também resultados envolvendo riscos, condições de alavancagem, impactos potenciais de externalidades e passivos ambientais, além de reações de públicos implicados a certas decisões estratégicas.

Estruturas de análise específicas poderiam ainda traduzir metas e resultados ambientais e sociais em perspectivas econômicas sem indicar, porém, os níveis ideais de

redução dos impactos e sem ajudar na fixação de metas de redução no uso de recursos naturais - principalmente os não renováveis - que representem o interesse da sociedade. A dimensão econômica, de fato, permite boa visibilidade de aspectos econômicos e oferece alguma informação sobre a contribuição da organização em termos sociais e ambientais, ainda que sob a ótica da própria organização.

### **2.6.2 A dimensão ambiental**

O *bottom line* ambiental segue sendo mais palatável para os negócios que o *bottom line* social, em grande parte por conta de leituras bem particulares – e por vezes oportunistas - quanto a qual deve ser a extensão da responsabilidade ambiental das empresas. A principal questão segue sendo, no entanto, como estabelecer limites para os impactos ambientais decorrentes das atividades das empresas. Difícil estabelecer o quanto é suficiente cuidar da pegada ambiental quando se sabe que, além de determinados níveis de atenção, se compromete a viabilidade econômica. Haverá, então, nesse caso, uma conta relacionada à atividade econômica a ser paga pela sociedade e a questão passa a ser, então, as circunstâncias em que a sociedade aceitará pagar essa conta. Essa resposta, bem como as suas particularidades, só podem ser estabelecidas pelo diálogo em sociedade.

Para uma grande maioria das empresas, entretanto, no fim das contas, a questão principal era outra, como apontava Elkington (1998): a questão principal sempre foi saber se a organização se avaliava – e era reconhecida - como ambientalmente sustentável. Muitos têm sido os investimentos nessa direção. Questões envolvendo o chamado *capital natural* – como a relevância de sua apropriação para a produção de determinadas mercadorias, os limites de uso a serem observados considerando as condições para a sua renovação, impactos de sua extração diante de várias formas de vida e da preservação da integridade de ecossistemas inteiros e a sua destruição provocada pela atuação dos diferentes agentes econômicos – ainda permanecem fora do discurso consentido da sustentabilidade. Assim como permanece fora o debate social sobre regulamentações – tidas como interferência indesejada no setor privado e causadoras de males indescritíveis ao funcionamento natural dos mercados e à competitividade.

Especialmente em relação ao *bottom line* ambiental, o conceito de ecoeficiência e diversas outras referências institucionais que foram surgindo com o amadurecimento do sentido de pertinência da sustentabilidade no plano organizacional ajudaram a modelar os

principais indicadores de performance utilizados atualmente, tanto aqueles de natureza financeira como os de natureza estritamente ambiental. No entanto, foi a adesão a padrões internacionais, como as normas ISO e o GRI, que tornou a vida das organizações bem mais fácil e o seu discurso de ambientalmente sustentáveis factível: as questões ambientais foram isoladas em sistemas de gestão e reporte que acabaram por deixar de fora as implicações das atividades da organização em diversos ecossistemas, incluída a vida em sociedade.

### 2.6.3 A dimensão social

O *bottom line* social tem visibilidade, principalmente, por meio de aspectos relacionados a Direitos Humanos, como o trabalho infantil, o trabalho escravo, a exploração sexual de crianças e adolescentes, o direito à representação e o assédio e discriminação, tanto de gênero como racial. Nesse plano, que encerra inúmeras questões à espera de enfrentamento, as organizações “*pegam leve*”, isto é, elaboram e disseminam políticas e procedimentos, implementam programas de sensibilização e estabelecem condições legais para nortear suas relações comerciais. O princípio é se isentarem de responsabilidade, não se engajarem com a sociedade no enfrentamento das questões relevantes nesse campo. Elkington (1998) propõe que o *bottom line* social trate do que ele chama de *capital social* - a que se refere como não apenas como saúde pública, habilidades e educação, mas também como saúde social e potencial de criação de riqueza.

Quanto mais a questão social se estender às contradições, iniquidades e assimetrias provocadas pelos negócios, ainda que estas sejam inequívocas, mais esta dimensão do *triple bottom line* encarnará a ameaça comunista. Principalmente se, metodologicamente, propuser a construção coletiva de soluções do interesse dos diferentes agentes. Integram o *bottom line* social, ainda, questões de natureza cultural e ética, além de demandas sociais que se encaixam no plano da sustentabilidade consentida e previnem manifestações de grupos organizados.

Não se pode deixar de lembrar, contudo, o alerta de Hart (2005) de que o terrorismo é apenas um dos inúmeros sintomas de uma questão principal que é o modelo insustentável de desenvolvimento no qual temos insistido por anos a fio. Não será possível manter fora dos holofotes – e sem responsabilização - por muito mais tempo práticas organizacionais que produzam efeitos colaterais perniciosos para meio ambiente e sociedade. A transparência será cada vez mais exigida por meio de perguntas cada vez melhor formuladas, de modo a que se chegue ao cerne do que precisa ser ajustado.

## 2.7 Sustentabilidade domesticada

Há indicativos fortes hoje de que a sustentabilidade seguirá domesticada por meio de normas, códigos de conduta, programas formais de melhoria contínua, estruturas de governança e certificações, estabelecidas com baixa participação da sociedade - mesmo quando consideramos a prática de consultas públicas. Ele segue assim desconectada de significado social, se bastando a si mesma dentro das estruturas normativas. Não parece haver espaço - embora até possa haver o desejo de alguns agentes sociais, para que a sustentabilidade seja tomada em seu potencial crítico, indo além de esforços para se obter resultados *benchmark*, de indicações de boas práticas - em geral tomadas sem contextualização - e de alguns discursos bem articulados. A tendência atual, inquestionavelmente, é que sustentabilidade, se tiver que considerar questões estruturais, o fará apenas sob o prisma da melhoria contínua, buscando eficiências que possam ser demonstradas quantitativamente.

Leipziger (2003) considera que códigos-padrão são estabelecidos em relação a uma área de foco. Eles se dividiriam, assim, em duas categorias que, no entanto, podem aparecer conjugadas: códigos e padrões com foco em *performance* e com foco em *processo*. Entre as duas, esclarece, poderão advir outros padrões, que ela classifica como de *fundamentos* e de *certificação*. No fim das contas o objetivo é ligar o piloto automático da sustentabilidade, terceirizando-a em modelos de modo a que seja possível manter o foco sobre o que de fato interessa: os resultados econômicos. A manutenção da sustentabilidade como algo paralelo aos negócios - como uma espécie de dificuldade adicional necessária - é uma decorrência natural da sua domesticação em modelos de gestão, uma tendência inequívoca da modernidade, em que pese o esforço de algumas poucas instituições para que essa fragmentação não se concretize.

Há hoje diversas normas, padrões, índices e programas estabelecidos, alguns globais, de adoção voluntária e relacionados a questões diversas: direitos humanos, direitos do trabalho, meio ambiente, desenvolvimento sustentável, corrupção e governança, para citar alguns (Anexo 1).

Um aspecto relevante do envolvimento das organizações com certificações, normativas e referências de conduta - por vezes criadas com seu próprio patrocínio - é que o efeito prático resultou em um aumento significativo da exploração do trabalho humano e do

meio ambiente e em um aumento igualmente expressivo da exclusão econômica, apesar das estratégias de resistência de órgãos de representação dos trabalhadores, das mobilizações e restrições impostas por movimentos sociais e ambientais e dos esforços de muitos atores pelo estado de bem estar social (FABER & MCCARTHY, 2003). Em grande parte isso se justifica por conta da auto-suficiência associada ao poder de influência das organizações, que costumam definir as bases de seu próprio sucesso em seus próprios termos. Se justifica na medida em que a discussão de sustentabilidade se dá no âmbito das próprias organizações, explorando versões da realidade a partir das referências produzidas internamente por meio da leitura particular de indicadores supostamente legitimados em sociedade e de comparações nem sempre isentas com outras organizações.

Não poderá ser muito diferente enquanto a discussão da sustentabilidade permanecer circunscrita ao discurso consentido no espaço restrito dos interesses institucionais politicamente bem articulados, sinalizando que as questões que se impõe enfrentar não contam com um consenso e uma mobilização no âmbito da sociedade, muito menos com o reconhecimento de co-responsabilidade ou algum tipo de interesse por parte das organizações.

O debate sobre aquecimento global é um bom exemplo das limitações da proposta de sustentabilidade no ambiente das organizações. Ao acenar com restrições severas às emissões de gases de efeito estufa, o que afeta forte e diretamente a atividade econômica, a questão passa ao largo dos *charts* sobre sustentabilidade nas organizações, salvo em raras exceções que envolvem oportunidades econômicas a serem capturadas ou executivos sensíveis a significados sociais. Mais recentemente algumas empresas começam a se perguntar como o aquecimento global – e as políticas que certamente serão implementadas em âmbito global – influenciarão seus interesses, destruindo valor. Essas empresas, gradualmente, começam a caminhar no sentido de construir novas plataformas de negócio em uma economia que se configura de baixo carbono. O motivador, no entanto, segue sendo econômico, o que representa um desalento para aqueles que alimentavam o sonho de que nos inseriríamos em nossos próprios planos.

A linguagem consentida de sustentabilidade deverá permanecer, assim, buscando a melhoria contínua de resultados econômicos, sociais e ambientais, medidos por obliquidades, subjetividades e métricas organizacionais enquanto espera por regulamentações – estas bem vindas! - do poder público capazes de alavancar financiamentos incentivados, permitir prazos de carência mais flexíveis e, sobretudo, capazes de deixar os agentes em condição de

igualdade no espaço competitivo global. Por conta disso, a nossa avaliação é que a sustentabilidade se manterá domesticada, mantendo-se a lógica capitalista dominante com aperfeiçoamentos em grande parte financiados ou subsidiados pelo Estado.

Mesmo as audiências públicas, nas quais os interesses das organizações são apresentados em linguagem de benefícios a auferir e expostos à apreciação da população, não são suficientes para alterar esse quadro: as populações locais, também expostas às condições econômicas da atualidade, não tenderão a demonstrar uma consciência que supere a esfera das suas necessidades mais imediatas. Prevalecerá a relação de troca, com o poder público local relacionando um conjunto de benesses que deverão ser providas para que a organização obtenha consentimento para implementar seus planos, em geral de expansão, em geral envolvendo impactos ambientais significativos. A preservação da Amazônia, por exemplo, que costuma ser discutida em fóruns locais específicos provoca mobilização e ativismo, no entanto, em quem vive fora da Amazônia, que a apropria como conceito e significado e não como lócus de sobrevivência.

## **2.8 Outras sustentabilidades**

Citando vários autores, Sharma (2002) posiciona assim o papel de um pesquisador no campo de estudos que ele chama de sustentabilidade corporativa:

O desafio do pesquisador é ir além dos estudos sobre controle da poluição e prevenção, restauração e preservação ambiental e explicar como as organizações podem aprender a operar dentro da capacidade dos ecossistemas e fazer render o capital natural para as futuras gerações. A sustentabilidade corporativa requer adicionalmente a incorporação de princípios de equidade em relação às espécies, sociedades e grupos marginais e em situação de desvantagem social. Organizações sustentáveis irão construir capital natural, melhorar a qualidade de vida humana e social e contribuir para um apropriado desenvolvimento econômico e tecnológico. (SHARMA, 2002, pg. 1)

Um pouco demais como papel social a ser desempenhado pelas organizações mas, por outro lado, uma declaração de que a sustentabilidade requer mesmo ser pesquisada a partir de referências relevantes para sociedade.

Os escopos de sustentabilidade que emergem em narrativas contemporâneas diversas levam, assim, naturalmente, a uma reflexão crítica sobre as condições, a legitimidade e os impactos – em termos éticos e independentemente de seu caráter legal, da ação humana na realização de interesses particulares apenas genérica e precariamente justificados no âmbito social. Ao propor essa reflexão, no entanto, contradizem conveniências históricas auto-legitimadas de inúmeros agentes que, como afirma Gaulejac (2007), citando Martinet, “defendem o pragmatismo como finalidade, o empirismo como método e a retórica como meio” (MARTINET apud GAULEJAC, 2007, pg. 74). Sustentabilidade, quando ressalta o saque ambiental contra as futuras gerações e as injustiças sociais decorrentes de se pensar a sociedade e o desenvolvimento social como uma função dos interesses privados, passa a soar como ameaça, resgata o preconceito e a fala contra o comunismo e assusta, mais do que mobiliza. Não se pode subestimar a ameaça que um conceito dessa natureza introduz para indivíduos, grupos sociais, organizações e sociedade, principalmente no Brasil. Por outro lado, não parece haver nada mais sólido, atualmente, na defesa dos ambientes físico e social.

No plano das organizações, a idéia de sustentabilidade, bem mais restrita, quando conquista seu espaço na lógica econômica dominante e estabelece as fronteiras em que se torna *discurso consentido*, tem evoluído em duas frentes não excludentes de ação que apresentam, formal ou informalmente, alguma sintonia com a estratégia. Algumas características demarcam com clareza os pressupostos (para a ação), a natureza (da ação) e a qualidade dos compromissos (resultados da ação) assumidos com públicos e com a sociedade nessas duas frentes.

Uma mais light e domesticada, valoriza *eficiências e performances* e está assente sobre métricas e pressupostos de melhoria contínua cujo *timing*, no entanto, se estabelece em função de conveniências econômicas particulares. De modo resumido e bem simplificado, a ação nessa frente envolve esforços sistemáticos para eliminação, substituição e otimização de recursos (não apenas físicos), prevenção de riscos sócio-ambientais (com potencial impacto financeiro, direto ou indireto) e minimização, aproveitamento e disposição adequada de resíduos (com potencial impacto financeiro, direto ou indireto). Em linhas gerais, trata da gestão dos impactos produzidos pela atividade da organização em uma perspectiva de melhoria contínua limitada, contudo, às condições atuais de infra-estrutura, isto é, sem requiere investimentos.

Conjugada ou não com ações *para a sociedade* ou ações de natureza ambiental que procuram caracterizar uma responsabilidade social da organização e passar uma imagem de sensibilidade social, constitui, no entanto, algo *paralelo* à atividade principal, que assim preserva sua natureza e ritmo e permanece produzindo impactos cumulativos sobre o meio ambiente, o ambiente social e o indivíduo. Em outras palavras, a organização permanece produzindo impactos de mesma natureza sobre meio ambiente e sociedade, apenas gradativamente mais brandos, se é que isso é possível.

Esta frente de atuação, auto-centrada, baseada em tarefas e resultados pontuais, assume que, se cada agente fizer a sua parte e melhorar eficiências no uso de recursos, na prevenção de riscos e na produção de resíduos, isso levará naturalmente a sinergias e resultados que se traduzirão em contribuições *pragmáticas* a um suposto esforço da sociedade em direção à sustentabilidade.

As melhorias no campo das *eficiências e performances* organizacionais, no entanto, se dão à revelia da sociedade. Elas são fruto de uma suficiência técnica e gerencial *a priori* – super-estruturada de modo a normatizar a vida, inibir a contestação, tornar, como sugere Gaulejac (2007), a submissão livremente consentida e prevenir a reflexão crítica. Essa modulação da realidade se dá com a introdução no ambiente organizacional de uma retórica racionalista e impessoal que, como indica Linhart (2007), se basta em sua objetividade e em seu proclamado pragmatismo.

De certo modo, o sentido está dado pelo discurso gerencial amparado em padrões aceitos *no mercado* e não será suficiente ao empregado apenas cooptar; é requerido adoção, engajamento, incorporação e, se possível, militância. Ao apontar assim para um *porto seguro da sustentabilidade*, isto é, para uma idealização que se apóia - e se encerra, em melhoria contínua, cria-se, no entanto, um sentimento de que não há contradições a serem enfrentadas no âmbito da própria organização, em seu processo produtivo e em suas práticas.

O discurso gerencial, que ultrapassa os limites da orientação para a tarefa ao propor um *modo de vida* organizacional com pretensão hegemônica, estabelece assim seus mecanismos de poder - ao definir um saber auto-suficiente, e se ampara em artefatos de pesquisa, planejamento, comunicação, educação, medição e monitoramento constantes, em normatizações indutoras da disciplina física e mental e na comparação de performances para produzir resultados idealizados, conforme *benchmarking* ou ditames da estratégia (LINHART, 2007).



No fim das contas, porém, a ação gerencial conta sempre com dois trunfos na manga, caso os esforços de eficiência não se mostrem suficientes para dar conta dos problemas que afetam interesses e a vida ameaçada: a rendição do poder público e a crença no poder da tecnologia. O poder público se constitui em um trunfo da gerência na medida é refém contumaz das ameaças de desemprego em massa, da fuga de capitais e de suas conseqüências imaginadas, sempre inflacionadas pelo discurso do capital e, mais recentemente, do fantasma do risco sistêmico, com previsões sombrias sobre potenciais instabilidades políticas. A tecnologia, pensada, financiada e formatada pelo capital, por outro lado, cuidará de qualquer problema, basta que se justifique economicamente.

A sociedade, portanto, deve continuar pagando a conta da gestão auto-centrada de interesses, como se viu no colapso do mercado financeiro de 2008. Relembrando Linhart (2007), a racionalidade econômica se constitui em uma *construção cultural* para viabilizar a disputa por uma prevalência de interesses e, como tal, deve ser decidida no campo da política.

*Eficiências e performances*, para concluir, costumam ser amparadas por *benchmarking*: a idéia geral não é ir além do que a legislação prevê *ou* do que as leis de mercado e a busca por competitividade permitem. No discurso permitido de sustentabilidade nas organizações – e entre organizações – parece improvável ultrapassar o fetiche pelas melhores práticas e, conseqüentemente, superar a influência do *establishment*. Cuidar dos recursos naturais, prevenir riscos sócio-ambientais e conduzir-se com ética, são, assim, *procedimentos* estabelecidos no âmbito dos interesses econômicos imediatos – por meio de projetos com resultados limitados *a priori*, e não no âmbito do interesse da sociedade, o que exigiria um diferente conjunto de mecanismos e *interações* – aparentemente incompatíveis com os interesses de um capital cuidado por executivos pragmáticos, auto-centrados e imediatistas. Lembrando Faria (2004, pg. 164), “a adoção de procedimentos éticos é mais uma necessidade do capital do que seu compromisso”. Cooper & Burrell (2007) em seu artigo sobre modernismo, pós-modernismo e análise organizacional, citam que Weber “nos fez ver a organização moderna como um processo que simbolizava a racionalização e a objetivização da vida social [...] um processo voltado à dominação contínua do ambiente social e físico [...]” (COOPER & BURRELL, 2007, pg. 313).

A decisão, portanto, entre explorar sentidos, significados e finalidades – viabilizando que o trabalho contribua igualmente para satisfazer as aspirações das pessoas e para promover o desenvolvimento social – ou restringir o foco indicativo de relevância, estruturando e

monitorando tarefas e realizando medições que possam levar a benefícios tangíveis – de preferência de consumo imediato - para a organização, já está tomada. Resultados sociais são bem vindos, sim, mas terão sido uma decorrência fortuita passível, contudo, de apropriação para que rendam dividendos também no campo da imagem organizacional; a reflexão crítica é útil, sim, se não criar subjetividades que interfiram na lógica gerencial auto-suficiente, se puder ser traduzida em inovações e contribuir para a eficiência. O que nos faz pensar que, se as organizações pensassem seus negócios com a mesma negligência como pensam suas contribuições ao desenvolvimento social, provavelmente teriam falido.

Outra frente de atuação nas organizações, mais complexa e por natureza mais dinâmica – de certo modo subjetiva - parece reconhecer a existência de efeitos colaterais significativos na conjugação de interesses nos planos da produção, do consumo e da especulação financeira ao sugerir a introdução de *inovações* na gestão desses interesses capazes de induzir *novas realidades*, de certa forma socialmente mais palatáveis.

Essencialmente, procura-se responder mais coletivamente, embora que ainda em *petit comité*, à pergunta: o jeito como as coisas estão dispostas é o único jeito como elas poderiam estar dispostas? Lembrando, como alerta Ricardo Antunes, na orelha do livro “A desmedida do capital” (LINHART, 2007), que, no âmbito dos interesses do capital, “a participação real virou participação artificial”. Longe, no entanto, de propor explicar o mundo por uma outra lógica que não seja a econômica nas bases vigentes - ou de estabelecer narrativas sociais mais humanas e capazes de resgatar o cidadão comum de seu isolamento, ajudando a recriar condições que o permitiriam reatar laços sociais debilitados e pensar criticamente a questão da qualidade de vida em sociedade. Apenas cabe minimizar os impactos da atividade no entorno e sugerir uma sensibilidade social que, entretanto, esbarra em interesses privados cuidadosamente afastados do centro das atenções.

Nesse processo, a qualidade do relacionamento das organizações com os seus públicos assume importância máxima. E a chave parece estar em construir esse relacionamento tendo como referência a dinâmica dos interesses desse grupo de atores, sendo a relação com os clientes, segundo Bauman (2001), a que mais importa, na medida em que tem bem estabelecida e firmada uma dependência mútua com o capital. Decisões estratégicas das organizações, no entanto, combinadas ou não com seus principais públicos de interesse, escapam ao debate público, mesmo quando mostram efeitos diretos sobre a sociedade. Qualquer regulamentação é considerada *a priori* um obstáculo para um capital desenvolto,

que se pretende livre de amarras e que, inclusive, já avançou bastante nesse sentido para aceitar retroceder. Como nos lembra Freitas (2007), a visão funcionalista prevalente nas organizações costuma debater o *modus operandi* sem, contudo, questionar suas finalidades.

Resumidamente, esta frente envolve esforços sistemáticos para legitimação de estratégias, produtos, serviços, práticas e modelos de negócio junto aos públicos de interesse; envolve endosso e adesão a movimentos sociais e ambientais reconhecidos - com ou sem a orientação e articulação política de uma fundação ou instituto aparentemente independente; e envolve adequação cuidadosa de práticas de gestão a normativas estabelecidas. Os principais objetivos estão relacionados à criação de uma imagem de favorabilidade, à produção de informação e contra-informação, à prevenção ou diluição da crítica e ao estabelecimento de *padrões de ação* que possam ser aceitos, com baixa resistência, por diferentes atores. A natureza da atividade, seus planos estratégicos e seus principais impactos, ainda que formalmente dentro da legislação, contudo, mantém-se fora do escrutínio crítico, acima de qualquer necessidade de legitimação por outros atores e pela sociedade. Enquanto a lógica da competição e sua defesa intransigente de pragmatismo com inúmeras conseqüências guiarem o mercado, a transparência em relação à ação das organizações será, de certa forma, inócua, de valor relativo.

São inúmeras as questões a serem examinadas nesta frente de ação das organizações mas, as principais talvez sejam aquelas relacionadas à manutenção do poder sob formatos aparentemente mais diluídos, menos formais - e ao *ethos* dos processos estabelecidos e das inovações produzidas a partir dos arranjos, por vezes surpreendentes e por vezes precários, entre *stakeholders*. De fato, as novas realidades construídas com a anuência dos agentes parecem ainda não considerar como pano de fundo o bem público; se apresentam, antes, como individualismos articulados, muitas vezes oportunistas, que levam a soluções mais ou menos dos interesses dos atores, conforme a natureza e a manifestação do poder envolvido. São essas soluções circunscritas aos interesses dos atores que irão, no fim das contas, formatar o bem público possível.

Num caso como no outro, no entanto, as diversas *tarefas de sustentabilidade* que se agrupam sob a *intenção* de melhorar eficiências e aquelas que se dedicam a *articular* novas possibilidades se dão no âmbito de organizações cuja identidade está comprometida por interesses econômico-financeiros de curtíssimo prazo e são executadas por indivíduos relegados a uma individualidade contemporânea e que, como aponta Bauman (2009), não

parecem ter recursos próprios nem *consentimento* para enfrentar as contradições inerentes às tarefas para as quais são designados. De todo o modo, a sustentabilidade engendrada no interior das organizações sem o respaldo de diálogos sociais plurais interessa pouco. Não há por que reconhecer mérito no que gera resultados apenas no plano particular e, ainda assim, questionáveis. Convém lembrar, como reflexão sobre as consequências da adesão sistemática a lógicas particulares – em detrimento da sua articulação com lógicas mais amplas - a questão levantada por Enriquez (1983):

[...] porque indivíduos que, sozinhos, são perfeitamente capazes de pensar livre e rigorosamente, se colocam, quando estão em grupo, a favor do chefe e de suas idéias, a buscar realizar as ações as mais absurdas e os meios suscetíveis de favorecer a realização de seus desejos? (ENRIQUEZ, 1983, pg. 12)

Os meios para que uma organização estabeleça diálogos com a sociedade variam mas o essencial é que se observe uma integração dos diferentes agentes ao cotidiano das pessoas. Se esse princípio está assegurado, trata-se apenas de fazer escolhas metodológicas de modo a que o diálogo seja plural e possa se dar nos espaços apropriados com as articulações apropriadas.

Do ponto de vista das organizações, diversos mecanismos de comunicação, capazes de induzir o diálogo, podem ser utilizados em torno de objetivos tornados *em comum*, propiciando transparência de intenções e de práticas. Não se trata de prestar contas, mas de dar conta do exercício do papel social como agente econômico. Trata-se de construir novas aprendizagens, capazes de, no conjunto, recolocar a *humanidade* em sua missão de fazer o desenvolvimento sustentável.

A comunicação se estabelece, assim, como uma das principais competências na construção de relações entre agentes sociais imbuídos de construir novas realidades, seguindo os cânones das dimensões econômicas, sociais e ambientais. Entretanto, cabe perguntar: *a quem deve interessar a comunicação?* E: *que comunicação interessa?* Essas não são perguntas fáceis de responder, em grande parte por razões políticas mas, também, por certas restrições metodológicas que afetam todos os agentes.

A rigor, se poderia dizer que a comunicação sobre o que as organizações fazem e no que estão envolvidas interessa à sociedade mas, para que essa afirmativa fosse verdadeira,

seria necessário existir *um corpo social* lá fora, algo *vivo*, que expressasse o desejo por um projeto coletivo e se empenhasse em concebê-lo e realizá-lo. O mundo contemporâneo, ao contrário, ameaçado em sua sobrevivência e abduzido por interesses econômicos, produziu projetos individuais, dissolvendo perspectivas coletivas e banalizando a ação política. O interesse particular invadiu o espaço público, fragilizando nas pessoas o sentido de sociedade, diminuindo a sua capacidade de interagir e de agir e isolando os eventuais focos de resistência. Nesse sentido, a comunicação que interessa à sociedade é, hoje, pouco mais do que uma retórica. Diferentes pessoas se apropriarão da comunicação, sim, mas tendo como referência os seus próprios interesses e perspectivas. O conceito de bem público, nessas circunstâncias, chega a ser engraçado, além de inconveniente.

Por outro lado, que comunicação interessaria à sociedade? Não se pode deixar de lado o entendimento de que há um conjunto de agentes, ainda que minimamente articulados, encarregados de construir o discurso organizacional para um conjunto de agentes – incluindo eles próprios – que deve consumi-lo (FARIA & SAUERBRONN, 2008). O objetivo é, sempre, introduzir a organização na sociedade como algo esquizofrênico, uma luz sem sombra, um bem sem mal, um super-herói que protege e a quem se deve até mesmo a vida – dissolvendo contradições, influenciando a captação de recursos a baixo custo para fins próprios de natureza hegemônica e legitimando práticas que não resistiriam a uma contextualização social. Uma certa promiscuidade não assumida entre os agentes – consultorias, organizações, academia, mídia, governo e organizações não governamentais – tem levado à produção de uma argumentação revestida de seriedade que enaltece as melhores práticas e mantém as empresas envoltas em uma aura de favorabilidade, permitindo a crítica de modo a impedi-la.

Em parte, se desejaria uma comunicação que desse visibilidade ao *que* as organizações fazem e ao *como* elas fazem mas, sobretudo, uma comunicação que colocasse em debate esse o *que* e *como* em uma perspectiva da construção do bem público. Principalmente, endereçando as contradições que os indivíduos, *per si*, não têm recursos para enfrentar e, assim, regulando um sistema econômico que tem dado mostras de que não pode ser conduzido por mãos invisíveis. Mais uma vez se coloca a questão, comum a tantos pensadores atuais sobre a quem caberia liderar a construção do bem público. No fim das contas, seria quem nos guiaria na missão de desconstruir a lógica das decisões fragmentadas – que estamos tão acostumados - criadoras de *coisas* que podem ser contadas como realizações mas que carecem de uma unidade com as *outras coisas* do entorno.

Ao invés disso, temos convivido com **verdades portáteis**, engendradas por indivíduos e organizações em torno de lógicas que os favorecem - e ficamos com o sentimento estranho de que cada um está fazendo a sua parte e que estamos progredindo. No entanto, cabe perguntar: que parte é sem de que não se conhece o todo? E que todo é esse que não tem sido posto em discussão?

## 2.9 Sustentabilidade e estratégia

A liberdade de atuação das empresas vem sendo reformatada – a ponto de se desfigurar nos últimos dez anos - face ao aumento da atenção da sociedade em relação às suas atividades. Os *stakeholders* são hoje mais conscientes de seu papel – notadamente aqueles que têm certa independência - e se mostram cada vez mais cautelosos em formarem confrarias em que se apóiem mutuamente sem antes estabelecer algumas salvaguardas. Conselheiros têm aprendido - não sem certo embaraço - que cada vez será menos aceito o argumento de que não estavam atualizados em relação às atividades dos executivos. Os escândalos corporativos – que embora no imaginário popular tenham se misturado aos escândalos políticos e se esvaziado, como de resto outras invenções modernas – contribuíram muito para que uma atenção maior fosse dada ao desenvolvimento um campo que viria a ser chamado de responsabilidade social empresarial e variações. Esse campo, no entanto, foi apropriado sobretudo pelas organizações – em busca de colher dividendos de imagem e ampliação do espaço de atuação, não se legitimando e não realizando, assim, sua potencial vocação crítica em relação à atuação das empresas e ao papel do Estado enquanto fomentador de um desenvolvimento com equidade e respeito aos limites físicos do ambiente natural.

Em certo sentido tem ficado socialmente mais claro que entre o legal e o ético pode haver uma distância intransponível – e que ações para maximização de retornos podem estar muito próximas de configurar uma formação de quadrilha. Não são raros os exemplos recentes nesse sentido. Há em curso uma deterioração de valores decorrente da busca desenfreada por maximização de retornos, a ponto de não se poder duvidar da contribuição de engenharias fiscais para o aprofundamento, na sociedade, de uma cultura de sonegação, para citar um exemplo. Lembrando que a ênfase em melhores práticas tem uma leitura eminentemente econômica, ainda que assim não pareça. Desconhecemos, na literatura organizacional, qualquer iniciativa de melhores práticas de valores que interessam à

sociedade, apontando inovações no campo da produção e do consumo afinadas com o pressuposto de que *a humanidade saberá promover o desenvolvimento sustentável*.

No entanto, não se pode ignorar alguns sinais de reação no corpo social e a Lei de Gérson tem se mostrado, aqui e ali, ultrapassada. De fato, a sociedade tem solicitado transparência de intenções e de práticas, requerendo a responsabilização das organizações sobre externalidades de toda a ordem que decorrem de seus planos e de suas operações – compreendendo a busca de realizar seus interesses. Tem sido visível, a nível global, a capacidade de mobilização de grupos sociais na defesa do que julgam seus direitos e na busca de compensações para o que qualificam de seus prejuízos – ou prejuízos da sociedade - como decorrência da atuação das organizações, notadamente empresas. Ficam cada vez mais estabelecidos, assim, riscos financeiros e de reputação, o que obriga as organizações a considerar como tendência uma interferência crescente dos *stakeholders* nos seus planos de negócio. Por outro lado, a busca por sinergias e melhoria de margens – e o imperativo de prevenir externalidades e custos associados - também apontam para um engajamento crescente de *stakeholders* na vida organizacional.

No entanto, mesmo que a necessidade de reconhecer a legitimidade das demandas das partes interessadas e da sociedade - e de estabelecer estratégias para gerenciar os riscos implicados em considerá-las ou não na estratégia - tenha atingindo certo consenso no mundo empresarial, a maneira de abordá-lo na prática representa um desafio.

De fato, a resposta mais comum das corporações não tem sido nem estratégica, nem operacional, mas cosmética: relações públicas e campanhas na mídia, peças centrais no que, em geral, são atraentes relatórios de Responsabilidade Social Empresarial que exibem as benfeitorias sociais e ambientais da companhia (PORTER, 2008, pg. 481).

Estes relatórios, no entanto, não passam de especificações sobre atividades nem sempre consistentes entre si – e nem sempre consistentes com a missão e a identidade organizacional. Eles estão a serviço, via de regra, do intuito das organizações em apresentarem-se como socialmente sensíveis. “O que estes relatórios deixam de fora é, muitas vezes, tão revelador quanto o que eles incluem.” (PORTER, 2008, pg. 481).

A responsabilidade social empresarial – uma versão dos fatos predominantemente empresarial que diz respeito ao papel social das empresas em relação à sociedade em geral –

acabou se tornando em um conjunto de atividades periféricas, fragmentadas e desconexas em relação ao propósito e às estratégias centrais da organização. Nestes moldes, ela se mostra pífia, insuficiente para responder tanto técnica como eticamente aos desafios gigantescos de uma atuação que deveria levar em conta os interesses dos diversos públicos implicados em um pano de fundo do interesse social.

Se, pelo contrário, as corporações analisassem suas possibilidades para a responsabilidade social empresarial utilizando os mesmos critérios que guiam as escolhas em suas atividades principais, elas descobririam que a responsabilidade social empresarial pode ser muito mais do que um custo, uma restrição ou um ato caritativo – ela pode ser uma fonte de oportunidades, inovação, e vantagens competitivas (PORTER, 2008, pg.479).

No entanto, essa responsabilidade segue como jargão em construções culturais por vezes obscuras.

A visão dominante sobre o sentido da responsabilidade social das organizações se apóia em um argumento - por vezes bem construído e aparentemente sólido - que acaba por integrar diversos fragmentos de discurso que, no entanto, não encontram eco – e respaldo - na cultura organizacional. Em outras palavras, não integram o cotidiano dos negócios senão retoricamente – por vezes provocando até certa esquizofrenia. Termos como ética empresarial, sustentabilidade dos negócios, *licença para operar*, desenvolvimento sustentável, melhoria de imagem e reputação, desenvolvimento da comunidade do entorno, desafios globais, produção verde, admiração e valorização da marca, inovação, atratividade e criação de valor para o acionista ganham valores absolutos e se misturam em formulações improváveis que, no entanto, demonstram baixa eficiência e refletem o baixo comprometimento das empresas com o que afirmam apoiar.

O motivador essencial, o sentido de relevância e a abordagem para lidar com estas questões seguem, em nossa opinião, equivocados. Sem uma âncora na sociedade e apartada da cultura e da estratégia central das organizações, a responsabilidade social das organizações acaba tomando a forma de respostas pontuais a grupos de pressão, reais ou potenciais, levando a uma grande diversidade de atividades filantrópicas que, no entanto, não trazem benefícios significativos à sociedade, não se constituem em desenvolvimento e nem tampouco



fortalecem a competitividade da organização no longo prazo. Não se realiza como proposta na medida em que tem natureza privada.

Uma empresa que encara a responsabilidade social como uma maneira de aplacar grupos de pressão, em geral, descobre que sua abordagem se torna uma sucessão de reações defensivas de curto-prazo – um paliativo sem fim para as relações públicas da empresa com um valor mínimo para a sociedade e nenhum benefício estratégico (PORTER, 2008, pg. 485).

Se articulada com as referências e o debate em curso no plano da sociedade, a responsabilidade das empresas pode ter grande relevância para o desenvolvimento social. Na medida em que a organização não participa diretamente do esforço pelo desenvolvimento social, talvez possa concentrar-se em encontrar os pontos de intersecção com a sociedade, tomando-os como base para o desenvolvimento de iniciativas sólidas e inovadoras. Simples respostas às demandas que surgem quando sociedade e organização se opõem é muito pouco e não renovam a identidade da organização. Perdem, assim, sua validade. A questão central é: qual a estratégia?

Organizações e sociedade são imbricadas. Sendo assim:

[...] tanto as decisões empresariais quanto as políticas sociais devem seguir o princípio do valor compartilhado. Isto é, escolhas que beneficiem ambos os lados. Se o mundo dos negócios ou a sociedade perseguem políticas que as beneficiem às custas da outra, trilharão um rumo perigoso. Um ganho temporário de um comprometerá a prosperidade de ambos no longo-prazo (PORTER, 2008, pg.487).

Assim,

[...] as empresas são chamadas a responder a centenas de aspectos sociais, mas apenas uns poucos representam oportunidades para causar uma diferença real na sociedade ou para conferir uma vantagem competitiva à organização. As organizações que fizerem as escolhas certas e construírem iniciativas sociais focadas, proativas e integradas, em consonância com suas estratégias centrais se diferenciarão cada vez mais (PORTER, 2008, pg.498).

Cabe a cada empresa, identificar em que âmbitos sociais, especificamente, é capaz de causar o maior impacto para a sociedade, enquanto, do mesmo modo, pode chegar a

conquistar – desde que saiba fazê-lo - importantes vantagens comparativas. Em outras palavras, os retornos da ação das empresas quando levam a sociedade em consideração não está dado - e precisará ser construído. Principalmente porque a sociedade não identifica as organizações, de modo geral, como preocupadas com questões que a afetam. A ação das organizações em torno do exercício de seu papel social tem sido banal. Em decorrência, o papel social das organizações tem sido banalizado – principalmente por conta de oportunismos; sustentavelmente banalizado.

Dentre os pontos de intersecção entre os interesses dos negócios e os interesses da sociedade destacam-se aqueles que, por natureza, impactam na competitividade das empresas: a qualidade e a quantidade dos recursos disponíveis - que incluem recursos naturais, humanos, educação e transporte; os regulamentos e leis que definem a propriedade intelectual e a transparência; o tamanho e a sofisticação da demanda local - influenciada pelos padrões de qualidade e segurança exigidos e pelos os direitos dos consumidores; e o desenvolvimento das indústrias de suporte - que fornecem serviços, equipamentos e insumos à organização. Cada um destes campos oferece oportunidades particulares de ação estratégica para as organizações e, assim, devem ser abordados com bastante atenção.

O teste essencial a guiar a responsabilidade social empresarial não deveria ser o mérito de uma causa, mas se ela apresenta oportunidades de criar valor compartilhado – isto é, se ela se constitui em um benefício significativo para a sociedade que também é valioso para os negócios (PORTER, 2008, pg. 489).

Assim, trata-se da necessidade da mudança de uma perspectiva que se propõe apenas a mitigar danos para a busca de novos caminhos que reforcem a responsabilidade da empresa na sociedade, exigindo seu claro comprometimento moral – bem como o de uma parte substancial de seus recursos. Pode-se sofisticar a abordagem eminentemente operacional de mitigar os efeitos – atuais e futuros – da cadeia de negócios, incluindo-os numa proposta mais ampla, que busca definir a estratégia de longo prazo da organização, ampliando suas sinergias com a sociedade, num processo que se reforça mutuamente.

A melhor estratégia de responsabilidade social empresarial ocorre quando uma companhia adiciona dimensões sociais à sua proposição de valor (ao que se considera capaz de oferecer a sociedade), tornando o impacto social parte integral de sua estratégia geral (PORTER, 2008, pg. 495).

As companhias devem mudar de uma postura fragmentada e defensiva, para uma abordagem integrada e afirmativa. O foco deve se afastar da ênfase à imagem, para enfatizar a substância (PORTER, 2008, pg. 497).

Esta é uma transformação profunda, da qual a maioria das empresas ainda se mantém distante; ela exigirá uma reformulação do modelo mental a que os agentes estão acostumados, na medida em que, por muito tempo, se acostumaram a uma formulação do problema com contornos de confrontação – nós, contra eles. Objetivos da organização em oposição aos da sociedade, e vice-versa.

Esse contexto de oposição e pronta reação com a qual ambos os lados parecem permanentemente se encarar pode ter uma origem na maneira como a sustentabilidade vem sendo tratada pelas organizações. Talvez pela multiplicação de discursos sem correspondência em práticas cotidianas – e talvez por formulações vazias na estratégia – os resultados têm sido questionáveis. Ainda que aparentemente se esteja em busca de formatos e instrumentos para atuações socialmente relevantes no campo da sustentabilidade, a proposta organizacional continua provocando críticas e desconfianças por parte da sociedade. Além do fato dos planos terem sido engendrados nos escritórios, com baixa ou nenhuma participação da sociedade, não é incomum que se considere a atuação das empresas com sustentabilidade como ações de marketing e mesmo de ajustamento de conduta, em alguns casos. A velocidade com que as empresas aderiram ao movimento suscita inclusive acusações quanto ao conceito tratar-se de mais uma “trapaça do capitalismo” (BARBIERI & CAJAZEIRA, 2009).

Embora não se possa afastar a hipótese de apropriação oportunista das organizações, também não se podem desqualificar as dificuldades inerentes ao esforço pelo desenvolvimento sustentável. Pesquisa realizada em 2008 pela Fundação Dom Cabral (BOECHAT & PARO, 2007) junto as organizações mostra que 50,4% delas consideram o enfrentamento do desafio da sustentabilidade, traduzido pela mobilização de recursos técnicos, financeiros e interinstitucionais, uma questão de dificuldade elevada. Isto porque o desenvolvimento sustentável surge, sobretudo, para responder a problemas globais, “que só podem ser resolvidos com a participação de todas as nações, governos em todas as instâncias e sociedade civil, cada uma em sua área de abrangência.” (BARBIERI & CAJAZEIRA, 2009, pg.66). Em outras palavras, o que se busca, como elemento necessário para que se viabilizem os primeiros passos em direção ao desenvolvimento sustentável, é uma coordenação e entendimentos inéditos entre diversos setores da sociedade que, evidente, não serão forjados

em ambientes de oposição irrestrita – mas também não serão estabelecidos em ambientes livres de conflitos.

Na mesma pesquisa da Fundação Dom Cabral, 53,3% das 134 organizações ouvidas afirmaram incorporar os desafios gerais da sustentabilidade a seus objetivos e ações estratégicas, enquanto 12,6% afirmaram incorporar os desafios da sustentabilidade às suas perspectivas de cenários futuros (BOECHAT & PARO, 2007). No entanto, é difícil estabelecer o quanto há uma contrapartida de resultados observáveis e amplamente legitimados em relação ao que é reportado em questionários. De forma que a suspeita de que a sustentabilidade seja fruto de um imaginário consensual e esteja presente apenas em discurso não pode ser eliminada.

A mudança de um paradigma passivo e compensatório para a inclusão da sustentabilidade nas estratégias centrais que norteiam todas as atividades da organização, aliando-a a suas atividades principais parece bastante lógico:

[...] é nas principais características de seu negócio principal – sua atividade básica – e nas estratégias desenvolvidas para ter sucesso neste negócio que se concentra a responsabilidade primordial da empresa. Isto porque é nelas que reside a grande força motriz em torno da qual se reunirão esforços e conseqüentes desdobramentos em seu sistema de gestão (objetivos, metas, planos de ação, indicadores, mecanismos de recompensa, etc.), e é deles que resulta, no final das contas, o impacto maior da empresa na sociedade. Se essa força motriz aponta para uma direção oposta ao que se considera desejável para a sustentabilidade, pouco efeito fará tentar neutralizá-la com ações compensatórias periféricas (BOECHAT & PARO, 2007, pg.13).

Enquanto ainda se procura definir o espaço de debate sobre o que estamos procurando realizar em termos de desenvolvimento e o modelo a adotar, alguns indicativos importantes já mostram uma evolução no entendimento da sustentabilidade.

O desenvolvimento sustentável tem como idéia central a oposição a qualquer tipo de proposta autoritária. [...] o desenvolvimento entendido como um direito humano universal requer que as pessoas sejam os próprios agentes dos planos, programas e atividades que as beneficiem e não apenas público-alvo passivo (BARBIERI & CAJAZEIRA, 2009, pg.68).

Pode não parecer, mas esse entendimento de que o desenvolvimento sustentável não se fará pela via do autoritarismo representa um enorme avanço. De resto, ficam faltando os

mecanismos que viabilizem e fortaleçam as práticas democráticas necessárias para forjar um caminho mínimo para se dar partida ao diálogo social que possa conjugar dinâmica de mercado com planejamento do desenvolvimento, este com inequívoco protagonismo social.

Como a definição do que de fato se busca no futuro resulta de um processo dinâmico, que comporta conotações locais e globais específicas e requer a conciliação de uma multiplicidade de interesses de curto, médio, longo e longuíssimo prazos, a busca da sustentabilidade impõe a perseguir – ainda que as dificuldades práticas sejam inúmeras - o diálogo amplo, a negociação e o equilíbrio na acomodação de interesses. A gestão empresarial que promove a sustentabilidade deve, portanto, fomentar tal qualidade de relacionamento com todos os seus stakeholders (BOECHAT & PARO, 2007, pg.19).

Embora já comecem a surgir modelos de gestão que levem em conta o diálogo como elemento central da sustentabilidade - ampliando a influência mútua entre *stakeholders* e organizações parceiras - e indicativos de que suas demandas sejam consideradas no planejamento estratégico, ainda parece haver certo receio das organizações em aprofundar o diálogo. Em parte, acreditamos, devido à ausência de competências associadas a uma gestão da complexidade e a fazer a transição necessária sem perdas financeiras e de mercado.

Nos moldes propostos, a responsabilidade social empresarial seria, inclusive, melhor referida pelo termo integração social empresarial (PORTER, 2008).

Esforços em encontrar valor compartilhado em práticas operacionais e dimensões sociais do contexto competitivo têm o potencial não apenas de o desenvolvimento econômico e social, mas mudar o que companhias e sociedade pensam uma da outra (PORTER, 2008, pg. 498).

Há uma expectativa entre os agentes econômicos de que seja possível integrar os desafios globais que emergiram pela perspectiva da sustentabilidade em estratégias de criação de valor ao acionista. Isso inclui não apenas a criação de novos intangíveis como a melhoria de imagem, a minimização de riscos e de passivos sócio-ambientais e até, eventualmente, um redirecionamento dos negócios, dando início a um novo ciclo de inovações. Inclui ainda acesso mais rápido e barato ao crédito, melhores condições no estabelecimento de parcerias, menores custos de seguro, melhor clima organizacional, lealdade do consumidor, retenção e atração dos melhores talentos e valorização da marca. Assim:

[...] quando negócios bem administrados aplicarem seus vastos recursos, expertise e talento gerencial a problemas que podem compreender e nos quais tem interesses, eles terão um impacto social melhor do que qualquer instituição ou organização filantrópica (PORTER, 2008, pg. 499).

Apesar das inúmeras outras possibilidades, são dois os eixos estratégicos que tem acolhido a perspectiva de sustentabilidade nas organizações. O primeiro deles diz respeito ao realinhamento de interesses em decorrência de questões de sustentabilidade que não podem ser contornadas. Um exemplo é o aquecimento global, que pode restringir a globalização a níveis compatíveis com a premência de busca por soluções. Embora ainda tímidas as iniciativas nessa área, as empresas – notadamente as pequenas – têm cenários futuros com que se preocupar. Isso porque serão elas as mais afetadas por restrições que vierem a ser acordadas no plano global.

O segundo eixo estratégico se refere a processos de engajamento – essencialmente de busca de oportunidades e cooptação – de *stakeholders*. Alguns modelos – e instrumentos – têm sido usados mais freqüentemente para planificar, implementar e acompanhar isso. Hart (2005) propõe uma abordagem baseada nas representações de matrizes estratégicas para endereçar os principais aspectos relacionados à sustentabilidade nos negócios e as possibilidades de atuação das organizações nesse campo. Um ponto importante em sua proposta é que ele considera no âmbito estratégico aspectos mais operacionais da sustentabilidade.

Sem se referir especificamente à necessidade eventual de realinhamento de interesses entre empresas e sociedade, Hart (2005) sugere duas dimensões que, combinadas, abrigam as iniciativas necessárias para se aproveitar as oportunidades trazidas pela perspectiva da sustentabilidade associada aos negócios. A primeira destas dimensões diz respeito ao tempo, afirmando que a empresa deve gerenciar suas atividades atuais, o que envolve gerenciar custos e riscos e melhorar continuamente a sua performance, bem como construir uma atuação que também lhe garanta uma posição privilegiada no futuro, buscando inovações e reposicionando suas atividades. Já a segunda dimensão diz respeito à necessidade de a empresa trabalhar seus aspectos internos, seu bom funcionamento e seus resultados, bem como dialogar com outras instituições do espaço externo, buscando bons relacionamentos e sinergias.

A combinação destas duas dimensões criaria, segundo Hart (2005), quatro áreas estratégicas relacionadas a sustentabilidade, resultantes da interação entre as variáveis *curto / longo-prazo* e *interno / externo*.

A primeira se caracterizaria pela visão e necessidades a curto prazo – e por uma preocupação com o funcionamento e a viabilidade da organização no plano interno. Neste escopo, estão concentradas, sobretudo, iniciativas de aumento na eficiência e reduções na poluição e no desperdício, capazes de trazer economias significativas, melhores resultados financeiros e ganhos na percepção de que a empresa se mostra sensível a esses aspectos.

Grandes inovações e mudanças profundas, que podem inclusive levar ao abandono de antigas atividades centrais e ao desenvolvimento de novos segmentos de negócio, no entanto, não se encontram dentro deste campo. Iniciativas nesse sentido também se voltam ao interior das organizações, mas exigem uma visão complexa e sofisticada de longo prazo, sendo este, então, um segundo campo de atividades.

A terceira, voltada para o plano externo, reflete o trabalho com instituições no curto prazo - buscando ampliar o diálogo e a transparência com um múltiplo de *stakeholders* e trabalhando toda a cadeia produtiva na perspectiva do ciclo de vida do produto. Do diálogo emergente podem surgir interessantes oportunidades de sinergia capazes de trazer importantes benefícios ao funcionamento da organização, além de legitimar suas atividades e reforçar seu papel – e sua marca – na sociedade.

Já no longo prazo, a organização deve ser capaz de identificar tendências e mudanças na sociedade e nos mercados, garantindo que sua trajetória se mantenha de acordo com potenciais de riscos e oportunidades. Essa seria a quarta área estratégica relacionada a sustentabilidade.

Assim, para aproveitar todas as possibilidades – e exigências – que surgem na medida em que se fortalece a perspectiva de sustentabilidade e os negócios são chamados a rever e adequar seus interesses e suas práticas, cada organização deve ser capaz de atuar bem em cada uma destas quatro dimensões. A matriz deve servir ainda para um diagnóstico sobre as possibilidades não aproveitadas e caminhos futuros a seguir. As organizações capazes de desenvolver modelos de negócio que contemplem as quatro dimensões descritas serão as empresas mais bem posicionadas daqui em diante, na avaliação de Hart (2005).

Embora já seja possível identificar uma série de iniciativas de controle de poluição ou engajamento e atuação junto à *stakeholders*, buscando uma atuação mais ‘verde’, ainda é bastante difícil encontrar exemplos de organizações que “se aventuraram muito além dos patamares seguros da tecnologia corrente e modelo de negócio” (HART, 2005, pg. 78) Assim, o curto prazo, ainda mantém um contundente domínio nas atividades das organizações.

No entanto, embora iniciativas de curto prazo tragam benefícios imediatos, é provável que não sejam suficientes para ter relevância diante da sociedade ou para garantir a sobrevivência da organização diante do processo de destruição criativa posto em andamento pela urgência de um proceder mais sustentável. Nesse contexto, talvez seja necessária uma mudança profunda nas atividades da empresa, um abandono às atividades que embora lhe sejam caras e tradicionais, não podem ser compatíveis com os princípios sustentáveis que ganham cada vez mais corpo. Neste novo ambiente desafiador a indústria sofrerá grandes mudanças, com organizações fechando as portas e outras tomando seus lugares. E nesta dinâmica:

[...] os administradores que sobrevivem aos episódios de destruição criativa o fazem pois são dotados de uma visão de maior alcance do que seus concorrentes; eles investem e formam parcerias para adquirir novas competências e experimentar novos, inexplorados mercados. Eles não são tomados como reféns de sua tecnologia ou posição de mercado atuais (HART, 2005, pg. 86).

Assim, o que se poderia esperar, nas circunstâncias, seria uma mudança muito mais radical do que simples melhorias contínuas no funcionamento da organização em busca de integrar sustentabilidade aos seus interesses. Seria ir além do trivial, da sustentabilidade trivial, buscando uma nova abordagem:

[...] enfocando tecnologias emergentes, novos mercados, parceiros e stakeholders não-convencionais. Tais estratégias, em geral, rompem com o que está estabelecido e abrem possibilidades de reposicionamento, tornando possível que novos players se tornem líderes enquanto a destruição criativa segue seu curso (HART, 2005, pg. 90).

E, embora ainda sejam poucas as empresas que se mostram dispostas a questionar o seu modelo de negócio diante de questões sociais e ambientais, ainda que consideradas



graves, são justamente as mudanças que surgirão destes questionamentos que poderão definir o seu crescimento – ou até a sua existência – daqui em diante.

No futuro, argumenta-se, a vantagem competitiva estará na capacidade de exploração, em inovações que rompem o estabelecido, na destruição criativa, e na imaginação corporativa. Esta mudança necessitará de esforços fora do modelo de análises de negócio convencionais (HART, 2005). É necessário assim abandonar as abordagens que tratam os problemas como inerentes aos processos organizacionais e que tornam apenas possíveis respostas superficiais e periféricas. Deve-se buscar uma abordagem que, partindo de premissas mais compatíveis com os tempos atuais, proponha novos modelos de atuação, mais compatíveis com a complexidade contemporânea.

Por fim, é importante considerar que, dada sua posição atual e recursos já comprometidos, as grandes organizações se mostram muito relutantes em tornarem-se por si mesmas agentes da destruição criativa. Este processo, segundo Hart (2005), no entanto, não depende de sua inclinação ou aprovação. Neste sentido, pela inevitabilidade da mudança e por ocuparem uma posição estratégica que lhes permite adotar uma postura positiva e encarar os desafios da transformação, é preciso que as organizações compreendam seus meios de transição e, sobretudo, os *timings* envolvidos.

As organizações devem, assim, buscar uma existência mais coerente com o seu papel social e mais orgânica em relação a outros agentes da sociedade. Os indicadores de performance dessas novas organizações não serão mais os mesmos utilizados até aqui – e será necessário abrir espaço para o novo, que poderá integrar aspectos sociais, ambientais e econômicos do interesse de todos.

## 2.10 Gerencialismo

Com a globalização e a competição acirrada em todos os mercados, as organizações foram obrigadas a tomar diversas medidas “profiláticas”. Cada vez mais elas precisariam se manter competitivas e em crescimento, de preferência acelerado. Elas lançariam mão de “anabolizantes” financeiros sim, por vezes de alto risco, mas seus planos mais estáveis incluíam dominar / ampliar, estabelecer padrões e organizar (colocar uma ordem) os mercados em que atuavam. Um gerencialismo auto-legitimado substituiria a ética em um capitalismo que se afastaria cada vez mais da sua origem protestante, sobre a qual assentava a

sua legitimidade, defendendo os interesses de um capital de que não se conhece os donos e substituindo a moral pela ética do resultado. Os públicos implicados nos negócios seriam considerados apenas na medida do seu potencial de propiciar retornos compatíveis com as expectativas da organização. O projeto capitalista procuraria em si, assim, a sua própria finalidade e não estaria sujeito senão ao seu próprio julgamento moral (GAULEJAC, 2007).

A questão do gerencialismo – uma cultura caracterizada por uma espécie de credo profundo na dominação e domesticação de recursos que viabilizam qualquer coisa que possa ser consumida com retornos econômicos adequados – não é simples de estabelecer. Muito menos de se avaliar criticamente as suas diferentes implicações, que não são poucas nem banais. De fato, não se concebe mais a vida sem as facilidades que decorrem de um encilhamento de gente e natureza de modo a prover determinados produtos e serviços que, de outro modo, não existiriam. Se hoje podemos aproveitar a disponibilidade de certas frutas e vegetais durante todo o ano em diferentes lugares do planeta – com diferentes culturas e climas - por exemplo, isso se deve ao trabalho diligente para gerenciar as condições em que essa facilidade exclusiva, sempre para poucos, se mostra possível. Podemos, enfim, ser exóticos e nos igualarmos na diferença – desde que possamos pagar por isso. O mundo, afinal, está disponível para quem possa pagar por ele.

Os fins, na cultura auto-centrada do gerencialismo, sempre justificam os meios, uma vez que o importante é criar a possibilidade de consumo e fazer avançar a globalização por meio do estabelecimento de padrões para produtos e serviços que, entretanto, se viabilizam para parcelas cada vez maiores de consumidores. A cultura do gerencialismo se consolida pelo aperfeiçoamento constante do gerenciamento das condições que determinado objetivo requer.

Gerenciamento é um processo de civilização e uma nova religião. Mesmo se não partilharmos da mesma fé nos modelos de gerenciamento atual, nós costumeiramente parecemos acreditar que a resposta é melhor gerenciamento e não algo totalmente diferente (PARKER, 2002, pg. 2).

Diante de contradições insuperáveis, o gerenciamento se reinventa; entretanto, sem perder o foco, essencialmente colonialista. É exatamente essa cultura de atuação que tem alavancado a atividade econômica para além da capacidade dos povos e do planeta, sugerindo que novas – e inusitadas – crises se avizinham.

Apesar de permitir resultados expressivos para os agentes econômicos – embora não necessariamente relevantes para a sociedade - por meio de processos cada vez mais sob controle, o gerenciamento - como instrumento organizacional por excelência – está assente sobre pressupostos que requerem permanente reavaliação de limites: as consequências da dominação e domesticação da natureza, o encilhamento de pessoas como recursos de produção e a criação de uma cultura organizacional pernicioso para a sociedade sob vários aspectos (PARKER, 2002).

Em certo sentido, a idéia de progresso tem sido associada à capacidade de controle do ser humano sobre o ambiente natural: “a história nos conta de uma longa luta contra a adversidade, tentativas de superar problemas com a colheita, enchentes e doenças, e a substituição de hipóteses incorretas por uma visão de mundo científica e racional” (PARKER, 2002, pg. 3). O gerenciamento é assim, em última análise, encarado como conquista da nossa civilização e disseminado com insistência, de modo a promover o engajamento, se possível, de todos os agentes sociais. Ele tem pretensões a ser a única linguagem a fazer sentido, capaz de transformar relações, não importa em que âmbito, de modo a que possam ser produtivas – assim definidas por padrões externos aos indivíduos (LINHART, 2007). O gerenciamento foi, enfim, a maneira pela qual “a desordem e o acaso foram conquistados pela ordem e a compreensão”; trata-se de “um elemento chave de uma versão particular da progressiva atitude científica que permite - e encoraja - um aumento no controle total que os seres humanos têm sobre o mundo em que vivem” (PARKER, 2002, pg. 3).

Na medida em que os indivíduos, no contexto das organizações, se constituem em fontes inegáveis de desordem em um mundo que se pretende organizado - “desregulando” com certa constância em relação ao que se espera deles – se constituem no principal alvo da ação do gerenciamento. O gerenciamento dos humanos como recursos cresce em importância na medida em que o trabalho se torna essencialmente constituído por tarefas relativamente banais medidas quantitativamente. A idéia é canalizar suas melhores energias em direção a tarefas concretas que, entretanto, permitam monitoramento, de modo a se instituir ordem e eficiência. A individualidade não tem relevância quando contraposta à burocracia, para o bem e para o mal, e é forçoso reconhecer que:

[...] organizações hierárquicas e gerencialismos não estão enfraquecendo, mas sim tornando-se mais espalhados, embora camuflados pela colonização de outros termos e linguagens. Gerentes podem agora afirmar que suas

organizações são comunidades dedicadas, ao mesmo tempo em que cortam e realocam empregados para maximizar valor para os acionistas (PARKER, 2002, pg. 13).

Mas, o que em princípio era uma expressão global da vitória do homem sobre a natureza, confundindo-se com seu progresso e civilização, acabou por configurar-se em um problema. “A celebração acrítica do gerenciamento nos últimos cinquenta anos foi muito desafortunada. Ela danificou a democracia, legitimou a desigualdade e exportou a injustiça em nome de uma tecnologia de organização dita neutra e eficiente” (PARKER, 2002, pg. 15). De modo que hoje, argumenta-se, “o gerencialismo é, em última instância, uma forma de pensamento e atividade que está sendo usado para justificar consideráveis crueldades e desigualdades” (PARKER, 2002, pg. 9). Essa percepção busca, em última análise, alertar para algo que não é absolutamente novo: as conseqüências do gerencialismo em um sistema que costuma ignorar sinais de atenção e avançar bem além dos limites impostos pela natureza e por valores humanos e sociais. A gerência se constitui, assim, na melhor expressão desse sistema.

Os efeitos, bem como o padrão decorrente da expertise gerencial, penetraram nas organizações e na vida diária. De um modelo de organização tornou-se em um modelo de vida, “[...] alterando a linguagem que usamos em nossas concepções de lar, trabalho e ser - que se baseiam e reforçam premissas arraigadas sobre a necessidade da relação entre controle e progresso” (PARKER, 2002, pg. 9).

No entanto, embora comecemos a reconhecer como problema a hegemonia da cultura gerencialista, não é exatamente fácil o distanciamento que permite a crítica.

Existem muitas maneiras não-gerenciais em potencial, pelas quais a organização poderia se realizar - e muitas maneiras diferentes de se pensar o mercado também. [...] No entanto, sua dominância é agora tão inquestionável que é cada vez mais difícil de imaginar ou lembrar-se de alternativas. Palavras como coordenação, cooperação, troca, participação, coletividade, democracia, comunidade, cidadania, comércio se referem a métodos de organização, mas elas estão cada vez mais apagadas, marginalizadas ou cooptadas [pelo gerencialismo] (PARKER, 2002, pg. 11).

É como se tomássemos a organização como algo ligado naturalmente a “hierarquias permanentes de status e remuneração, separação da concepção e da execução, dominação de uma forma de mercado específica e daí em diante” (PARKER, 2002, pg. 11).

Esta visão de aparente consenso, no entanto, está longe de ser – como, de resto, as concepções no âmbito organizacional – algo que não se possa alterar. Em certo sentido, trata-se de uma “ideologia para capitalistas transnacionais que celebra um grupo pequeno de trabalhadores qualificados ao mesmo tempo em que condena o resto da população global [...]” (PARKER, 2002, pg. 13). Hoje, no entanto, está entranhada na vida cotidiana.

Diversas conseqüências, como já vimos, estão associadas a essa postura de privilegiar, em escala global, o lucro - máximo - sobre os interesses da sociedade por trabalho, produtos, serviços, qualidade de vida e desenvolvimento. Duas, em particular, merecem destaque neste texto por sua influência na vida contemporânea e por seu espaço privilegiado na discussão sobre sustentabilidade: a banalização e conseqüente fragilização do trabalho e o protecionismo criado em torno dos interesses das organizações envolvidas no jogo global da competitividade, que as mantém a uma distância segura da crítica e, portanto, de terem que fazer grandes transformações no âmbito de seus interesses a curto prazo, mesmo diante de casos dramáticos como o do aquecimento global.

## **2.11 A banalização do trabalho**

Segundo BAUMAN (2001):

[...] o que pôs capital e trabalho face a face e os atou foi a transação de compra e venda; e assim, a fim de permanecerem vivos, cada um tinha que se manter em forma para essa transação: os donos do capital tinham que ser capazes de continuar comprando trabalho, e os donos do trabalho tinham que permanecer alertas, saudáveis, fortes e suficientemente atraentes para não afastar os compradores e não sobrecarregá-los com os custos totais de sua condição. Cada lado tinha interesses investidos em manter o outro lado em forma. Não surpreende que a remercantilização do capital e do trabalho tenha se convertido na principal função e ocupação da política e da suprema agência política, o Estado. O Estado era o encarregado de que os capitalistas se mantivessem aptos a comprar trabalho e a poder arcar com os seus preços correntes (BAUMAN, 2001, pg. 167).

Essa visão ajuda a dissolver a idealização que ainda permanece atrelada aos trabalho que, no entanto, cada vez menos é visto como veículo de expressão de uma missão pessoal e de manifestação de valores.

A impessoalidade dos processos de crescimento econômico e de acumulação de capital, pensados cada vez mais como *realidades quantitativas* sem compromisso com o desenvolvimento social, transformou o trabalho em todos os níveis e a vida em sociedade. A palavra de ordem é *fazer*, produzir e reproduzir *ad infinitum* materialidades com valor econômico, se envolver com isso o tempo todo, falar disso o tempo todo, mediar com isso as relações sociais e afetivas. Não há significados senão os de natureza monetária e pensar não é de todo preciso porque a tecnologia e o método já ocuparam em grande parte esse espaço e as *verdades corporativas* já foram estabelecidas e aceitas pelo senso comum. Não cabe meio termo e não há diálogo possível envolvendo questões relacionadas ao indivíduo ou ao desenvolvimento social, o que obrigaria a considerar valores humanos onde há apenas valores monetários. Mesmo a filantropia, que poderia ser tida como iniciativa humanitária, é mediada por valores que, *bottom line*, se traduzem por resultados monetários.

O aumento das responsabilidades individuais, por outro lado, longe de enriquecer o trabalho e promover desenvolvimento humano, tem apenas aumentado o escopo da racionalidade a que os seres humanos se vêem submetidos e transformado a sua participação engajada em superficial por meio de liturgias destinadas manter a docilidade e restringir a agressividade a um espaço de previsibilidade. No entanto, afirma Bauman (2001, pg. 157):

Quaisquer que tenham sido as virtudes que fizeram o trabalho ser elevado ao posto de principal valor dos tempos modernos, sua maravilhosa, quase mágica, capacidade de dar forma ao informe e duração ao transitório certamente está entre elas. Graças a essa capacidade, foi atribuído ao trabalho um papel principal, mesmo decisivo, na moderna ambição de submeter, encilhar e colonizar o futuro, a fim de substituir o caos pela ordem e a contingência pela previsível (e portanto controlável) seqüência dos eventos. Ao trabalho foram atribuídas muitas virtudes e efeitos benéficos, como, por exemplo, o aumento da riqueza e a eliminação da miséria; mas subjacente a todos os méritos atribuídos estava a sua suposta contribuição para o estabelecimento da ordem, para o ato histórico de colocar a espécie humana no comando de seu próprio destino (BAUMAN, 2001, pg. 157).

Hoje, após tantos anos de intenso neo-liberalismo, cabe perguntar sobre essa dimensão do trabalho.

Lugar de todas as superações, de significado, pertencimento e identificação, a organização acaba por canalizar a energia física, afetiva e psíquica dos indivíduos (FARIA, 2004) na direção de seus interesses, legitimada por um discurso impessoal que exalta a lógica

da excelência e exorta à conquista de mercados, por meio do *esmagamento da concorrência*. Lembrando Linhart (2007, pg. 12), “é sempre no âmbito de uma relação de dominação que se desenvolve o projeto de gerenciamento e que se vivencia a relação com o trabalho”. As situações, tensões e emoções experimentadas nas relações de trabalho, em parte pela extensão da jornada de trabalho mas em grande parte pela auto-suficiência da lógica e do discurso gerencialista, acabam por se impor como realidade socialmente aceitável e por influenciar de modo contundente as relações sociais. Boa parte da violência estrutural que experimentamos em sociedade pode perfeitamente advir de aprendizagens obtidas no ambiente de trabalho, principalmente as perversões associadas ao poder, à alienação, à ausência de significado, à luta pela sobrevivência e à falta de significado.

Favorecendo uma visão de mundo em que o humano é tido como recurso, trata-se, na mesma medida, de usar a influência da empresa para propor a “otimização” da seguridade social (diminuindo encargos), fragmentar o trabalho (banalizando as tarefas), manter os salários baixos (mantendo empregos), abrandar as leis trabalhistas e desregulamentar o trabalho - aumentando a flexibilidade e limitando a ação sindical (FARIA, 2004). O projeto capitalista cria assim a sua própria coerência e justifica, no nível de sua própria lógica, a sua finalidade e os seus encaminhamentos (LINHART, 2007). Ele aponta o caminho para a felicidade.

A felicidade, compreendida como bem estar subjetivo, está na conquista, não importa a que preço - desde que pago por terceiros ou pela sociedade - do mercado, imediatamente seguida do desafio de manter essa posição. O produto disso é um indivíduo alienado, condenado à individualidade, sem consciência de pertencimento social, vivendo uma erosão da confiança na instituição a que se vê ligado e fragilizado para enfrentar os desafios propostos no debate sobre sustentabilidade fora do escopo de suas cooptações cotidianas. Feliz a seu modo, nas circunstâncias: seu espanto e abatimento talvez o tornasse um fraco e o alijasse do convívio organizacional, elemento importante de sua identidade e provedor de sentido em sua vida (FARIA, 2004; LINHART, 2007). Dessa forma, coopta – e chega mesmo a defender o regime a que se submete para que possa, assim, argumentar em sua própria defesa.

Associado à precariedade da educação funcionalista, à deterioração do grupo social como referência de classe, à exaltação do individualismo e ao estímulo ao consumo de facilidades, essa redução do trabalho à produção incansável de *coisas com expressão*

*monetária*, feita a partir de objetivos e padrões de desempenho *externos* impostos aos indivíduos implicados, erradicou o sentido do trabalho, cultivou a alienação e esgotou gradativamente a capacidade organizativa da sociedade, permitindo o aprofundamento de relações de dominação e a fragilização do indivíduo. Por outro lado, tem possibilitado emergir diversos movimentos sociais de periferia que, excluídos desse mundo moderno de culto ao pragmatismo - e não tendo o que perder, só lhes resta conquistar novos espaços sociais e estabelecer novas lógicas de vida. Provavelmente estarão sendo germinadas nas culturas surgidas em uma periferia geográfica marginal aos interesses hegemônicos do capital, as bases de futuras alternativas sociais.

A precariedade da oferta de trabalho e a necessidade de sobreviver nos padrões oferecidos pela sociedade de consumo tem levado as pessoas a esquecer a história, flexionar valores, abandonar as referências mais essenciais de suas profissões e esmaecer os vínculos com os seus grupos sociais. Nesse ambiente são produzidas soluções em que o trabalho se torna precário, instável à menor contrariedade do empregador, mecânico, banal e cada vez mais temporário, a ponto de poder ser visto como desemprego em potencial.

De um lado, como enfatiza Antunes (2007, pg. 13), cada vez menos trabalham muito, “em ritmo e intensidade”; de outro, cada vez mais não têm acesso ao trabalho e, em sua procura por alternativas, aprofundam a precarização do trabalho em escala global e contribuem para a fragilização da atividade sindical. Engajadas em atividades temporárias que dependem dos humores da atividade econômica, essas pessoas ficam, então, sujeitas às prescrições da gestão. Elas contam com poucas possibilidades de influenciar o trabalho que executam e as condições em que o executam, a não ser que possam melhorar a produtividade e a mais valia. São – e se sentem - exploradas à exaustão, sem se sentirem realmente *vistas* e valorizadas pelo que se julgam capazes de realizar, sem se perceberem fazendo alguma diferença para a organização - ou para os beneficiários de seu trabalho, com os quais precisariam estabelecer algum tipo de identificação. Principalmente, sem poderem exercer sua vontade própria e, muitas vezes, a sua própria profissão – porque a criatividade, a inteligência e a possibilidade de inovar foram substituídas pelo manuseio de botões de comando, telas e esteiras móveis e pela operação de artefatos tecnológicos (FARIA, 2004). Sobretudo, foram transformadas pela vigência de relações virtuais padronizadas. As chances que têm de construir uma obra são cada vez menores.



Nessas circunstâncias, as pessoas sentem o seu patrimônio de competências definhar por mais que se esforcem em atualizá-lo e desenvolvem inseguranças, ansiedades, angústias e problemas de identidade que, no entanto, terão de resolver sozinhas (LINHART, 2007). Como, nessas circunstâncias, um ser humano se diferenciaria de outro, ainda que a ele se igualando, por espelhamento, como membro da *humanidade*? De fato, cabe perguntar por que caminhos se daria o enfrentamento destas questões quando pessoas podem ser substituídas à menor contrariedade, assim como peças defeituosas ou gastas são substituídas, em relações de trabalho que procuram insistentemente dissolver a sua relevância.

## 2.12 Protecionismos

São diversas as formas de protecionismo e diversas as suas justificativas. De resto, cabe a constatação de que as organizações buscam proteger seus interesses, não os interesses do conjunto da sociedade, traduzindo um oportunismo meramente comercial.

Dentre os diferentes formatos de protecionismo, um, em especial, merece menção. Não é de hoje que as organizações com interesses internacionais manifestam o desejo político por certas regulamentações, traduzidas em linguagem de certificação. Estas, engendradas em fóruns plurais, funcionam como uma espécie de passaporte carimbado para o comércio internacional e equiparam as organizações em custos e obrigações na gestão de impactos, notadamente no que diz respeito a implicações socioambientais dos negócios em sociedades com poder crescente de reivindicação. Além de se constituírem em uma linguagem padrão reducionista em relação ao que de fato precisa ser enfrentado, as certificações mantêm as organizações fora de obrigações pontuais que poderiam implicar em um realinhamento de seus negócios por conta das insustentabilidades que geram. Ao aderir a uma norma, a organização também aumenta a sua blindagem no que diz respeito ao questionamento de suas atividades, se colocando, via de regra, como virtuosa por ter, espontânea e desinteressadamente, feito aquela adesão. Esse interesse político das organizações, associado a ações, produtos e investimentos sociais apresentados como a práxis de uma responsabilidade social, tem pelo menos dois importantes aspectos a serem considerados.

O primeiro deles diz respeito ao papel social das padronizações e ao seu significado em termos do equilíbrio de interesses entre organizações e sociedade. Com status de amplamente legitimados, os padrões se impõem, no entanto, como fruto de uma racionalidade

autoritária com pretensões absolutistas. Embora por vezes submetidos a audiências públicas, eles não se integram ao diálogo social amplo e, portanto, restringem a responsabilidade e impedem a crítica, principalmente a de natureza interdisciplinar. Seus objetivos de fundo não são exatamente aqueles propostos pela norma mas a venda de marcas, a criação de diferenciais de valor de mercado ou a equiparação das condições de concorrência entre grandes corporações, além de manter os investimentos aplicados em melhorias contínuas ao invés de em transformações radicais aparentemente sem potencial de retorno para os negócios. Não há, com as certificações, espaço, estímulo ou justificativa plausível para que a perspectiva de sustentabilidade realize a sua vocação crítica e exerça o seu potencial transformador no âmbito das estruturas de poder organizacionais, voltadas ao esgotamento de oportunidades de geração de lucro.

Com a adesão a uma norma, a lógica é a lógica de se atingir o padrão esperado e obter a conformidade, não é a sua relevância social ou a sua capacidade de contribuição para os interesses legítimos dos diferentes públicos implicados com a organização. Considerar relevâncias e significados implica criar sistemas abertos, capazes de dar vez e voz a diferentes perspectivas, o que se mostra incompatível com as racionalidades modernas que precisam estar prontas para consumo, de modo a que possam dirigir pessoas em direção a resultados que não se espera compartilhar. Lembrando Berger & Luckman (2004), a adesão da normas e certificações, supervalorizadas como símbolo de modernidade e bom comportamento empresarial, são reguladas por direcionadores abstratos que obrigam a todos. Elas incorporam igualmente uma moralidade preestabelecida e jamais levam em conta as diferentes ordens de valores dos implicados em seu escopo ou a sua história profissional. Criam assim uma moral-padrão e um ideal acima de qualquer questionamento, que passam a ser compartilhados por todos sem apelação. Segundo aponta Linhart (2007), se quer indivíduos libertos de grupos, trabalhando coletivamente, estimulados e desafiados a fazer diferença, livres para negociar seus objetivos e para participar da avaliação de seu próprio desempenho.

As normas e certificações, ao padronizar o ambiente e estabelecer o que é esperado pela gestão e sob que circunstâncias, produz indivíduos livres para – e condenados a - agir objetivamente, dando o melhor de si para a organização que se pretende e se auto-declara sustentável. Por aplicar suas aprendizagens ao cotidiano social como sendo realidades naturais, esses indivíduos contribuem para a evolução de uma espécie de sociedade da

performance, aprofundando assim, no âmbito das relações sociais, uma estrutura de valores e uma cultura fortemente ligadas aos interesses das organizações.

## **2.13 Corrupção**

Uma questão importante no debate da sustentabilidade diz respeito à corrupção, sob diversos formatos, dos agentes implicados. Embutida em estado de potencial manifestação nas pequenas transgressões cotidianas que buscam acomodar ou mesmo favorecer os interesses dos diversos agentes, a questão da corrupção requer enfrentamento. Ela deteriora valores e dissolve esperanças, implica em custo social e viabiliza uma renda gerada à sombra das regras estabelecidas para as relações econômicas. Ao fazer isso, explicita o exercício de poderes não reconhecidos pela sociedade, burla expectativas legítimas e dá sobrevida a um clientelismo que aprofunda a dominação. Sobretudo, impede a emancipação do ser humano no próprio exercício de sua cidadania e distorce o exercício de seus papéis sociais (SILVA, 2000).

Com a crise de 2008 voltam à baila casos recentes de fraudes e corrupção engendradas por agentes econômicos. Sobretudo, volta à baila o debate entre o legal e o ético. Os casos recentes relacionados a práticas financeiras especulativas e de alto risco, em que pese a sua eventual legalidade, têm ocasionado questionamentos legítimos, sobretudo acerca de aspectos relacionados à governança e à transparência. Expõem-se assim a fratura de relações meramente interesseiras entre os agentes econômicos – por vezes auxiliados por representantes do poder público – e seu objetivo exclusivo de obtenção de lucro máximo, não importam as circunstâncias. Diante de evidências que não conseguiram se manter à sombra, acionistas, conselhos e comitês de controle no âmbito dos conselhos de administração procuram se eximir de responsabilidade alegando que desconheciam as ações causadoras de danos empreendidas pelos seus executivos e não dispunham de dados suficientemente esclarecedores por parte das empresas de consultoria e auditoria para a tomada de decisão. A confiança em governos, no processo político e nos negócios declinou. Escândalos de grandes proporções, corrupção e uma aparente falta de responsabilização têm questionado a autoridade das organizações e do establishment (GRAYSON & HODGES, 2002).

Considerando que as organizações envolvidas com sustentabilidade buscam criar certa diferenciação pela via de prover legitimidade para as suas práticas, respostas adequadas a questionamentos da sociedade assumem extrema relevância. No entanto, será preciso superar

uma desconfiança natural, justificada historicamente, de modo a que boas iniciativas não sejam vistas como mero *marketing*. Por conta dos excessos praticados no passado e por conta de manifestações de individualismo exacerbado, principalmente, as regulamentações se impõem como meio das organizações modernas exercerem o seu papel social. O poder público assume, assim, enorme relevância – e a questão da corrupção precisará ser enfrentada, tanto na perspectiva política quanto na burocrática (SILVA, 2000).

## 2.14 Cultura Organizacional

É sintomático que Freitas (2006), já no primeiro capítulo de seu livro sobre Cultura Organizacional, afirme que “o capitalismo parece ter-se firmado de vez como o sistema econômico mais eficiente já desenvolvido pelo homem.” E continue: “A derrocada do comunismo e a atual abertura do mercado nos países ex-comunistas muitas vezes soam como aplausos definitivos ao que sempre foi considerado o remédio para todos os males da economia” (FREITAS, 2006, pg. 22). De fato, os dois mundos citados sempre se apresentaram como antagônicos - e excludentes do ponto de vista cultural. O capitalismo, como sistema hoje hegemônico, impôs uma cultura que se expressa em linguagem econômica – reduzindo todo o resto a segundo plano – e acaba influenciando, inapelavelmente, o caráter e a personalidade de todos os agentes da sociedade. A ponto de não se pensar em uma proposta de conciliação de interesses de fundo econômico com interesses manifestos da sociedade. De fato, os senhores do mundo, baseados em macro-estatísticas e armados de indicadores quantitativos que podem assumir, literalmente, qualquer lugar no corpo de seus argumentos, sabem do que a sociedade precisa e como se pode alcançar a felicidade. Esta, no entanto, não poderá ser para todos porque a realidade natural – e a social - insistem em não se comportar na lógica do capital. Basta ver, em qualquer roda de conversa informal, que as críticas ao capitalismo são sempre pontuais, refletindo mais situações de perda e interesses em risco do que princípios. Questionamento de princípios azedam a conversa e colocam água no chope, que precisa se manter denso e espumoso.

Aquilo que Freitas (2006) apresentava como tendência, cada vez mais se confirma: estamos assistindo à produção de uma cultura homogeneizada ao extremo – a ponto de esterilizar a História e reduzir as tradições a memórias culturais que podem ser “vistas” em cercadinhos a que se tem acesso ultrapassando catracas, mediante pagamento de ingresso – observável em qualquer lugar do planeta. Isso vale para as organizações assim como vale para

as sociedades, cada vez mais seus espelhos. Valores e códigos de conduta, pretensamente neutros, assépticos e construídos sobre uma lógica privada que se basta a si mesma, criam condições para que pessoas vivam em estado de competição e se impliquem cada vez menos com as consequências de suas ações, individual e coletivamente. Apesar disso, quem sabe não venha a ser esta a base cultural, depois que todos estiverem esgotados, assim como o planeta, para que *a humanidade caminhe em direção ao desenvolvimento sustentável*? Quem sabe não será a base cultural a nos irmanar, depois que nos consumirmos ao limite?

Com profundo reflexo na cultura organizacional e na hierarquia de valores a serem observados internamente à empresa e infiltrados na sociedade, a especulação financeira se somou à produção e ao consumo para engendrar uma espécie de *Contemporary Holy Trinity*. Jameson (2001) expõe o problema com certa crueza. Ele pergunta:

[...] por que o monetarismo, por que estamos prestando mais atenção aos investimentos e ao mercado de ações do que à produção industrial que, em todo o caso, está prestes a desaparecer? Como se pode, para começar, obter lucros sem produção? De onde vem toda essa especulação excessiva? JAMESON (2001, pg. 143).

De fato, a solidez apontada por Bauman (2001) - lastreada em investimentos para aumento da produção, desregulamentações, privatizações e abertura de novos mercados – permanece sendo erodida sistematicamente, a ponto de hoje termos significados curiosos impregnando o nosso olhar sobre o mundo atual. Assim, é absolutamente comum identificar, por exemplo, liberdade política com liberdade de mercado (JAMESON, 2001), o que representa o aprofundamento da apropriação de elementos monetários na cultura atual. As implicações disso sobre o modo de pensar nas organizações são profundas, representando restrições quase intransponíveis para o *embedding* de sustentabilidade nos *pressupostos* organizacionais.

Abordar o tema da cultura organizacional não é uma empreitada simples. Ainda mais quando o pano de fundo contra o qual se pretende *olhá-lo* é algo que está longe de se constituir em um consenso: ao contrário, a sustentabilidade costuma requerer o dissenso para que acolha diferenças, amplie referências, promova o debate plural imprescindível e se legitime como ação. Isso é algo muito estranho à dinâmica organizacional atual, assente num racionalismo substantivo extremo. Precisamos, assim, de humildade para tratar o tema da cultura organizacional – reconhecendo que há muito já produzido sobre ele que convida à

leitura, a releituras e à reflexão; e reconhecendo, ao mesmo tempo, que, ao lidar com sustentabilidade, estamos lidando com novas subjetividades, concorrentes com as atuais.

Além disso, esse tema é tomado, neste trabalho, apenas como uma das dimensões importantes a serem consideradas diante do objetivo – que parece ser comum a cada vez mais organizações - de viabilizar a perspectiva de sustentabilidade no cotidiano dos negócios. Não sendo o tema central, será naturalmente modesto o tratamento que poderá ser dado. Em outras palavras, o que se pretende introduzir aqui é uma apenas uma discussão inicial sobre a permeabilidade da cultura organizacional à lógica da sustentabilidade, essencialmente de natureza coletiva. Por sua relevância, no entanto, requer aprofundamento.

Dentre tantas e excepcionais referências que poderiam ser tomadas para fazer uma reflexão sobre a relação de sustentabilidade com a cultura organizacional – e, antes, com a cultura dominante no plano da sociedade – optamos por um pequeno texto, em especial, de Pettigrew (2007) que nos oferece boas oportunidades de análise.

Seguindo PETTIGREW (1979), SCHEIN (1985), BARNEY (1986) e outros, compreende-se a cultura organizacional como um fenômeno que existe em uma variedade de níveis diferentes. No nível mais profundo, a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelo quais uma empresa conduz seus negócios. Tal núcleo de crenças e pressupostos básicos são, naturalmente, manifestos nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização. [...] é muito mais fácil ajustar as manifestações de cultura do que modificar o núcleo de crenças e pressupostos básicos em uma organização. No entanto, qualquer estratégia prática para modificar a cultura organizacional terá de envolver pensamento e ação tanto no nível das crenças básicas como de suas manifestações culturais (PETTIGREW in FLEURY & FISCHER, 2007, pgs. 145-146).

O texto mostra, claramente, o grau de dificuldade que teríamos para introduzir sustentabilidade no cotidiano organizacional de modo que esta viesse a se constituir em um modo natural de atuar.

A cultura contemporânea reflete, em diferentes níveis, a hegemonia da dominação de indivíduos, sociedade e meio ambiente pelo interesse privado. Sem um fato relevante como a crise de 2008 - conjugada com as ameaças embutidas nas mudanças climáticas - seria talvez impossível influenciar, apenas pela proposta de sustentabilidade como valor que interessa à *humanidade*, as crenças básicas nas organizações a ponto de transformar suas manifestações

culturais. Com esses fatos graves, no entanto, apontando para a inevitabilidade de um novo ciclo econômico, que poderíamos caracterizar como de baixo carbono, pensamento e ação no plano organizacional serão definitivamente influenciados pelos movimentos dos agentes e uma nova cultura, mais sensível às questões ambientais, poderá emergir. No entanto, o enfrentamento das questões sociais – apesar dos impactos da crise de 2008 – tende a permanecer restrito aos programas sociais de governo, a uma filantropia em grande parte interesseira e a políticas públicas dependentes de aprovação orçamentária. A *humanidade*, assim, talvez se mostre capaz de promover o desenvolvimento sustentável, mas é bem provável que falhe em promover a emancipação do ser humano. Aquilo que, mesmo tido como ético, venha a ser um obstáculo ao poder instituído, exigirá novas construções lógicas (FARIA, 2004). Não há indicativos de que a economia de baixo carbono venha a promover grandes mudanças na estrutura de poder político atualmente observada, a ponto de resignificar a vida em sociedade.

## 2.15 Uma palavra final

O crescimento da atividade econômica descompromissado com os limites físicos do planeta, marca registrada da chamada Era Industrial, caracteriza uma espécie de bolha produtiva - uma alavancagem artificial, para além das capacidades - na medida em que não se consegue manter indefinidamente essa trajetória de expansão, assente sobre recursos finitos. Essa distorção, que tem origem em agentes auto-centrados - desatentos em relação a resultantes perigosas da conjugação simultânea de seus interesses - caracteriza um saque a descoberto contra o futuro. Irá requerer, assim, ajustes; e isso não se fará sem dor onde mais dói: nos segmentos sociais e organizacionais mais frágeis e esgarçados. Observando historicamente o comportamento dos agentes econômicos, parece haver uma tendência a que os ajustes sejam mesmo impostos exogenamente, embora haja debate suficiente na sociedade para, por meio de um diálogo que tenha como pano de fundo o bem público, buscar-mos as melhores alternativas para conduzi-los por nossa própria vontade.

Embora possa haver características entre os diversos setores econômicos que os diferenciam, é o conjunto produtivo como um todo – e os pressupostos que o movimenta - que requer atenção:

[...] setores de atividades como serviços bancários, instituições financeiras e bolsas de valores tradicionalmente tem imagem limpa. Porém, a verdade é que eles não são anjos ambientais e nunca foram. Todos são partes tão integrantes do sistema da Era Industrial quanto qualquer fabricante e se defrontam com as mesmas espécies de riscos (SENGE et al, 2009, pg. 106).

Enquanto mal tateamos na busca de uma sustentabilidade *que nos incomode menos* na dor de mudar, parece estar em curso na sociedade a ampliação de uma consciência de que os negócios precisam rever seus pressupostos, mais do que polir suas práticas. Algumas empresas já perceberam isso – assim como já perceberam que não devem ficar em desvantagem diante da perspectiva de um novo ciclo econômico, baseado em baixo carbono. Elas têm procurado desenvolver um *sentimento* em relação à sustentabilidade que a caracterize como valor organizacional - em busca da legitimidade como estratégia de relacionamento com *stakeholders*. Ao mesmo tempo, têm aprofundado o entendimento de que:

[...] grande parte do valor de mercado das organizações de negócios [...] se baseia na marca e na reputação, em vez de nos chamados ativos concretos. E marca e reputação estão sujeitas às influências de um grupo em rápido crescimento de poderosos stakeholders externos [...] (SENGE et al, 2009, pg. 110).

Não se perca de vista, no entanto, o valor primordial de gerar valor econômico.

Com uma mudança tão significativa em curso – ainda que pareça lenta ao um observador externo - os cuidados com a reputação e a imagem passaram a ser imperativos competitivos, essenciais para a sobrevivência da empresa no longo-prazo.

No curto prazo, evidentemente, as empresas podem ganhar mais dinheiro ignorando os efeitos colaterais ambientais e sociais. Mas o curto prazo é efêmero e sempre acaba. Como em tantas situações com que nos deparamos hoje, quando se atingem os limites ambientais ou sociais, todos os três aspectos do chamado ‘tríplice resultado’, ou seja, lucro, recursos naturais e comunidade humana, se tornam alinhados. [...] Ou todas florescem ou todas fenecem (SENGE et al, 2009, pg. 175).

Assim, a manutenção deste ambiente em que as organizações se empenham em ganhar enquanto impõe perdas a grupos externos, não é uma possibilidade que se coloque no longo-



prazo. Ou todos ganham, ou todos perdem, não parece haver meio termo. Entretanto, isso não será necessariamente bom, se o ser humano e a sociedade não assumirem sua relevância e o seu natural protagonismo.

Ainda que sempre se façam necessárias ressalvas quanto à superficialidade e oportunismo na atuação das organizações, também existem inúmeros casos relatados de sucesso em empreitadas que lograram infiltrar sustentabilidade nos pressupostos organizacionais, influenciando o *modus operandi* interno e, conseqüentemente, as relações com *stakeholders*. A esse respeito, é importante ressaltar que:

[...] as empresas são artefatos da história. Sua estrutura decorre de modelos mentais, não de leis físicas. No momento certo, elas serão capazes de mudar e decerto se transformarão, provavelmente com muito mais rapidez do que quase todos esperam (SENGE et al, 2009, pg. 347).

Compreender que é necessário mudar, no entanto, não é suficiente. Há que haver um conjunto de condições favoráveis à mudança e, no caso de sustentabilidade, não é claro se as organizações dispõem dos recursos apropriados que, em geral, requerem o desenvolvimento de inovações – notadamente na gestão. Um exemplo é o tratamento a ser dado a estruturas hierárquicas - por vezes selvas úmidas a abrigar relações complexas de poder. De fato, qual seria a medida para o engajamento do público interno de modo a confeccionar inter-relações com stakeholders e desenvolver mecanismos de cooperação na construção de novas realidades econômicas, sociais e ambientais? “O desenvolvimento de mecanismos que garantam a colaboração horizontal e além-fronteiras é tão crucial quanto garantir a prestação de contas vertical” (SENGE et al, 2009, pg.333). A busca é, assim, por modelos organizacionais dinâmicos, que viabilizem relacionamentos significativos capazes de produzir escolhas e ações dentro do melhor espírito de sustentabilidade.

A viabilização da perspectiva de sustentabilidade – assente nas expectativas dos indivíduos e da sociedade e observando os limites físicos do ambiente natural – não estará no âmbito de uma organização ou de um setor da economia.

Essas teias emergentes de empreendimentos diversificados e inter-relacionados acenam com grande promessa – não só de um mundo muito mais diversificado e interessante, mas também de sociedades mais eficazes

na imposição de pesos e contrapesos para o controle dos efeitos colaterais da expansão industrial (SENGE et al, 2009, pg.351).

Assim, a busca da sustentabilidade nas organizações é a busca por um novo modelo de atuação, uma vez que:

[...] as atuais estruturas organizacionais evoluíram em resposta as demandas do passado, não do futuro, e precisarão mudar em apoio a novas visões, estratégias e objetivos, que passem a adotar integralmente a sustentabilidade (SENGE et al, 2009, pg.328).

Neste sentido,

[...] da mesma maneira que como a Era Industrial se caracterizou pelo crescimento e pela difusão de grandes organizações sob controle hierárquico, a vida além da bolha talvez se distinga pela variedade de organizações empresariais e não-empresariais, baseadas em culturas de relacionamentos, em vez de culturas de controle (SENGE et al, 2009, pg.356).

É esperar para ver.

## CAPÍTULO 3. A PESQUISA DE CAMPO

### 3.1 A Metodologia

A natureza da questão de pesquisa, de desvendar como se dá – no tempo presente - a apropriação cotidiana de um conceito ambíguo como sustentabilidade, com múltiplas e distintas interpretações em disputa, direcionou a escolha da metodologia. Assumimos formalmente neste trabalho que:

[...] métodos qualitativos podem ser usados para obter detalhes intrincados sobre fenômenos como sentimentos, processos de pensamento e emoções que são difíceis de extrair ou de descobrir por meio de métodos de pesquisa mais convencionais (STRAUSS & CORBIN, 2008, pg. 24).

Consideramos ainda que a busca de compreender os emergentes cotidianos relacionados a sustentabilidade se daria pelo exame paciente de uma base de dados composta por depoimentos livres de pessoas de diferentes formações e no exercício de diferentes papéis, direta ou indiretamente ligadas ao campo. Artigos não científicos, filmes, editoriais e entrevistas e depoimentos públicos, serviriam para fortalecer esses emergentes, refinando uma teoria que surgiria dos dados. Assim optamos pela *teoria fundamentada [grounded theory]* por sua proposta de ancorar aspectos intrinsecamente subjetivos num roteiro objetivo de pesquisa que busca a emergência de uma teoria fundamentada em dados e que dialoga constantemente com eles. “Tanto a teoria com o a análise de dados envolvem interpretação, mas, pelo menos é interpretação baseada em investigação feita sistematicamente” (STRAUSS & CORBIN, 2008, pg. 21).

Neste sentido, ganham força as falas – palavras e ações - dos entrevistados, na medida em que constituem a fonte primordial de onde devem emergir, com um distanciamento ideal do pesquisador, a teoria. Nesse sentido, Strauss & Corbin (2008), os proponentes desta metodologia sugerem que seu objetivo é que os pesquisadores “possam afastar-se daquilo que vêem e ouvem e elevar isso ao nível do abstrato, e depois retornar, voltando ao nível dos dados” (STRAUSS & CORBIN, 2008, pg. 21). E ainda, apontam que uma teoria fundamentada é aquela que:

[...] foi derivada de dados, sistematicamente reunidos e analisados por meios de processo de pesquisa. Neste método, coleta de dados, análise e eventual teoria mantém uma relação próxima entre si. Um pesquisador não começa um projeto com uma teoria preconcebida em mente [...]. Ao contrário, o pesquisador começa com uma área de estudo e permite que a teoria surja a partir dos dados (STRAUSS & CORBIN, 2008, pg. 25).

O pesquisador lida com um desafio impossível de ser superado em termos absolutos: a busca de um equilíbrio entre o seu conhecimento do tema – sobretudo no que tange às suas certezas e convicções - e o rigor necessário de um trabalho científico, que requer isenção de modo a que os dados reflitam o melhor entendimento do objeto de pesquisa nas circunstâncias. Neste trabalho, esse equilíbrio foi muito facilitado pela metodologia, ainda que o pesquisador tivesse que fazer algumas escolhas no tratamento e na interpretação dos dados. De fato:

[...] análise é a interação entre os pesquisadores e os dados. É ciência e arte. É ciência no sentido de manter o rigor e por buscar a análise em dados. A criatividade se manifesta na capacidade dos pesquisadores de competentemente nomear categorias, fazer perguntas estimulantes, fazer comparações e extrair um esquema inovador, integrado e realista de massas de dados brutos desorganizados (STRAUSS & CORBIN, 2008, pg. 25).

A experiência do pesquisador com o tema poderia, simultaneamente, ajudar e dificultar o trabalho. A estratégia de pesquisa foi desenhada de modo a minimizar as dificuldades para que uma teoria pudesse surgir dos dados com um mínimo de interferência do pesquisador, apesar das dificuldades inerentes à busca desse objetivo. Dois eixos foram construídos. O primeiro restringiu o pesquisador, nas entrevistas, à formulação das questões de pesquisa. Eventualmente eram feitas perguntas pontuais, visando esclarecimentos. Essas perguntas foram sempre relacionadas diretamente à fala do sujeito de pesquisa naquele momento –e objetivavam tornar mais claros os seus argumentos. O segundo eixo foi a participação de um assistente de pesquisa que fez um ótimo contraponto com o pesquisador, ajudando a diluir alguns vieses que, de outra forma, talvez não fossem percebidos.

A experiência profissional é outra potencial fonte de sensibilidade. Embora ela possa facilmente bloquear a percepção, também pode permitir ao pesquisador mover-se mais rapidamente para uma área, porque ele não precisa gastar tempo para se familiarizar com o ambiente ou com os fatos. É

importante lembrar duas coisas. A primeira é sempre comparar o que a pessoa pensa que vê com o que ela vê no nível de propriedade ou dimensional, pois isso permite que o analista use a experiência sem colocar a experiência em si nos dados. A segunda é que não é a percepção ou a perspectiva do pesquisador que importa, mas, sim, como os participantes da pesquisa vêem os fatos ou acontecimentos (STRAUSS & CORBIN, 2008, pg. 57).

Para buscar, nos dados, elementos para a formulação de uma teoria que pudesse, posteriormente, conversar com a literatura e levar o pesquisador a formular conclusões que representassem uma contribuição científica relevante, alguns procedimentos foram adotados. Eles foram tomados da proposta original da metodologia da Teoria Fundamentada, sem, no entanto, permitir que nos limitassem além do apropriado no tratamento das relações entre as diferentes categorias identificadas. Apropriamo-nos das diretrizes e técnicas sugeridas, mas não as encaramos como preceitos ou dogmas inabaláveis. Enfim,

Há procedimentos para ajudar a garantir alguma padronização e rigor para o processo. Porém, esses procedimentos não foram criados para serem seguidos de forma dogmática, mas, sim, para serem usados de maneira criativa e flexível pelos pesquisadores, conforme julgarem apropriado (STRAUSS & CORBIN, 2008, pg. 26).

Finalmente, cabe mencionar que tomamos a decisão de não fazer a discussão de diferentes autores em parte por conta de sustentabilidade ser um campo multidisciplinar, ainda em construção e pleno de verdades portáteis, pouco discutidas socialmente. Mas em parte também porque o interesse central do trabalho era conhecer que entendimento de sustentabilidade apareceria, qual seria a sua constituição. Esse entendimento se apresentou como uma espécie de meio caminho para uma explicação das ações de sustentabilidade encontradas hoje em diversos ambientes sociais.

### **3.1.1 A coleta dos dados**

Foram realizadas 21 entrevistas - consideradas principais - entre executivos e empregados de empresas envolvidas com sustentabilidade, profissionais de comunicação, publicidade e consultoria, representantes de Fundações e Institutos de origem empresarial, de ONGs e centros de estudo, de movimentos sociais e do poder público e jornalistas. Além

disso, foram conduzidas mais 4 entrevistas complementares com pessoas que começaram recentemente a atuar no campo, quando passaram a representar suas empresas em um fórum de sustentabilidade. No conjunto, foi gerada uma enorme massa de dados, que tomou muito tempo para examinar e classificar sem perder as sutilezas que marcaram cada conversa. Por outro lado, acrescentou consistência às conclusões. A lista dos entrevistados – com uma breve descrição de seus papéis no campo - está disposta no Anexo 2.

A diversidade de sujeitos de pesquisa, pessoas com diferentes formações e diferentes níveis de experiência, tinha por objetivo fortalecer a teoria que emanaria dos dados. Houve, durante toda a pesquisa, uma permanente atenção à possibilidade da adoção de vieses, embora a proposta deste trabalho seja considerar a sustentabilidade no plano organizacional. No entanto, a sustentabilidade – em qualquer plano – dialoga com muita proximidade com perspectivas associadas a pessoas, grupos e sociedade, além das limitações físicas do meio ambiente. Nesse sentido, para se abrigar no mundo (BAUMAN, 2009), deve poder acomodar todos os vieses.

### **3.1.2 As entrevistas**

No intuito de fazer emergir os elementos que dariam subsídios a uma teoria que busca estabelecer uma espécie de senso comum entre os agentes em relação à sustentabilidade - bem como seus principais limites em uma práxis organizacional notadamente influenciada por imperativos econômicos – foi estabelecido uma estrutura estruturante de três perguntas. Elas visavam estimular os sujeitos de pesquisa a falar sobre seus entendimentos e experiências com o tema com certa riqueza de detalhes. Embora isso tivesse levado ao desenvolvimento de argumentos altamente relevantes na maior parte dos casos, em alguns momentos mostrou em parte dos entrevistados uma certa dificuldade para lidar com espaços de resposta muito amplos. As respostas deles, nestes casos, apresentaram trechos confusos e idéias de certo modo contraditórias, apenas parcialmente contornadas com os pedidos de esclarecimento do pesquisador. Os trechos confusos e as idéias contraditórias, no entanto, foram consideradas como dados da pesquisa.

Parte dos sujeitos de pesquisa concordou em ser entrevistada mas se mostrou relutante em permitir a identificação das organizações que representavam. Por conta disso, codificamos os entrevistados não mencionamos no texto suas organizações.

Precisamos acomodar agendas para poder realizar as entrevistas. Mesmo assim, cerca de quatro pessoas propostas como sujeito de pesquisas não puderam ser ouvidas no prazo planejado para a pesquisa de campo. E mesmo assim as entrevistas tiveram que se acomodar ao ritmo frenético do cotidiano das pessoas. Por conta disso, muitos desdobramentos interessantes, surgidos no âmbito das entrevistas, não puderam ser melhor explorados com os entrevistados.

As entrevistas foram gravadas em áudio, e, em seguida, transcritas. Após a transcrição, as entrevistas passaram por um cuidadoso processo de revisão, para garantir a fidelidade entre elas e o que de fato foi dito nas entrevistas. As entrevistas complementares foram respondidas por escrito e nos foram enviadas eletronicamente, com exceção de uma entrevista, que também passou pelo processo de gravação em áudio e transcrição.

### 3.1.3 As perguntas de pesquisa

As perguntas de pesquisa - na verdade uma estratégia para enriquecer as respostas de modo a que emergisse, o mais completo e referenciado possível, o entendimento dos sujeitos de pesquisa sobre sustentabilidade – foram as seguintes: [no seu entendimento] *o que é sustentabilidade; como esse seu entendimento veio se constituindo e se legitimando em suas relações; e a que interesses esse seu entendimento sobre sustentabilidade tem servido* [quais os potenciais e os limites encontrados para que ele se expresse]?

Após as entrevistas, os sujeitos de pesquisa eram instados a se manifestar livremente sobre aspectos que julgassem relevantes e que as questões de pesquisa não tivessem, eventualmente, favorecido trazer à tona e abordar.

A primeira pergunta de pesquisa [*o que é sustentabilidade?*] objetivava provocar uma primeira reflexão, nos entrevistados, sobre o tema. Significava o início de um processo de arrumar as idéias e construir o nexos da resposta. Tinha, portanto, natureza exploratória - em que o entrevistado ia gradualmente fornecendo elementos para que o pesquisador pudesse apreender em profundidade a sua compreensão. Não era o caso, então, de apenas fornecer uma definição, mas de oferecer certa visibilidade à dinâmica de um entendimento em visível

formação. Em alguns casos apenas, o pesquisador precisou “puxar” para que o entrevistado estendesse a sua argumentação. Esta, em geral, refletia a relação entre a pessoa e o tema, caracterizada, sobretudo, pela realidade experimentada e uma certa elaboração intelectual.

A segunda pergunta de pesquisa [*como esse seu entendimento veio se constituindo e se legitimando em suas relações?*] era, como apontado anteriormente, uma espécie de artifício para expandir a resposta à pergunta anterior, entrando por questões relacionadas a pontos de partida – teóricos e afetivos – estímulos e motivadores, além de influências e processos de legitimação nas relações sociais. Nas entrevistas, esta foi uma questão que causou certa estranheza – na medida em que obrigava os entrevistados a pensar sobre algo inédito para eles: os elementos constituintes da formação de um entendimento. Nunca, de fato, costumamos pensar sobre como chegamos às conclusões que chegamos e as respostas exigiram um certo esforço e a construção do argumento à medida em que a própria pessoa se ouvia. No entanto, o objetivo era, como já mencionado, ampliar o acesso do pesquisador ao entendimento que começara a ser expresso na primeira questão.

A terceira pergunta de pesquisa [*a que interesses esse seu entendimento sobre sustentabilidade tem servido - quais os limites encontrados para que ele se expresse?*] era uma espécie de arremate das respostas anteriores mas esboçava limites, isto é, contrapunha entendimentos e possibilidades de aplicação. Ao fazer isso, aprofundava a questão do posicionamento pessoal ter – ou não – independência em relação ao possível. Esta, de fato, tem sido uma questão recorrente no trabalho do pesquisador no campo, para quem o entendimento de sustentabilidade – em permanente expansão e fundamentado no diálogo social – independe das possibilidades físicas e políticas de sua aplicação. Para as possibilidades físicas, argumenta, há a tecnologia; para as políticas, o aumento do protagonismo social.

### **3.1.4 O tratamento dos dados**

Os dados, uma vez reunidos, foram colocados no software ATLAS TI para categorização e análise. Esse software apresenta funcionalidades muito boas para o uso da Teoria Fundamentada, que exige uma “postura mais flexível, menos pré-planejada e menos controlada em relação à pesquisa” (STRAUSS & CORBIN, 2008, pg. 67). Assumimos, na análise, que, por mais que as entrevistas expressassem os pontos de vista do pesquisador no momento,



[...] do ponto de vista analítico, os dados é que são relevantes, não os detalhes específicos de um caso ou uma pessoa, ou um grupo (STRAUSS & CORBIN, 2008, pg. 73).

[...] todos nós temos certo conjunto de suposições reconhecidas e não conhecidas e que de alguma forma temos que quebrar, ou pelo menos aprender como trabalhar com elas, se desejamos fazer qualquer avanço no conhecimento (STRAUSS & CORBIN, 2008, pg. 76).

Assim, buscamos aproveitar a experiência e proximidade com o assunto para melhor trabalhar com a massa de dados, reconhecendo suas sutilezas, profundidade, propriedades e dimensões, mas sempre evitando imposições sobre eles.

O trabalho com os dados na teoria fundamentada propõe sua separação em blocos teóricos tomados como essenciais ao todo teórico que se propõe construir. Através de uma análise minuciosa do conteúdo das entrevistas, seguindo uma metodologia de codificação aberta, buscamos o que estava por trás das falas dos entrevistados, e o que havia de importante ali para o esforço de melhor qualificar o construto sustentabilidade.

Falando de forma geral, durante a codificação aberta, os dados são separados em partes distintas, rigorosamente examinados e comparados em busca de similaridades e de diferenças. Eventos, acontecimentos, objetos e ações/interações considerados conceitualmente similares em natureza ou relacionados em significado são agrupados sob conceitos mais abstratos, chamados 'categorias' (STRAUSS & CORBIN, 2008, pg. 104).

Assim cada uma de nossas entrevistas teve seu conteúdo trabalhado de modo que se identificassem quais trechos assumiam relevância relativa - e se estabelecesse uma categoria a estes trechos pertenceriam. Cada uma destas categorias, por sua vez, constituiriam os blocos teóricos em seu estágio bem inicial, mas a partir dos quais começaria a tomar forma a teoria.

O primeiro passo na construção de teoria é a conceitualização. É uma representação abstrata de um fato, de um objeto ou de uma ação/interação que um pesquisador identifica como importante nos dados. O objetivo por trás da nomeação de fenômenos é permitir aos pesquisadores agrupar fato, acontecimentos e objetos similares sob um tópico ou uma classificação comum (STRAUSS & CORBIN, 2008, pg. 105).

O trabalho de categorizar os trechos selecionados também tem um valor em si na construção da teoria, na medida em que exige certo esforço do pesquisador para aproximar-se dos dados e das idéias nas quais se fundamentam. Estas, na prática, acabam por alertar o pesquisador para propriedades e dimensões de cada categoria – tornando-as precisas, ajudando-o a refiná-las e preparando o restante do processo de codificação num processo dinâmico de análise dos dados.

[...] análise não é um processo estruturado, estático ou rígido. Ao contrário, é um processo de fluxo livre e criativo, no qual os analistas se movem rapidamente para frente e para trás entre os tipos de codificação, usando técnicas e procedimentos analíticos livremente e em resposta à tarefa analítica que têm em mãos (STRAUSS & CORBIN, 2008, pg. 65).

Neste processo, embora as falas tragam elementos distintos, elas compartilham dimensões. Estas, agrupadas sob uma mesma categoria, possam ajudar a qualificar em profundidade alguns dos aspectos relevantes à teoria.

É importante observar que não analisamos um documento inteiro, colocamos rótulos nos fatos e então voltamos e fazemos uma análise mais profunda. Os rótulos que produzimos são, na verdade, resultado de nossa análise profunda e detalhada dos dados (STRAUSS & CORBIN, 2008, pg. 111).

A separação da massa de dados em categorias permite ao pesquisador trabalhar com uma quantidade menor, mais bem definida e mais representativa dos dados, além de constituírem-se, como já colocado, em blocos a partir dos quais a teoria começa a ser construída.

Categorias são conceitos, derivados dos dados, que representam os fenômenos. [...] Fenômenos são idéias analíticas importantes que emergem de nossos dados. [...] Eles representam problemas, questões, preocupações e assuntos que são importantes para aquilo que está sendo estudado” (STRAUSS & CORBIN, 2008, pg. 114).

### 3.1.5 A construção da teoria

Neste trabalho, a codificação inicial deu origem a 45 categorias; a intenção era não deixar passar nenhuma informação importante. O passo seguinte foi depurá-las, aprofundando o nosso entendimento do conteúdo e, ao fazer isso, tornando cada composição mais rica em termos de dimensões e propriedades. Isso permitiu múltiplas declarações de relação entre as categorias, em busca de uma proposição teórica final. Este foi um exercício intenso, que exigiu grande concentração, dada a massa de dados com que se trabalhava.

Este tipo de codificação, na Teoria Fundamentada, toma o nome de axial. O processo se constitui em uma busca pelas relações que as categorias propostas na codificação inicial, aberta, mantêm entre si - tratando de identificar quais delas serão categorias centrais na análise e quais categorias podem ser posicionadas como subcategorias que ajudam a especificar algum traço de um fenômeno mais amplo. Este passo já tem início no próprio processo de codificação, onde, na medida em que se propõem rótulos para as categorias, já se começa a observar o sentido em que se relacionam.

O objetivo da codificação axial é começar o processo de reagrupamento dos dados que foram divididos durante a codificação aberta. Na codificação axial, as categorias são relacionadas às suas subcategorias para gerar explicações mais precisas e concretas sobre os fenômenos. [...] a codificação é o ato de relacionar categorias com subcategorias ao longo das linhas de suas propriedades e suas dimensões. Ela examina como as categorias se cruzam e se associam (STRAUSS & CORBIN, 2008, pg. 124).

Se já se admite certo grau de abstração na escolha das categorias que compõem os blocos teóricos com os quais se busca chegar a uma síntese teórica, a associação entre categorias também ocorre num nível conceitual. Deste modo, para facilitar nossa abordagem, começamos por voltar aos trechos que compunham cada categoria proposta, no sentido de formular uma proposição que capturasse os elementos centrais ali expostos, em toda sua diversidade. Essa etapa da metodologia foi utilizada para cada uma das 45 categorias, de modo que, no final, as características principais e idéias subjacentes se mostravam de forma bastante mais clara.

Na construção de teoria, o analista busca densidade. Por ‘densidade’, queremos dizer que todas (dentro do bom senso) as propriedades e dimensões importantes de uma categoria foram identificadas, construindo variação, dando precisão a uma categoria e aumentando o poder explanatório da teoria (STRAUSS & CORBIN, 2008, pg. 156).

Após este trabalho mais aproximado em cada uma das categorias – caracterizado por uma imersão nos dados - nos sentimos mais à vontade para examinar as relações que as categorias mantinham entre si. Esse foi o momento de depurar as abstrações iniciais com uma absoluta influência dos dados. Foi importante considerar a premissa metodológica de que “não há apenas uma forma correta de declarar relações. O elemento essencial é que categorias são inter-relacionadas em um esquema teórico maior” (STRAUSS & CORBIN, 2008, pg. 145).

Em síntese, podemos apresentar o processo de construção de teoria como: “conceituar, definir categorias e desenvolver categorias em termos de propriedades e dimensões – e depois relacionar categorias por meio de hipóteses ou de declarações de relações” (STRAUSS & CORBIN, 2008, pg.115).

Neste trabalho buscou-se identificar a essência de tudo que foi exposto pela fala dos entrevistados e depurado pelo processo de pesquisa, em busca de uma proposição clara e sintética capaz de representar todos os fenômenos relevantes abordados no esforço para estabelecer as fronteiras do construto sustentabilidade. “Somente depois que as principais categorias são finalmente integradas para formar um esquema teórico maior é que os resultados da pesquisa assumem a forma de teoria” (STRAUSS & CORBIN, 2008, pg. 143). Desse modo, nossas categorias foram se fundindo em proposições mais amplas, de ordem mais elevada, em blocos e suas relações, até que chegássemos à proposição que atendia às nossas intenções de pesquisa. Assim, reduzimos os dados primários em conceitos, ou categorias, e, buscando as relações entre eles partimos para proposições cada vez mais amplas até atingir nossa proposição teórica, capaz de refletir os diversos aspectos importantes da sustentabilidade. Nas palavras de STRAUSS & CORBIN, “teoria denota um conjunto de categorias bem desenvolvidas (ex.: temas, conceitos) que são sistematicamente inter-relacionadas através de declarações de relação para formar uma estrutura teórica que explique alguns fenômenos relevantes [...]” (STRAUSS & CORBIN, 2008, pg. 35).

Por fim, na medida em que se evolui nos níveis de relação entre as categorias - e por conta destas carregarem certo nível de abstração em relação aos dados - é necessário um

retorno a estes, visando verificar se os esforços em abstrair a teoria no trabalho com os dados se ajusta aos dados brutos, determinando também se algo importante foi deixado de lado. Assim, voltamos aos dados brutos, comparando-os com a teoria proposta, na busca por correções e refinamentos.

Neste processo:

[...] não é incomum encontrar casos extremos, aqueles que estão no limite dimensional extremo de um conceito ou que parecem bastante contrários ao que está acontecendo. Na maioria das vezes, esses extremos representam variações da teoria ou apresentam explicações alternativas. [...] Um dos problemas com alguns esquemas teóricos é que eles não respondem pela variação. Isso é problemático, porque faz a teoria parecer artificial, como se todas as pessoas ou organizações se enquadrassem nesses tipos de passos nítidos e distintos de um processo. [...] Ao redigir nossa teoria, queremos apresentar as variações tanto dentro das categorias como entre elas (STRAUSS & CORBIN, 2008, pg. 158).

Após a validação frente a uma interposição rigorosa entre ela e os dados brutos, a teoria pode enfim ser tomada como uma proposição final.

### **3.2 A teoria que emergiu dos dados**

“Sustentabilidade propõe um novo modelo de sociedade [associado à felicidade e à qualidade de vida e com menor dependência do binômio produção / consumo] como resposta às ameaças, problemas e degradações [de diferentes naturezas] que se avolumam e sinalizam para a necessidade de mudanças. Implica na mobilização e na cooperação de diferentes atores com diversos níveis de atuação e diversos interesses [indivíduos, grupos sociais, organizações, instituições, poder público e sociedade] no sentido de, considerando as complexidades envolvidas, refinar entendimentos, promover valores universais, estabelecer direcionamentos para o desenvolvimento sustentável e corrigir passivos históricos. A proposta de sustentabilidade enfrenta a sua própria complexidade, a hegemonia do capital [central na vida cotidiana], a sustentação do desenvolvimento pela via da produção maximizada de mercadorias e pelo consumo excessivo [em grande parte desigual, irresponsável em relação aos recursos implicados e supérfluo], o esvaziamento das instituições, o empobrecimento da política, a dificuldade de articulação entre o público e o privado, o individualismo

exacerbado, o empobrecimento cultural – estabelecido a partir de ações cotidianas de natureza mecânica em que não há espaço para a cidadania [entendida como ação política] e que inclui o nosso distanciamento do humano e do mundo natural - e a dificuldade de abrírmos mão de conquistas que nos trazem conforto e bem estar.

No plano organizacional, a sustentabilidade, mesmo procurando ainda o seu espaço, promove a releitura de um conjunto de interesses [em torno da identidade de marca, imagem, gestão de riscos, oportunidades e custos, captação de recursos, gestão das demandas de stakeholders, comunicação com o mercado] e estabelece ações pragmáticas [adesões voluntárias a iniciativas da sociedade, a certificações e a normas legitimadas, desenho e atualização de políticas e processos, estabelecimento de novos critérios para tomada de decisão, adoção de indicadores de desempenho e reporte - e de melhores práticas, implementação de novos modelos de gestão, estabelecimento de novas parcerias, apoio e participação em eventos públicos, etc.]. A proposta mais ampla de sustentabilidade enfrenta o descrédito da gerência [com relação à qualidade do compromisso dos acionistas] e o seu natural despreparo [decorrente de uma formação funcionalista-positivista], situando-se nos limites do discurso consentido [capaz de promover apenas as mudanças de interesse exclusivo do capital], da cultura de resultados quantitativos a curtíssimo prazo politicamente amorfa, da comunicação que forma o imaginário enganoso e em uma lógica de gestão acostuada à auto-legitimação.”

### **3.3 Os elementos constitutivos da teoria fundamentada**

As respostas amplas às três questões de pesquisa – e uma pesquisa complementar feita em fontes secundárias - levaram à formulação acima, complexa em sua natureza, feita pelo pesquisador. Os dados - considerando ambas as fontes - reúnem elementos que legitimam a teoria enquanto proposição inicial de um diálogo a ser empreendido pelos diferentes agentes implicados com sustentabilidade. Na estratégia de pesquisa foi considerada a possibilidade de um retorno aos sujeitos de pesquisa após a formulação da teoria fundamentada. No entanto, essa idéia foi descartada porque se avaliou que a conversa a partir de um texto pronto conduziria a racionalidades, mais do que refinaria a compreensão do pesquisador sobre o entendimento dos entrevistados – e não chegaria a influenciar significativamente a teoria fundamentada. Além do que esse procedimento, se adotado, teria estendido a pesquisa para além do tempo disponível pelo planejamento.

Ao mesmo tempo, os dados colhidos nas fontes indicadas se legitimam nos conteúdos presentes na literatura sobre sustentabilidade usada neste estudo, permitindo que conversem com certa desenvoltura com as questões apontadas como relevantes no campo. Isso se deve, em grande parte, ao fato de que esses conteúdos são, de certo modo, conhecidos pelos sujeitos de pesquisa, todos envolvidos com sustentabilidade. Sendo assim, convém elucidar os termos que culminaram na teoria emergente a partir dos dados, trabalhando as conclusões de modo a demonstrar como se dá esse diálogo com os conteúdos presentes na literatura. A relação das principais fontes secundárias e respectivos documentos consultados encontram-se no Anexo 3.

As questões de pesquisa procuravam por um *entendimento contextualizado* sobre sustentabilidade – questões 1 e 2 – e pela indicação de seus limites e potencialidades - questão 3. Elas foram aplicadas a um universo de 25 pessoas e as respostas fornecidas – dadas a sua riqueza e o enorme volume de informações geradas - constituíram a principal base de dados deste trabalho. As fontes secundárias tiveram um papel apenas coadjuvante, embora importante para oferecer uma visão das principais questões de sustentabilidade em debate atualmente.

### 3.3.1 A diluição do termo

As respostas às perguntas 1 e 2, per si, delinearam um escopo bem interessante para o constructo de sustentabilidade. Isso se deveu, principalmente, a certa abrangência e fluidez presentes na fala dos sujeitos de pesquisa, refletindo aspectos que assumiam valor – ou resumiam preocupações – no momento, para eles. Em seu conjunto, as entrevistas mostraram uma espécie de perplexidade assumida em relação à sustentabilidade como elemento contemporâneo - explicada, principalmente, pela dificuldade em se conceber a vida sob outras bases. De outro lado, havia ainda também a questão de uma grandiosidade de que não se pode dar conta e outra questão - igualmente difícil de ser enfrentada - relacionada à insegurança de se fazer uma crítica a um mundo complexo devidamente acabado – tido indubitavelmente como real - que sempre procurou tecer o seu próprio sentido, tornando oblíquos o absurdo e o bizarro e criando névoas onde deveria haver contornos melhor estabelecidos.

*“(...) sustentabilidade é tudo e, portanto, é tão grande que ninguém faz nada. Ele é muito holístico, muito aberto. (...) Porque é muito grande o que você está falando e muda tudo.” (DL). “Se eu fosse encontrar uma palavra, sinônimo de sustentabilidade, eu gostaria*

*que fosse - uma palavra não - um conceito seria preservação de vida, no sentido mais amplo da vida, no sentido mais profundo do que é vida” (F). “A sustentabilidade, não sei se como ente, eu não sei se como algo mais abstrato, eu não sei de que forma, mas pra mim, a sustentabilidade não só nas empresas, mas também nas pessoas porque, enfim são elas que se tornam líderes e que conduzem as empresas, (...), então, pra mim, a sustentabilidade é uma competência. E a competência é essencial. (...) Então, na minha opinião, a sustentabilidade - tomando por conta o referencial de quem vai tê-la inserida em si próprio, no seu negócio - ela é uma competência. Que como competência, ela gera muitos benefícios.” (V)*

Mesmo quando abordada em um plano mais específico, a sustentabilidade nem sempre parecia se resolver com facilidade, evidenciando certos lapsos conceituais e flexibilidades – além de alguns equívocos e ingenuidades - que não se podem ignorar.

*“Algumas pessoas entendem - nosso Código [de Boas Práticas de Governança Corporativa] tem quatro princípios: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa - algumas pessoas que participaram da discussão do Código entendem que nós devemos trocar o termo responsabilidade corporativa pra sustentabilidade. Então, foi uma discussão muito grande, muito ampla e não chegamos à conclusão nenhuma ainda. Existe, houve uma divergência de opiniões. (...) Então, nós ficamos sexta e sábado, num hotel aqui no interior, discutindo essa finalização. Não foi finalização porque o termo sustentabilidade, nós não resolvemos ainda se vai ficar responsabilidade corporativa ou sustentabilidade. (...) Eu não sou favorável que a gente transforme responsabilidade corporativa em sustentabilidade porque eu acho que quando se fala em responsabilidade corporativa é algo muito mais amplo do que o só o termo sustentabilidade. (...) Eu entendo sustentabilidade como algo ligado à longevidade, à perenidade. Pra mim, é longevidade, é algo de longo prazo, é perenidade das empresas” (H). “E em geral, as pessoas usam esse termo com bastante flexibilidade.” (MR). “Eu acho que a primeira restrição que a gente encontra é no próprio conhecimento das pessoas, como eu mesmo tive. Eu acho que assim: a grande maioria das pessoas também não sabe o que é sustentabilidade.” (MC). A palavra sustentabilidade, ela é algo totalmente desconhecido pra um percentual altíssimo do público que nós interagimos (V). “Bem isso eu falo porque eu acho que o conceito, o termo é um pouco complexo. Tem uma origem que é essa de ser sustentado por alguém, então remete à idéia financeira, praticamente. Ao mesmo tempo, eu acho que alguma coisa que se sustenta pode ser alguma coisa que ao se colocar de pé, ela sozinha se sustenta, ela não cai. Então, me parece que dá pra gente viajar um pouco com estes conceitos.” (RH). “Eu vejo nisso um*



*tema que nós não temos ainda um conceito fechado, o que é, e como, de que jeito deva ser” (D). “O cidadão está muito distante ainda de entender o relacionamento dele com a natureza, com os recursos naturais e com pessoas que não são seus vizinhos. Até com seu vizinho, ele pouco entende que jogar lixo na calçada interfere a vida dele (...).” (LF). Eu acho que ela está sendo bem ‘apropriado’ e ‘debatido’ pela Academia, mas é uma maneira distante de uma sociedade. (...) Mas acho que a apropriação, ela é desigual, ela é assimétrica. A desigualdade rebate na apropriação da questão da sustentabilidade: no conhecimento, no entendimento, na divulgação e na sua prática.” (LF).*

De fato, muitas vezes os entrevistados mostravam certa dificuldade em expressar a idéia que tinham sobre sustentabilidade, apesar da (sempre) relativa intimidade com o campo. Algumas vezes recorriam ao porto seguro das referências legitimadas e bem conhecidas.

*“Quando a gente fala didaticamente, evidentemente que a melhor definição é a definição do Relatório Brundtland. Então (...) é difícil você fugir daquela coisa. ‘Você não sabe? Você não sabe mesmo? Então, faz tudo o que você puder fazer para se desenvolver hoje, você tem que fazer isso, você não está aqui pra passar tempo. Só que, cuidado com o que você faz pra não impedir que no futuro outro possa pensar como você está pensando hoje.’ É a definição básica. (...) Então, eu acredito que usando didaticamente essa forma [Brundtland], não existe melhor” (V).*

Em todos os casos, porém, as dificuldades estavam relacionadas a sustentabilidade ser algo grandioso - que eles tinham que tentar sintetizar em uma resposta, diante do entrevistador; era difícil mesmo colocar o que sentiam - e conheciam - em palavras. De certo modo, era evidente a supremacia de uma sustentabilidade aprendida na prática - ou em cursos de natureza mecanicista - sobre uma sustentabilidade fruto de um questionamento crítico de fundo científico. Parecia, ao longo das entrevistas, que sustentabilidade era um desses conceitos que todo o mundo sabe, mas não costuma colocar em palavras. Por outro lado, sustentabilidade, por ser de certo modo recente a ponto de estabelecer novas profissões - notadamente no campo da gestão - dificilmente saía do cercadinho do que é conhecido por quem trabalha no campo.

*“Sustentabilidade é tudo aquilo que se sustenta ao longo do tempo, não é? (...) as coisas que são naturais e coisas que são mais simples elas tendem a se sustentar ao longo de um período maior. (...) essa simplicidade, essa naturalidade, é de onde as coisas nascem na verdade; as coisas não nascem complicadas, nós é que complicamos as coisas, não é? Então*

a gente tende a complicar coisas que são muito simples e que não precisariam ser feitas de forma complicada, deviam continuar sendo feitas sempre de forma simples, sempre de uma forma mais natural possível. (...) Eu acho que a gente deveria poder voltar um pouco pra trás, não é, poder realmente voltar um pouco pra trás e olhar com os olhos, assim, de quem quer preservar o futuro” (J). “Então é isso, tem essa coisa da história, e eu queria só reforçar essa minha idéia que talvez para você faça mais sentido, no sentido até de concordar ou não concordar, dessa história da mudança de utopia. Da nova utopia que vai nos servir, que serve como um grande envolvimento da sociedade. E que vai ser e é tão difícil quanto foi discutir justiça social, igualdade, sabe? (...) O que está no pano de fundo, o que está é a sustentabilidade e eu diria pra você, com muita sinceridade, enquanto a nova utopia. (...) é uma nova forma de vida.” (R). “Eu vejo como sustentabilidade assim: toda e qualquer ação feita pelo homem, pela sociedade e que tenha que ter uma sustentabilidade, como o nome já diz, ou seja, ele tem, são ações que têm que ficar em pé por conta própria, se manter sem artificialismo, sem endossos, sem ajuda. Isto, agora está mais claro pra mim, em três áreas: na área econômica, que é uma área bastante visível; na área ambiental; e numa vertente social.” (MC). “Meu entendimento de sustentabilidade. Bom, cada dia eu fico assim, buscando de onde esta palavra está vindo e para onde ela está indo. (...) Então, para mim neste momento, sustentabilidade é o que tem um valor real e não um valor fictício, para começar. É uma coisa que tem uma base. Ela tem uma base concreta, então, são coisas que você pode pegar. Ela não é um valor que está só no virtual. Então, acho que isso é um valor da sustentabilidade, que é uma coisa que pode ser transformada ou que pode ser protegida ou que pode ser usada. Mas assim, não são valores assim que, economicamente falando, que estão dispersos. (...) acho que a sustentabilidade tem que ser coisas tocáveis, mesmo que sejam coisas, valores culturais, valores humanos, mas são valores que fazem a diferença.” (Z). “A gente quer sustentabilidade, ela tem que dar conta da nossa felicidade.” (L). “Sustentabilidade, per si, no meu entendimento, ela significa a capacidade de algo se manter no tempo, no médio e no longo prazo.” (MR). “Vamos pegar um evento, por exemplo, uma decisão que eu vá tomar. Ela não vai ter impacto só na minha vida. Funciona como um carretel de linha que você vai desenrolando para achar a ponta lá. É mais ou menos isso. Não sei se eu me fiz explicar. Você toma uma decisão, pensando que é só aquilo. Mas aí, você vai ver os reflexos, além daquilo que você imaginou tem uma série de outras coisinhas envolvidas que vão aparecer ou não. (...) Sustentabilidade é esse jeito de fazer, pensando em todo o entorno, nas conseqüências. (...) “Na verdade, foi um despertar. Mas, tem um pouco a

*ver – talvez eu delire um pouco agora – mas, eu acho que tem um pouco a ver com essência mesmo, que é aquilo que você tem como valores mesmo, que você tem, que você traz. E aí, claro, eu fui buscar também outras coisas: participar de outros encontros; conversar mais com as pessoas sobre este tema; ler alguns livros. Você vai, é que nem quando você está passando por alguma situação ou quando você compra um carro novo e você começa a ver um monte daquele carro na rua, né? Eu acho que é mais ou menos isso. Quando você se interessa por uma coisa nova, você começa a buscar e a enxergar onde você não enxergava antes. Acho que é um despertar mesmo (...)* (MA). *“Estamos diante de um dilema. O que é que nos leva, quais são os limites? Os limites são naturais, são sociais”* (DL).

O entendimento popular sobre sustentabilidade e a associação desta a valores, no entanto, não parecem ser condições suficientes para que se elabore uma crítica de natureza sistêmica às insustentabilidades do nosso tempo. A crítica, na maior parte das vezes em que surgiu na composição dos argumentos dos entrevistados, se resumiu a denúncias de questões que deviam ser abordadas e resolvidas – embora no âmbito do próprio sistema que as gera. Raras vezes a crítica, na pesquisa de campo realizada, envolveu questionar pressupostos. Assim, a associação de sustentabilidade a questões tidas como essenciais sempre nos pareceu mais intuitiva do que formal na fala dos entrevistados. A associação de sustentabilidade a utopia, de certa forma, mostra isso - utopia como uma nova forma de vida que não parece possível, como objetivo que não parece realizável.

*“Eu chamo de a ideologia do século XXI, aliás, a utopia do século XXI – porque que ela é utopia, dentro do sentido do não alcance, não no sentido do não alcance, mas no sentido de: é aquele o meu grande objetivo e que o meu processo vai ser por essa luz e que eu estou falando o tempo todo das relações de produção e consumo. Ponto. (...) Sendo assim, aí começamos a discutir um monte de coisas. Eles não gostam, os trabalhadores – principalmente, os trabalhadores da CUT com os quais eu trabalho – óbvio, que não gostam que eu chame isso que é uma substituição de ideologia e de utopia.”* (R).

Houve muitas evidências de que as lógicas de sustentação usadas pelos sujeitos de pesquisa para estabelecer o seu entendimento de sustentabilidade – embora essencialmente de natureza política – apresentavam-se ora como construções culturais de diversos campos de conhecimento ora como uma crítica a imperfeições, embora nem sempre formulada com o devido cuidado. A essência das insustentabilidades sempre deu lugar, no argumento dos entrevistados, à descrição de manifestações de insustentabilidades e suas possíveis soluções –

o que não surpreende quando se percebe o longo processo de esvaziamento da cidadania (como ação política) pela cultura.

Os entrevistados, cada um a seu modo e no seu tempo, deram mostras de saber que estavam lidando com algo fluído, difícil de estabelecer entre fronteiras enquanto campo de subjetividades. Eles demonstraram saber (afetivamente) tratar-se de algo em processo, sem possibilidade de um fim pragmático, embora se mantivessem especulando sobre racionalidades que pudessem aparentar-se com a linguagem do pragmatismo contemporâneo e mostrar resultados *quantitativos*. Sustentabilidade sendo, no entanto, algo de que não se tem toda a certeza nem se pode afirmar muito. Por vezes, nas falas, algumas tentativas de síntese e muita subjetividade. Na dificuldade, real, de expressar uma grandeza, era comum a mistura de certo modo caótica de elementos com pretensão pragmática, com sentimentos difusos e propostas de solução.

*“(...) agora, o que eu acho, ou seja, não existe uma receita e não existe um caminho certo, existe uma jornada longa” (DL). “Ela é uma holografia. A sustentabilidade, ela é holográfica. Pra se fazer um desenho, teria que ser um desenho holográfico da sustentabilidade. Não dá pra ser três dimensões. É um desenho que é uma grande teia, que as coisas vão se conectando e que você vai construindo e que você vê, vê que aquilo realmente é uma holografia. Acho que é melhor, ela é holográfica: ela se conecta, ela se realimenta, ela é isso. Então, uma coisa alimenta a outra que tem a ver com a outra.” (Z). “Então, quando a gente senta com os caras e começa a falar de sustentabilidade, que é a abordagem que eu optei realmente, (...), toda a preocupação ambiental e toda a preocupação (...) financeira, econômica e tudo o mais, essa conversa, inicialmente, eles acabam tendo uma percepção de algum nível muito alto, intelectual (...). Então, é muito ‘ah, vem aí o cara falar...’ Como se sustentabilidade fosse algo assim, sabe? ‘Um dia, quem sabe, eu vou ser tão imenso, que eu vou entender o que é isso’”. (V). “Primeiro, sustentabilidade é um processo, não é um fim, não tem uma definição tangível. Acho que a sustentabilidade pode ser definida aí como um compromisso ético do futuro, mas acho muito difícil ir além de uma definição genérica.” (W). “Vejo que existem duas exigências básicas para pensar a Sustentabilidade, que são: 1- Entender que é necessária uma mudança de atitude, tendo em vista o que está ocorrendo no mundo em que vivemos; e 2- Mudar as atitudes, o comportamento, em função do entendimento observado. Entender que é necessária uma mudança passa pela observação do que de fato está ocorrendo no nosso planeta, que deve ser entendido como a casa comum de todos (...), derrubando de nossa mente as fronteiras existentes. Observar as enormes*

*diferenças geradas, e principalmente não se fechar em nosso mundo particular que simplesmente não consegue enxergar o outro.” (MB).*

### 3.3.2 A complexidade

A complexidade foi assumida como inerente à sustentabilidade – questionando a exclusão recorrente do que não está na área de foco dos interesses dominantes. Acho que se pode ver isso como uma crítica indireta a uma cultura de se colocar foco no que tem valor para nós naquele momento, esquecendo os outros – o que é importante para eles – e todo o resto.

*“Enfim, eu acho que aí nós estamos na pré-história de alguma coisa” (C). “Como é possível fazer gestão de sustentabilidade? Se sustentabilidade (...) é algo tão complexo, tão desafiador, como é que eu posso pretender gerir algo que não conheço?” (DY). “A sustentabilidade está relacionada a um pensamento complexo organizado em torno de valores” (C). “É você se imaginar parte do todo, como um todo, como indivíduo, como sociedade, como empresa, como comunidade, sociedade organizada, qualquer que seja, grupo de fumadores de charuto, de pichadores de rua, de artista, tudo é ser parte do todo” (DL). “Mas daí, eu comecei a construir um conceito de que responsabilidade social tinha a ver com isso, com públicos. Foi a primeira vez que eu ouvi falar dessa abrangência. Tanto que a discussão toda era essa: ‘como é que se relaciona a empresa com a comunidade, e aí, fornecedores e clientes...’. Aí, eu falava: ‘Nossa, gente, o que é que o cliente, o fornecedor tem a ver com esse processo de desenvolvimento social, da responsabilidade social? E aí, que você começa a descobrir como as coisas estão todas interligadas’.” (B). “Então, eu acho que hoje a minha visão de sustentabilidade, ela é muito forte, mas ela não é num grau racional com simples soluções fáceis ou dez itens, tipo vamos seguir dez itens” (F). “Então, o critério é falido quando você pensa que é só o social, o econômico e o ambiental. Você passa pelo cultural, você passa pelo antropológico, você passa pelo histórico, você passa pelo geográfico, passa pela noção de território. Então, acho que a sustentabilidade, ela tem realmente, ela tem ‘zilhões’ de dimensões.” (Z). “(...) eu partia da idéia de que, olha, tem outros elementos: Primeiro – este mundo ficou maior e mais complexo. O ‘ficou’ por conta de que nos demos conta do que sempre foi. Demoramos um pouco para nos darmos conta disso, da necessidade do equilíbrio. (...) Agora, não é nada novo não, gente! (R). “Quanto à sustentabilidade eu diria que sustentabilidade hoje, digo, hoje fica mais claro, mais pra*

*frente, é um conhecimento, um reconhecimento de uma série de interdependências que informam o processo produtivo, o processo social de uma maneira geral, é o reconhecimento de assimetrias que precisam ser, se não corrigidas, mas entendidas, conscientizadas. (...) E, digamos que a gente está no limite, na divisa do fim desse processo (...); aquilo que se pode chamar de pós-modernidade, é o colapso de um modelo iluminista e você entra em contato de forma não natural, mas de forma mais dolorosa com essas interdependências, essas assimetrias, essa necessidade de entender que as coisas estão de alguma maneira conectadas, que não dá mais pra atuar de forma tão fragmentada, compartimentada e individual; individual de indivíduos e individual de grupos. Grupos de interesse, grupos de pressão” (HR).*

Essas falas apontam para a conexão entre aspectos importantes relacionados a sustentabilidade. De fato, esta sairá, feitas as contas, de se perceber integrados / correlacionados / imbricados diversos aspectos da vida; ela não poderá ser simplificada, domesticada, reduzida a modelos ou a tarefas, sem que perca seu espírito, seu sentido; ela estará sempre em construção, de modo que é inalcançável; ela se referirá a algo qualitativo, uma vez que se baseia em valores. Complexidade. Todos esses aspectos são considerados, de diversos modos, na literatura usada neste estudo.

*“(...) falar que não é só uma palavra grande, uma palavra complexa, que ela pode ser entendida de uma maneira leve, deve ser entendida de uma maneira leve porque tem a ver como a forma que nós vemos o mundo. E depois que você tem esse gene, tem esse vírus introjetado, o vírus da sustentabilidade, você nunca mais verá as coisas da mesma forma. É impossível você ver as coisas da mesma forma depois que você entende que tudo está inter-relacionado e que da tua ação pessoal depende várias outras ações. Que o teu impacto pode ser tanto positivo quanto negativo. Então, eu acho que a partir do momento que você assimila isso, que você tem isso dentro de você, que está no seu gene, que assimilou - a palavra da moda – no teu DNA, então, isso vai ser pra sempre.” (Z). Então, sustentabilidade tem a questão da relação, a questão da contribuição ou até do gerenciamento dos seus impactos na sociedade, mas tem a ver com um processo que não se encerra nunca.(...) Então, ela é um processo. Sustentabilidade é um processo constante de construção de novas relações” (B).*

Se por um lado a complexidade aparece como algo importante - que ajuda a extrair um entendimento de sustentabilidade capaz de mover as pessoas em direção à realização de ações que avaliam como coerentes - simplicidade aparece como um atributo complementar.

*“Então, pra mim hoje, acho que a sustentabilidade está muito, está cada vez mais pensando o que é que eu realmente preciso pra estar aqui neste planeta, pra levar a minha vida, pra estar feliz. O que é o meu kit básico da existência? Então falando primeiro do ponto de vista pessoal, que eu acho que sustentabilidade prevê um kit básico de existência. E aí, esse kit básico, no meu ponto de vista, cada vez mais, ele passa por simplificar a complexidade; simplificar valores que eu fui adquirindo e que as outras pessoas também foram adquirindo; valores que necessariamente não tem valor; coisas que a gente vai comprando porque alguém vende bem. Então, é meio passar pela peneira o que a gente realmente precisa. (...) Nesse momento, eu estou considerando muito isso: o que é que eu preciso realmente? Se eu não estou usando o meu tempo, a minha vitalidade e a minha energia em coisas que não vão me levar a nada?” (Z). . (...) essa simplicidade, essa naturalidade, é de onde as coisas nascem na verdade; as coisas não nascem complicadas, nós é que complicamos as coisas, não é? Então a gente tende a complicar coisas que são muito simples e que não precisariam ser feitas de forma complicada, deviam continuar sendo feitas sempre de forma simples, sempre de uma forma mais natural possível. (...) Eu acho que a gente deveria poder voltar um pouco pra trás, não é, poder realmente voltar um pouco pra trás e olhar com os olhos, assim, de quem quer preservar o futuro” (J).*

### **3.3.3 A crítica das insustentabilidades**

De fato, a viabilização da vida moderna, com todas as suas facilidades, exige um gerenciamento que não se dá sem custos, principalmente de natureza individual e social, além das conseqüências – em boa parte ainda desconhecidas - de se encilhar a natureza para a produção de mercadorias. O gerencialismo, enquanto doença social, surge exatamente da criação de facilidades que leva em conta, apenas, performances e capacidades técnicas e de pagamento (GAULEJAC, 2007; PARKER, 2002). Nas entrevistas, a crítica se dá, principalmente, pela denúncia de insustentabilidades, tida como suficiente, e surge *gauche* em meio a sentimentos complexos de natureza humanista e esperanças pouco plausíveis.

*“Então, eu vejo como grande desafio o processo de aprendizagem, a organização, a necessidade de um processo de aprendizagem organizacional que critique ou questione o modelo de gestão. (...) se a organização fosse um indivíduo, ele precisa visitar os seus valores, a sua visão, e fazer isso literalmente, e fazer com que seu modelo de gestão seja*

*compatível com essa nova reflexão. Isso é um desafio enorme porque as pessoas são muito instrumentalistas. Elas, enfim, o crescimento e o lucro ele se esgotam em si mesmos e isso daí deve ser meio e não fim. O fim deve ser uma coisa muito mais nobre e melhor. E é possível compatibilizar as duas coisas. Mas vai passar um tempo ainda pra isso.” (MR). “Pensando hoje em sustentabilidade considero como a capacidade de criar processos, culturas, serviços, produtos e alternativas, realizar as nossas ações pensando no futuro, com pequenos gestos que agreguem valor, proporcionando qualidade de vida, atendendo as necessidades do presente, usando de maneira consciente os recursos naturais do planeta.” (CG). “Sustentabilidade, que nasceu da necessidade do ser humano sobreviver, em função de muitos anos de ações baseadas apenas em interesses próprios, exploração do planeta e de seus semelhantes sem critério, obtenção de lucro a qualquer custo, e principalmente do egoísmo e individualismo, pode ser definida como: Pensar o futuro de um novo jeito. Pensar o futuro de um jeito a preservar o planeta, os seus habitantes e as relações entre eles. Preservar o planeta buscando alternativas que visem cuidar de tudo o que compõe o meio ambiente. Preservar os habitantes todos, cuidando das pessoas, da enorme desigualdade social existente, da educação de todos e da formação de cidadãos. (...) Talvez o ponto de partida deva ser a família de cada um e seu círculo de relacionamentos. Preservar as relações entre os seres humanos seja no âmbito pessoal, social e empresarial. Cuidar principalmente dos negócios, das empresas, seus relacionamentos, práticas, envolvendo todos os públicos amplamente conhecidos: acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores, ou seja toda a cadeia de negócios. Em todas as ações do ser humano é possível pensar em Sustentabilidade.” (MB). “No meu entendimento, sustentabilidade é um tema que sempre existiu. Porém, grande parte da humanidade não tinha ou ainda não tem a consciência de que, de tudo que lhe foi oferecido para a manutenção da sua existência, teria que ser preservado. E diante do perecimento e esgotamento das fontes de equilíbrio, físico, espiritual, mental, social e ambiental, beiramos o desequilíbrio.” (ME). “(...) sustentabilidade é um jeito de fazer as coisas, levando os outros, o resto em conta, não só os nossos interesses, não é? Eu acho que é isso mesmo. Como a gente faz tudo na vida, não só no trabalho, pensando nos impactos, pensando na melhor maneira de fazer, considerando os outros, o entorno, né?” (MA).*

A crítica à modernidade, emerge naturalmente do discurso dos entrevistados:

*“O moderno hoje é trabalhar na indústria, não é, na indústria e ou no comércio, isso é moderno. Só que eu não encontro sustentabilidade muito firme nessas coisas. Porque essas*



pessoas que sabiam plantar, que sabiam criar um animal, que sabiam fazer uma coisa natural já não sabem mais fazer isso, porque elas não querem mais fazer isso também. (...) Então, você pega a questão da industrialização hoje, as pessoas que querem trabalhar na indústria têm que ir para os grandes centros onde estão as indústrias, ali vai ter problema de moradia, ali elas vão se cansar mais, vão se estressar mais, vão ter que pegar dois, três ônibus pra chegar no emprego delas, vão dormir muito menos do que dormiam antigamente, vão se alimentar de maneira errada, incorreta, não é? Aí depois vão ter que tomar remédio pra curar dessas doenças, então, nada disso é sustentável.” (J). “Eu acho que o problema é que as pessoas acabam perdendo a essência da existência. Espera-se que o indivíduo tenha uma certa consciência, que além de fazer o seu trabalho que vá ajudar a pagar as suas contas, enfim, tem o seu lado pragmático. Espera-se que ele tenha no seu interior um desejo de por meio da sua atuação, promove uma sociedade mais justa, melhor no final do dia.” (MR). “Tráfego congestionado, altas chaminés espiralando fumaças e gases homicidas; florestas, rios e mares devastados. (...) Países em guerra cujos governantes (...) não se importam (...) com as conseqüências de seus atos (...)” (CG). “(...) Físico: Alimentação desregrada ou a falta dela (pela situação de pobreza); descompensação pelo desgaste e exaustão sem a devida compensação – envelhecimento precoce; apelo excessivo por um padrão de beleza gerando o desprazer em se alimentar; agressão ao corpo com excesso de intervenções invasivas (cirurgias plásticas); negação da etnia (clareamento da pele). Mental: Como conseqüência do desequilíbrio físico e social; desgaste das relações; diferenças de padrão de vida e sócio-comportamental; necessidades e exigências para se manter igual ou melhor. Ambiental: O homem desconectado da natureza, desintegrado e desintegrando-se; o homem se colocando como “dono” da natureza, explorando, agredindo, sugando, levando-a à falência e ignorando seu valor para sua própria sobrevivência e do planeta. Ético e moral: Desrespeito por si próprio e pelo outro, indiferenças, inversão de valores, omissão, corrupção. E aqui estamos nós agora, assustados com o estado das coisas. Em que pé estamos, o que fazer, como fazer, o que queremos, do que precisamos? E o coletivo repensa: O eu - homem, o outro - a sociedade, o todo - o planeta. E o coletivo reage: É preciso resgatar, é preciso conservar, é preciso manter. É preciso restabelecer a confiança, discriminar novos conceitos, criar oportunidades, dar um passo à frente para mudar o rumo da história. Tudo isso no meu entendimento está contido no conceito de sustentabilidade.” (ME).

Um pouco do discurso oficial também aparece na fala dos sujeitos de pesquisa, embora problematizado – e algumas vezes infantilizado:

*“Para mim esse conceito, ele envolve, pelo menos três dimensões: a dimensão econômica, a dimensão social e a dimensão ambiental. Acho que aí já é um ponto de controvérsia. Quando a gente ouve essa palavra, muitas vezes, ela está sendo referida apenas a sustentabilidade econômica e, às vezes, só a sustentabilidade ambiental e a dimensão social na maioria das vezes está de fora.” (M).* *“Então, quando a gente fala de sustentabilidade do planeta, eu acho que eu entendo que as pessoas estão falando num nível mais alto da questão da sustentabilidade, que é com relação ao desenvolvimento em relação aos caminhos que a humanidade pode traçar. Então, capacidade que nós como seres humanos temos de nos perpetuar como espécie no longo prazo. E isso vai depender, sem dúvida nenhuma, da avaliação de nós como humanidade, como sociedade temos sobre os impactos que a gente gera no meio-ambiente, sobre os impactos que a gente gera nas relações sociais, nas comunidades, nas cidades, enfim, e também na eficiência econômica que é produzida no sistema.” (MR).* *“Bom, acho que o meu entendimento de sustentabilidade, ele tem uma base - provavelmente como a de muita gente - de primeiro entender a relação, não só da empresa, mas de todas as relações. Aquela famosa história, de relação com stakeholders, relação com partes interessadas. (...) Então, à partir de uma compreensão de que a empresa não se relaciona apenas com os seus clientes - que era uma compreensão mais geral, mais antiga, mas que ainda é muito vigente - mas que existem um milhão de outras partes interessadas e de outros mundos que a empresa se relaciona, foi se construindo este conceito de que não bastava se relacionar, mas que você tinha que se relacionar com alguma qualidade. Então pra mim, a sustentabilidade nasce disso, desse modelo de relação, de qualidade, com diversos públicos.” (B).* *“Quando ele começa a fazer isso de forma natural - eu estou chamando isso de situação ideal, viu, porque ainda não chegamos lá, né? - é a hora em que a gente sente a sustentabilidade internalizada. Ou seja, não tem que ficar fazendo nada de oba-oba, não, como muita gente faz. O que a gente chama de ‘pilarantropia’, né? É fazer realmente o negócio, só que considerando as dimensões do Triple Bottom Line ou mais, existem outras.” (V).* *“Em Junho de 1972, representantes da maioria das nações se reuniram em Estocolmo, capital da Suécia, em busca de soluções para amenizar os graves problemas que vêm ameaçando a existência do planeta e, portanto, da própria humanidade. Durante duas semanas, expressões como poluição, fome, dificuldades energéticas, superpopulação e doenças endêmicas foram as mais citadas. Dali surgiria a declaração de Estocolmo: ‘A*

*proteção e o melhoramento do ambiente em que vive o homem são essenciais para o bem-estar e o desenvolvimento econômico de todos'. E para que isso se tornasse realidade foram propostas 109 recomendações para que a Terra fosse ocupada de forma racional, 'pois ela é a nossa única coisa no espaço'. Entre essas mais de uma centena de propostas, as mais importantes foram aquelas ligadas às agressões à natureza em geral, como os testes atômicos subterrâneos ou realizados no oceano Pacífico; as agressões ocasionadas pelos defeitos e substâncias tóxicas através da utilização mínima e compostos nocivos como DDT e outros pesticidas; ou uso dos poluentes químicos etc. Como defesa contra algumas dessas formas de agressão ao planeta e dos seres que aqui vivem, foi proposto também o desenvolvimento de um banco de genes para assegurar a sobrevivência de espécies vegetais e animais, mas ainda falta muito para que uma infinidade de seres saiam da lista vermelha e voltem a habitar tranquilamente o nosso planeta. (CG).*

Sustentabilidade aparece, assim, como algo capaz de polarizar e, ao mesmo tempo, promover a coexistência dos contrários; algo que, sem ainda desvelar por inteiro contradições e sem expor em definitivo distorções, propõe novas construções que, no entanto, dependem de inúmeros fatores – e do diálogo entre os agentes - para se mostrarem factíveis.

*“E acho que a minha conduta é mais de procurar ser educado, polido, simpático com as pessoas no dia-a-dia. Acho que tem tudo a ver com sustentabilidade.” (LF). “(...) não tem um modelo único, um jeito bom. Cada empresa, ela tem que descobrir o seu jeito de fazer. E, provavelmente, duas empresas em igualdade de condições, de setor, de tamanho, de faturamento não conseguem caminhar da mesma maneira.” (B). “Etimologicamente a palavra “sustentabilidade” possui o sentido de resistência, conservação, defesa, manutenção, alimentação.” (CG). “Talvez o mais grave problema pelo qual passa o ser humano atualmente, é o de não enxergar o outro. (...) Há poucos dias em um restaurante self-service onde eu me encontrava para almoçar, lugar simples, com preços populares, com todas as pessoas muito apressadas, (infelizmente, esse tem sido nosso ritmo), uma senhora que estava se servindo do outro lado do balcão, ficou boquiaberta, me olhando com muita surpresa, quando eu lhe ofereci a colher para que se servisse antes de eu me servir. Percebi nitidamente sua enorme surpresa quando fui gentil com ela. Ela, de fato, não esperava por uma atitude assim naquele momento, simplesmente porque todas as outras pessoas se serviam apressadamente sem observar as outras pessoas que estavam a sua frente ou seu lado, ou seja, não estavam enxergando o outro. Naquele momento me pareceu que a senhora talvez tenha pensado: “Ele se preocupou comigo, me viu, me deu atenção, foi gentil”. Aquele*

*fato me chamou muito a atenção e me fez refletir a respeito do individualismo que estamos vivendo. Penso ser difícil romper o individualismo, mas sei que isso é possível após o entendimento de que o individualismo deve contribuir muito para uma possível extinção da espécie humana em nosso planeta. Adotando essa linha de raciocínio, poderia dizer que entendo Sustentabilidade como: Mudança de Atitude ou de Comportamento Individual, visando a sobrevivência de nossa espécie, e a busca de um futuro que possa ser de esperança para o ser humano. Apesar de se tratar de mudança de atitude individual, aprendi também e tenho convicção que sustentabilidade não se faz sozinho, exige envolvimento, muita conversa, mobilização, juntar forças, se entender, para juntos realizar as coisas. Considerando mais esse ingrediente no conceito da Sustentabilidade, então posso sim, de acordo com meu entendimento a respeito desse tema, chegar a uma definição, como está proposto no questionamento que me foi feito. Sustentabilidade é mudar a atitude individual e reunir pessoas, para juntos, buscando o entendimento, pensar um novo jeito de construir um mundo melhor e perene para todos, visando a sobrevivência de nossa espécie no planeta em que habitamos. É isso!”(MB).*

### **3.3.4 Os primeiros entendimentos**

No entanto, pouco a pouco emergia, da fala dos entrevistados, um sentido para a sustentabilidade – o sentido deles, construído na história pessoal deles no campo.

*“Falar de meio ambiente é questão de sobrevivência, não é uma questão de moda, não é uma questão de ser eco-chato, é uma questão de sobrevivência.” (Z). “Sustentabilidade é: como é que você consegue, realmente, minimizar os impactos que a sua existência tem em relação ao mundo.” (S). “E aí a partir de primeiro do conceito de responsabilidade social - então foi: de dar alguma contribuição, a empresa dando alguma contribuição pra sociedade - , a hora que ela começou a misturar essa contribuição pra sociedade com esta questão das relações, é que eu acho que nasceu, pelo menos pra mim, começou a se formar o conceito de sustentabilidade.” (B).*

Principalmente, emergia a relevância do que precisaria ser considerado em relação à sustentabilidade, para além do discurso oficial da mídia e dos diferentes agentes, cada qual envolvido com as suas prioridades estabelecidas *com* ou validadas *por* seus financiadores.

*“Então, eu me lembro quando eu era pequeno a gente comia, por exemplo, a alimentação, ela era feita com coisas da época, produtos da época; então, laranja se comia no inverno. Hoje você vem aqui no Rio Grande do Sul, laranja é o ano inteiro; (...) e essa industrialização que passou a acontecer, das coisas que poderiam ser feitas de uma forma mais natural, ela vai ter um reflexo, ela vai ter um reflexo na sociedade como um todo” (J).*

O pragmatismo contemporâneo requer que, a uma apreciação negativa, se siga uma proposta de solução ou de melhoria. A crítica, como uma problematização multidisciplinar, não se realiza e, assim, abre caminho para que cada indivíduo – que já é um técnico de futebol - se torne um técnico de desenvolvimento sustentável, com soluções nem sempre simples mas que podem ser adotadas de imediato.

*“Eu falo que vai ter que mexer em tudo: vai ter que mexer nisso; vai ter que mexer no ensino; vai ter que mexer na família; vai ter que... A maneira de mudança, ela não é simples. É muito difícil, muito difícil” (...) “Agora, a solução vem pela convergência. Ela não virá isolada. Eu já advogo que tem que ser na Educação, no Jardim de Infância. Tem que ser lá na base. Tem que educar famílias pra educar filhos. Tem que ter uma outra..., tem que ter uma consistência do profissional que vai ser formado e no indivíduo, lá o cidadão que vai ser formado, pra ele poder depois atuar de uma maneira consciente. E não mais cegamente, indo atrás de interesses que podem ser da empresa, ou dele mesmo, tanto faz.” (...) “Se a gente não ensinar uma criança de sete anos, a lidar com este grau de dilema, este grau de decisão, chega lá na frente, ela não consegue tomar.” (...) “Como a sustentabilidade deveria ser estabelecida dentro de uma empresa ou o que seguiremos ou qual é o programa? Eu acho que Educação. Vai se resumir em Educação de indivíduos, preparação para a vida.” (...) “A gente pode educar pra seguir regrinhas e fazer a sustentabilidade ou cometer menos bobagens dentro de uma empresa. Mas se a gente educar para a vida, a gente educa pra sustentabilidade.” (F).*

Os sujeitos de pesquisa se referem muito a uma sustentabilidade construída por diferentes agentes, embora nem sempre de um jeito que aponte para uma *humanidade* caminhando na direção do desenvolvimento sustentável. Mencionar modelos é inevitável; assim como falar das empresas.

*“Eu trabalhava, justamente lá no ano 2000 e alguma coisa, no Poder Público, nas comunidades, na periferia. Então, literalmente, com investimento social e nem era empresarial, com um investimento social público e uma lógica meio perversa de*

*desenvolvimento que estava instalada. Que o Poder Público chegando ali e financiando projetos sociais, às vezes transformadores, às vezes nem tanto. E aí, eu comecei a achar que só o Poder Público – e na verdade não era, não foi uma conclusão muito brilhante, todo mundo já sabia disso – só o Poder Público sozinho não estava dando conta de tudo.” (B).*

*“Eu acho que ele se inicia com uma relação absolutamente informal, na medida em que existe uma arena relativamente comum que é essa chamada de sustentabilidade dentro dessa dificuldade de definir o que é que a gente está falando. Mas os atores começam a conviver de alguma forma, seja nos fóruns, seja nas campanhas, seja nas diversas oportunidades que esse assunto vai trazendo.” (W).*

*“Essa expressão ‘sustentabilidade’ aí, que eu não gosto de ver dessa forma nas empresas está na boca de todo mundo, de todas as empresas e ela não está na boca dos cidadãos. Ela está na boca do governo. Ela está na boca de uma parte das ONGs, de uma parte. Porque tem ONGs que trabalham em ramos aí que nem entendem o que é desenvolvimento sustentável. Eu acho que ela está sendo bem ‘apropriado’ e ‘debatido’ pela Academia, mas é uma maneira distante de uma sociedade. (...) Mas acho que a apropriação, ela é desigual, ela é assimétrica. A desigualdade rebate na apropriação da questão da sustentabilidade: no conhecimento, no entendimento, na divulgação e na sua prática.” (LF).*

*“Mas na minha percepção há uma confusão entre o que é sustentabilidade com o que é responsabilidade social, cidadania corporativa. Na minha opinião a responsabilidade social é um caminho pra sustentabilidade.” (V).*

*“E aí, lógico, em 92 foi quando os governos, as empresas realmente começaram a perceber que isso era um valor ou que elas tinham que assumir ou por questão de mercado ou por questão de convicção - muitas poucas por questão de convicção, mas por questão de mercado - e que deveria se pensar na sobrevivência delas, e que a sobrevivência delas dependia também de outros. Porque até então, parecia que tudo era... que não tinha inter-relações, não é, que as situações não eram inter relacionadas.” (Z).*

*“(...) existe uma maneira de lidar com tudo isso, uma maneira de lidar com esse diálogo, uma maneira de conduzir essas negociações, uma postura diante das negociações. Então eu acho que o mundo está aprendendo isso. O mundo corporativo está aprendendo isso muito rapidamente. As ONGs, algumas, têm esse processo muito bem mapeado. Eu acho que isso passa a ser uma nova forma de gerenciar negócios, de pensar, de implementar estratégias, né? Um modelo de fazer. Cada vez mais esse mapa, ficando claro, ele é percebido de uma forma estruturada. Que nos cinco últimos anos ficou - acho que pra mim extremamente evidente - que essa discussão da sustentabilidade ela passou a ter um padrão e mais ou menos esse é o padrão que eu enxergo.*

(...) *E existe um modelo de fazer esse jogo. É claro que não é tão simples assim. Tem setores que ainda não estão prontos, mas enfim, a visão é essa.*” (W). *“Então, por muito tempo, a definição que eu dava pra sustentabilidade era um gerenciamento ou uma mitigação até de impactos ambientais e sociais. Mas hoje, eu tenho mais clareza que é uma construção de relações. Porque se a empresa ficar só lidando com os impactos sejam sociais sejam ambientais, ela nunca entra no cerne da questão, que é qual o negócio dela, porque é que ela faz algumas coisas, porque é que ela toma algumas decisões numa direção e não em outra? (...) Então, hoje pra mim, sustentabilidade é uma dinâmica de relações; relações com públicos que vão se transformando no decorrer do tempo, no decorrer da relação. (...) E o tempo todo eu estou até aqui falando da relação de sustentabilidade nas empresas, mas não é só. Na verdade é uma relação complexa de planeta mesmo, de todo mundo com todo mundo. E da dificuldade que a gente tem historicamente de construir relações nesse sentido.”* (B). *“(...) a minha expectativa é que a gente possa criar um formato de trabalho dentro dessa cadeia de valor. Porque esse diálogo a gente já tem com clientes, mais de um cliente, a gente tem sido convidado. E cada um com o seu formato diferente, mas está acontecendo, né? Então, a idéia é que a gente também possa criar dentro dos nossos fornecedores, não só de serviços, de produtos. Hoje, a gente tem clientes de produtos e de serviços. E eu acho que é assim uma coisa muito boa porque como é um convite, a participação é espontânea, então, realmente está participando quem quer. ‘Suprimentos’ está envolvido, está participando com a gente das reuniões, mas eles não fazem convite, não definem temas, eles simplesmente participam dos diálogos, pontuam algumas coisas do que eles acreditam que pode ser, do que não pode ser. Então, é mais um participante. E, a gente tem hoje, acho, que vinte e quatro empresas já, que estão participando efetivamente, então é uma coisa grande.”* (MA).

O engajamento dos agentes em torno de objetivos em comum, com o tempo e a proximidade, acabam por esvaziar a crítica, essencial para a construção de novas realidades. De fato, o que tende a se apresentar como uma tensão – definido por um histórico de relações entre os diferentes agentes - na situação inicial de engajamento pode se transformar em uma confraria ao longo do tempo, fortalecendo a cooptação e, de certo modo, suavizando relações de dominação.

*“A começar, assim, pela questão de comprometimento. Eu acredito que os fornecedores que entraram nesse movimento são fornecedores que têm o mesmo entendimento que a gente tem sobre o desenvolvimento, sobre parceria, enfim. E depois, assim, eu acho que quando a gente tem esse tipo de relação com o fornecedor, ele cria um*

*vínculo maior. Eu não sei explicar direito isso. Mas tem essa questão da proximidade porque você está se vendo todo mês, você sabe como o outro pensa, como ele funciona, então, fica mais fácil pra você avançar até em diálogo não só de sustentabilidade, de negócios mesmo. Eu acredito nisso. Por exemplo, assim, o nosso diretor da área de suprimentos, a maioria dos meus fornecedores não conhecia ele, ele nunca tinha tido esse contato. E ele está em todas as reuniões da rede. Então, o pessoal já tem a liberdade de, de repente, ligar pra ele e falar sobre um outro tema, que eles acham importante ou até questionar algumas coisas. Foi legal porque uma das reuniões, ele apresentou o formato de ‘O Que ele Entende Sobre Gestão com Fornecedores?’ - eu como diretor de suprimentos tenho esse entendimento. Então, ele teve uma conversa sobre isso de uma hora e pouco com os fornecedores. E os fornecedores também pontuando. Isto foi muito bacana, foi muito rico.” (MA).*

### **3.3.5 As principais questões, pouco a pouco, vão surgindo**

Sustentabilidade, não podia mesmo deixar de ser, aparece associada à limitação física de recursos e aos impactos da atividade humana no entorno.

*“É impossível que se consiga viver produzindo e consumindo bens e serviços, enfim, de forma ilimitada, usando recursos de forma ilimitada, num mundo limitado, num mundo finito” (DY) — “(...) eu preciso considerar impactar a quem, impactar o quê, aonde? E talvez se eu abrir o meu ouvido para escutar os dilemas, eu possa diminuir esses impactos... reduzir riscos” (DY); “Até chegar um tempo atrás quando algumas pessoas começaram a se dar conta que desse jeito acaba. Se continuar nesse ritmo, nessa violência, com esse pensamento, acaba” (...) “Então, sustentabilidade, certamente, não veio à toa, não chegou à toa. Ela chegou pela impossibilidade de não tê-la. Por isso que ela está aí” (F).*

Diretamente relacionada à questão da limitação de recursos – e à questão da capacidade de processamento dos descartes – se coloca a questão do crescimento econômico ilimitado, central na sociedade contemporânea. Irrealista – a não ser que se considerem insumos artificiais em substituição aos naturais e se descubram novas formas de não produzir e de internalizar lixo. Os entrevistados, ao longo de suas falas reconheceram a sua relevância:

*“No meu ponto de vista seria um crescimento, desenvolvimento com uma preocupação do meio ambiente” (D). “(...) diversas maneiras de se ver desenvolvimento: a primeira que talvez seja a mais, a hegemônica e predominante e do mainstream, que*



*desenvolvimento é igual a crescimento econômico ou industrialização ou como diz Celso Furtado - que não passam do que seria uma modernização das elites. Esse conceito é um conceito hegemônico, predominante. Wall Street, Avenida Paulista, a Faria Lima e Brasília trabalham nesse conceito. E que é medido pelo crescimento do PIB per capita. Então, se entende, bastante gente, que você fazendo o crescimento do PIB per capita, você vai produzir o desenvolvimento. Isso vigorou como hegemônico e quase um monopólio no pensamento até a década de 60 porque aqueles países que tinham se industrializado eram aqueles países desenvolvidos” (MR). “Eu estou querendo dizer - ainda hoje nessa sociedade tudo gira em torno do dinheiro, do valor financeiro, da vantagem econômica. Tanto é que as pessoas ficam apavoradas com esta crise econômica global. Será que é tudo isso mesmo? Será que não é uma grande oportunidade de a gente rever conceitos de crescimento? Você precisa crescer todo ano, precisa aumentar o PIB todo ano ou você precisa aumentar outras coisas? (DL).*

Surgindo na maior parte das entrevistas – por conta de consciência política ou simplesmente pelo reconhecimento de impotência diante da complexidade das soluções – o diálogo se introduz como meio de fortalecer o protagonismo social e mobilizar a sociedade para um debate sobre as condições e as formas desejadas para o seu desenvolvimento – ou o seu viver – sustentável. A visão dos sujeitos de pesquisa, no entanto, sugere dificuldades; afinal, estamos há muito expostos a uma cidadania de espectadores, com uma participação política restrita à monólogos articulados em ambientes relativamente seguros. Não é de estranhar, assim, que a noção de diálogo surja de referências cotidianas, não de uma proposta crítica. Não é de estranhar que ela respeite o poder instituído, ainda que este busque sua legitimidade em si mesmo.

*“Eu acho que o processo antigo, onde as organizações da sociedade civil apresentavam a lista de impactos negativos, faziam campanhas em cima da lista de impactos negativos, punham o setor produtivo, as empresas, ao público com relação a esses impactos, colocavam as organizações em uma posição de corner, de defesa, para que a partir daí o dialogo como que emergisse, eu acho que esse processo está desaparecendo, está na fase final dele. Ainda claro, que em alguns setores ainda funciona dessa forma. Acho que hoje, ele surge de todas as partes. (...) Acho que a gente tem no momento, uma situação de proposição de diálogo. Eu acho que o diálogo, ele é o caminho. E assim ele tem sido percebido como o caminho.” (W). “Porque quando você pensa que está tudo finalmente estabelecido em termos de diálogo, você descobre que nada está. Então, a sustentabilidade tem essa coisa de ela nunca se encerra. Então, um processo de diálogo que na verdade você nunca chega à*

conclusão final talvez porque quando você finalmente estabelece o diálogo com um desses públicos, com uma dessas partes, você descobre que você tem que rever todo o seu processo interno e aí então, começar o diálogo de novo. Então, sustentabilidade tem a questão da relação, a questão da contribuição ou até do gerenciamento dos seus impactos na sociedade, mas tem a ver com um processo que não se encerra nunca.(...) Então, ela é um processo. Sustentabilidade é um processo constante de construção de novas relações.” (B). “Então, você vai ter que sempre negociar planos, negociar abrangência de uma ação. Você tem sempre que negociar. Ocorre que você não pode negociar cedendo. Cedendo, tipo: "ok vamos fazer mal feito". Não! Você pode talvez ceder um pouco na abrangência, mas sempre pensando que você ainda quer expandir essa abrangência para ter uma total completude daquela política, daquela ação e assim por diante.” (S). “Eu acho que o elemento chave de toda essa discussão da sustentabilidade é um comprometimento com esse processo que emerge, acima de tudo, de um diálogo com a sociedade civil, de um diálogo com os stakeholders que são afetados por qualquer ação que você faça na sua organização. Através desse diálogo, vai-se conseguindo perceber os impactos positivos e negativos da sua ação. Esses impactos devem ser lidos e decodificados pelo conjunto mais amplo possível de stakeholders. Essa decodificação é traduzida em demandas. Essas demandas são traduzidas em mudanças de paradigmas produtivos, idealmente. E é um processo dinâmico que não vai terminar nunca.” (W). “A gente consegue perceber os erros e acertos, as coisas que não dão certo, algumas coisas que são muito idealistas, nesse momento. Porque a questão da sustentabilidade é mais ou menos isso: você tem que olhar muito em cima, você tem que ser extremo, você deve minimizar qualquer tipo de concessão. Entretanto, a decisão não é sua. Eu não sou dono da empresa, eu só sou dono da minha vida. Da minha vida eu consigo cuidar de alguma coisa, mas mesmo assim com uma namorada, uma esposa você também tem que fazer algum tipo de negociação. Então, eu acho que o bom, o ótimo é inimigo do bom, você tem que de certa forma trabalhar isso na relação. Você tem que saber até que ponto você pode ir em cada situação e com cada pessoa.” (S). “Nós não sabemos dialogar. A gente não sabe o que é isso. (...) Então, nós estamos fazendo, além disso, o diálogo social, faz parte de um dos pilares, do trabalho decente, que é a nova agenda da OIT. Mas precisa aprender. Eu falo sempre isso pro dirigente sindical: “meu Deus, você não pode ir lá na porta da empresa e botar um carro de som e achincalhar com a política de responsabilidade social dela”. Antes, você tem que ir lá e falar, ‘nós gostaríamos de saber exatamente quais são as políticas, o que a gente pode contribuir ou não, o que é que não sei o que lá’.” (R).

Os diálogos em torno de questões de sustentabilidade não são simples e exigem o enfrentamento de inúmeras conquistas e comodidades modernas. Uma das maiores dificuldades dos agentes conversarem sobre insustentabilidades é estarem imersos em suas próprias contradições – necessárias para se estabelecerem e se consolidarem no âmbito de suas propostas. Boa parte das questões instaladas na sociedade à espera de debate não se resolverão senão em uma perspectiva de tempo em que possam amadurecer na conversa entre os agentes.

*“Por exemplo, como é que a gente vai tratar a questão de sustentabilidade na cana? Bom, no momento que surge o tema cana, aí se estrutura, se inicia um processo de formação, de formalização desse grupo. Esse processo de formalização, ele mantém os temas centrais relativamente distantes, com foco no common ground, com foco naquilo onde se consegue conversar com uma certa tranquilidade. E os elefantes começam a aparecer e começam a ser colocados num canto. Acho que o próximo passo, uma vez que existe o mapeamento do common ground dos temas neutros e dos elefantes, aí se inicia um processo de storming mesmo, de discussão de como é que lida com elefante. E como se lida com o elefante tem um elemento chato que é o tempo, que é um consenso que se deve buscar de que não dá pra resolver um elefante de um dia para o outro. Um elefante não desaparece de um dia para o outro. E aí o componente tempo é muito importante pra que a equação do elefante seja palatável pra todos os agentes. Então, acho que o primeiro elemento é esse mapeamento; o segundo elemento é o desenho do elefante, da cara do elefante, da forma do elefante; e depois a solução do elefante dentro do componente tempo.” (W).*

### 3.3.6 O escopo da sustentabilidade

Assim veio se formando, gradualmente, um enunciado para a questão da sustentabilidade a partir dos dados. Embora com pontos de partida e formulações diferentes, parece haver em comum nas respostas e nos textos consultados um certo sentido de que sustentabilidade não se refere apenas ao meio ambiente físico, acomodando outras questões que afligem à sociedade contemporânea, principalmente as que decorrem da ênfase em produção e consumo e do oportunismo nas especulações financeiras. Isso, no entanto, não fica claro nos debates atuais – públicos - entre os agentes.

*“Você vai estar entre uma decisão e outra, alguma coisa você vai perder, você vai fazer uma escolha. É disso que a gente está falando. A gente está falando em mudar o processo de consumo, uma sociedade de menos excessos” . (...) “Então, será que a gente precisa de trezentos sapatos? Será que a gente não tem que reinventar até essa nossa cultura da imagem?” (DL). “E o máximo que esse ‘sistemão’ conseguiu é: como é que eu vou viabilizar mais lucro?” (F). “Então eu acho que essa sustentabilidade desse mundo doido que a gente está vivendo aí, ela não está nos garantindo nada de bom (...) a gente está começando a colher algumas coisas que a gente plantou aí num passado, eu diria até bem recente não é, mas está começando uma colheita de problemas. (...) Porque aí nas grandes cidades aí têm as periferias, o desemprego começa a acontecer, porque a indústria não perdoa, quando não está ganhando dinheiro demite, e aí viram os bolsões, não é? De miséria. Aí vem a pobreza, vem a falta de alimentação, vem a falta de educação, não tem como educar esse povo todo dentro de um grande centro de uma cidade, não é?” (J).*

Assim, se apresenta como realidade o que absolutamente não é natural. Pessoas, grupos e comunidades inteiras vivem à mercê dos humores do mercado e de agentes econômicos insaciáveis, uma vez que não contam com um planejamento voltado ao seu desenvolvimento - não como mão de obra a ser utilizada para gerar valor econômico, mas como protagonistas de seu próprio destino.

*“Então eu acho que tudo isso tem a ver com a sustentabilidade que a gente agora vai ter que pagar um preço pra buscar uma coisa que já existia” (J). (...) “a partir da década de 60, alguns países começaram a se industrializar, tiveram um crescimento econômico e isso não se traduziu em desenvolvimento humano - trazendo indicadores mais amplos que envolvem, saúde, educação (...)” (MR).*

De certa forma é sintomático – além de louvável como conquista de um espaço de debate – que sustentabilidade tenha ultrapassado as fronteiras da questão ambiental, por mais importante que esta seja hoje em dia.

*“Eu tenho a impressão que a gente está precisando mudar os nossos padrões. E é disso que eu acho que a gente está tendo que falar. Então sustentabilidade, empresas que vão trabalhando esse tema ou organizações, ou grupo de pessoas, ou pessoas que eu acho que também tem isso, têm que rever um monte de condições, de relações sejam elas com as outras pessoas, com os animais, com a natureza, até com coisas inanimadas porque está desequilibrado (...) está muito desequilibrado, vamos dizer.” (RH). “Parecia que uma*

*empresa poderia ser uma empresa e ela tinha a relação que ela quisesse com os seus funcionários, ela tinha a relação que ela quisesse com a sociedade e que ela era imune. Então, aí começou a ter essa visão de que não era tão assim, que tinha ainda um tempo de vida desse pensamento, mas que era necessário considerar outros fatores. Que o que estava acontecendo fora refletia dentro. E o que estava acontecendo dentro tinha relação com o que estava acontecendo fora. (...) Tem muita coisa ainda a ser feita. Mas toda essa base da sustentabilidade, ela já existe na sociedade.” (Z).*

De fato, não se poderia mais advogar a causa da sustentabilidade sem que a questão do protagonismo humano fosse restaurada, sem que idealmente a emancipação fosse discutida mais objetivamente e em termos menos polarizados, como quem busca sair do estado de *commodity* e mero recurso produtivo para o estado de ser humano.

*“As pessoas hoje em dia elas estão atrás do sucesso, não é, o sucesso da carreira profissional, do quanto elas podem mostrar umas para as outras como umas são melhores do que as outras.” (J). “Não tinha esse termo, mas Tempos Modernos é um filme que pode passar hoje, que exemplifica o que a gente chama de sustentabilidade. E aí, eu entendo que esses marcos e essas pessoas, na verdade, eles estavam por meio da sua atuação, seja representando num filme ou produzindo um filme, seja liderando uma sociedade ou um movimento, tentando criar rupturas com um modelo de desenvolvimento e que na leitura do algoritmo do sistema que passava na cabeça deles não estava legal. Eles estavam procurando, ‘olha, o que eu espero de sociedade não é isso, então eu vou lutar por meio do que eu sei fazer para um modelo de sociedade diferente’. (...) Enfim, eu entendo que Chaplin, por exemplo, no filme que fez, ele deve ser o grande guru da sustentabilidade porque cem anos atrás, o cara falava assim, ‘olha lá, tá vendo?’. Enfim, o primeiro cara que estava falando de sustentabilidade.” (MR).*

A associação a desenvolvimento sustentável passaria, então, por bem mais do que uma questão de esgotamento de recursos e inviabilização da vida a longo prazo, atingindo o coração do sistema social em suas contradições relacionadas a indivíduos e sociedade, igualmente capazes de inviabilizar a vida. Nesse contexto, o individualismo e o privado assumem papel muito relevante.

*“As mudanças climáticas são resposta direta de que o planeta não está agüentando as ações incontroláveis do homem na busca de dinheiro e bens materiais. Os acontecimentos são muito sérios e o tempo que resta para melhora é muito pouco.” (CG). “As empresas*

*precisam se imaginar parte do todo. As pessoas precisam consumir localmente”. (...) “Então, a gente está falando em quê? Mudar padrões!” (DL). “Eu estou dizendo que a sustentabilidade está ligada mesmo a como eu vivo dentro da sociedade” (...) “Tem que estar com a preocupação do meio ambiente, mas ao mesmo tempo também em que condições de vida que eu estou vivendo e que eu viverei” (...) “Porque sustentabilidade pra mim não está também somente no olhar o ambiente, no olhar o mundo pra daqui vinte, trinta anos. Também está na condição de vida dos trabalhadores” (D). “Porque eu acho que a Humanidade, o processo civilizatório, ele é alienante, ele é meio enlouquecedor mesmo. Porque ao longo de formulações econômicas muito fortes, com um viés muito de posse, de construção de riqueza apenas econômica, foi se perdendo um conhecimento que civilizações muito consideradas primitivas tinham. Que é o olhar de continuidade, como é que a gente garante a vida” (F). “Porque acho que durante muito tempo, a gente fica tentando convencer gregos, troianos, etruscos e maias de coisas e que têm pessoas que nunca estão abertas às transformações. (...) ainda tem muito do que ainda é a visão do que as pessoas têm de sustentabilidade: a sustentabilidade delas! Não é a sustentabilidade do conjunto, não é um trabalho de construir relações. Não tem a construção das relações. As pessoas vão para os lugares, levam com elas - como se fosse uma tartaruga -, levam sua casca, levam o seu modelo de vida pra onde elas vão, não interagem e a gente vai construindo assim os isolamentos. Os isolamentos: cada um se isola no seu mundinho e a gente vai construindo assim.” (Z). “Mas são pessoas indignadas com o caminho da humanidade e querendo fazer rupturas nos chamando para rupturas. (...) A própria Nações Unidas na hora que cria o IDH e o Relatório de Desenvolvimento é um movimento de ruptura. ‘Olha, escuta, desenvolvimento não é isso é muito mais que isso’. (...) Então, eu vejo dentro dessa evolução que você consegue enxergar rupturas e alguns marcos interessantes de pessoas ou movimentos que falam assim: ‘escuta, não é esse o caminho; o caminho é outro; vamos repensar o modelo’.” (MR).*

No entanto, o diálogo entre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável ainda parece estar só começando.

*“E mais recentemente que a gente tem ouvido isso, sendo utilizado como um conceito bastante amplo, ligando a idéia ao desenvolvimento sustentável como se... levando em consideração o tripé - vou formular aqui com você - o tripé social, econômico e ambiental, a gente dá conta de algum recado. Não sei se a gente dá conta nem se a gente botar mais alguns outros pezinhos seja ele cultural, espiritual... (...) Eu não sei se a condição de*

*equilíbrio, ela é possível. Eu tenho dúvida, de verdade. Porque eu acredito muito que as coisas são sempre ambíguas, contraditórias. A própria existência é, pra mim, uma contradição. (...) Só que como eu acho que a gente tem que criar condições, eu não vou dizer de um equilíbrio perfeito, mas de um bom equilíbrio pra gente poder viver e sobreviver. Sobreviver, o sobre não como aquilo que é o mínimo o que você tem que fazer, pelo contrário, o sobre como se fosse uma coisa até maior, não é, o sobre, acima.” (RH). “Então, se você me pergunta se tem pra mim diferença quando eu falo de sustentabilidade e quando eu falo em desenvolvimento sustentável, sim. Pra mim o desenvolvimento sustentável, ele exige o comprometimento total da sociedade como um todo. E sustentabilidade é o fim que eu quero. É aquilo, que são os processos das próximas gerações e que eu tenho que agora na minha... Caminhar e deixar o motor rodando pras próximas.” (R). “Mas eu, quando eu falo dessa questão de sustentabilidade, eu opto por: Primeiro – Transformar por sustentabilidade em desenvolvimento sustentável. Sempre que eu uso, entro nesta seara, nesse debate, eu me refiro não a sustentabilidade, mas ao desenvolvimento sustentável. Entendo que esta palavra sustentabilidade surgiu meio como um sinônimo de desenvolvimento sustentável, mas eu acho que ela não é suficiente, que ela é mais pobre. Que a gente perde quando fala em sustentabilidade. O conceito original é de desenvolvimento sustentável.” (LF). “Uma camada de pano de fundo, onde a sustentabilidade dialoga bastante com o conceito de desenvolvimento sustentável, que é a capacidade de produzir um desenvolvimento que leve a gente ao longo prazo. E pra isso, a gente vai ter que analisar a capacidade de carga do sistema, do meio ambiente, enfim, o modo de produção e consumo e também a civilidade das relações sociais em que a gente se encontra.” (MR). “Eu acho que nós temos pra esse processo todo e, principalmente, pra sustentabilidade aonde você vai, exatamente dentro da forma mais sintética, buscar o equilíbrio entre essas coisas que é exatamente o alvo de interesse, de diferentes interesses, nós temos que desenvolver o diálogo. (...) Ao mesmo tempo, isso me dá uma certa angústia quando eu encontro com pessoas que não estão nem passando perto da discussão. E eu vejo que – aí é um juízo de valor, é um julgamento, mas o que eu vou fazer, é um preconceito até, mas o que fazer? - existem pessoas que estão completamente apartadas de qualquer processo.” (R).*

### 3.3.7 As bases para um novo paradigma

Há quem proponha outras bases para o diálogo sobre desenvolvimento:

*(...) o desenvolvimento não existe, isso é um mito, uma ilusão, que é muito bem trabalhada pelas elites internacionais e que fazem com que alimentem o sonho da periferia que um dia eles vão ser desenvolvidos. Então, tem uma corrente que nega o conceito de desenvolvimento” (MR).*

Em meio a essa discussão, a questão - a nosso ver central - da sociedade pensada a partir das relações de produção – para a qual é necessário haver consumo. E, dentro dessa discussão, a questão da emancipação do ser humano – não pensado como uma função do processo produtivo mas como um ser social em desenvolvimento.

*“Quando a gente falava em justiça social, quando é que nos anos 80 (oitenta)- e aí eu me refiro historicamente - quando é que a gente falava de meio ambiente, gente? Até que momento o meio ambiente foi um outro elemento e não era um elemento nosso, não era o nosso ambiente? Era sempre a coisa fora. Partindo daí, eu não vou poder olhar só a relação patrão / empregado, capital / trabalho, eu vou ter que falar: “Espera um pouquinho, que tudo se alargou”. E sempre esteve aí, nós é que nunca vimos, nós é que nunca olhamos, nós é que nunca.... Nós é que departamentalizamos tudo dentro dessa visão totalmente cartesiana.” (R).*

As questões relacionadas a direitos humanos e justiça social têm sido pouco estudadas como questões éticas da sustentabilidade. De fato, parece haver muito a conversar e muitos saberes a serem articulados para que a *humanidade* se ponha de acordo e se movimente em direção à preservação da vida, em sentido amplo.

*“O conceito, eu prefiro, eu gosto de ir no clássico, no Relatório Brundtland. E, na definição mais simples possível, que o desenvolvimento sustentável é aquele em que as necessidades da geração atual são atendidas sem comprometer as necessidades da geração futura. Eu acho brilhante, muito simples e muito fácil de entender no macro essa questão. (...) “O desenvolvimento sustentável, como a existência de uma atividade econômica em que a sua realização, ela implica na conservação dos recursos naturais. E a diminuição dos recursos naturais está incluído a exploração de matérias-primas, não é, para a produção e não só as matérias-primas, mas os meios para produzir como água, atmosfera, não é, o solo e a vida. (...) “A preservação, ela implica na não alteração, não é, na integridade do ecossistema.*



*Mas, a conservação, ela se mantém através do uso. Então, é numa exploração de minérios, na produção de alimentos, produção de madeira, seja o que for, ela é feita de uma maneira que aqueles recursos se perpetuam: o solo está lá, a água está lá, a atmosfera se mantém como ela era. Há modificações no meio, mas a qualidade do meio é suficiente pra sustentar a produção no longo prazo. (...) “E os recursos bióticos e abióticos da vida ou do meio, do solo, da água, etc., se perpetuam para aquela produção no longo prazo, aliados à questão, à dimensão social, que é a manutenção e a elevação da qualidade de vida dos trabalhadores envolvidos naquele processo produtivo e das pessoas envolvidas afetadas” (LF). “Eu acho que um dos desafios que é... quando a gente fala de sustentabilidade, que eu acho que a gente tem que diversos atores devem trabalhar mais, é uma questão, é um entendimento sobre suficiência.” (...) Alguns conceitos, são algumas idéias que não são muito fáceis de se trabalhar. Então, a suficiência. O que é o suficiente pra cada um de nós? Do que é que a gente está falando? São coisas mais sutis de trabalhar, mas que são fundamentais.” (L). “Porque a gente não conseguiu ainda como civilização pensar num outro modelo, em outro modo de produção e consumo que não seja esse. Então, eu não sei se a gente tem tempo como civilização pra repensar um outro modo de produção e consumo. Então, a gente tem que pensar nesse mesmo e ver como vai conseguir.” (MR). “Nós não sabemos dialogar. A gente não sabe o que é isso. (...) Então, nós estamos fazendo, além disso, o diálogo social, faz parte de um dos pilares, do trabalho decente, que é a nova agenda da OIT. Mas precisa aprender. Eu falo sempre isso pro dirigente sindical: “meu Deus, você não pode ir lá na porta da empresa e botar um carro de som e achincalhar com a política de responsabilidade social dela”. Antes, você tem que ir lá e falar, ‘nós gostaríamos de saber exatamente quais são as políticas, o que a gente pode contribuir ou não, o que é que não sei o que lá’.” (R).*

De todo o modo, é preciso estar atento aos contornos dados ao desenvolvimento sustentável. Pressupostos (principalmente), escopos e definições podem variar muito, tornando a proposta elástica o suficiente para caberem os argumentos e os interesses de plantão.

*“E eu entendo que o desenvolvimento sustentável, a premissa é uma vida digna, com o bem-estar social, que as pessoas têm acesso aos seus direitos humanos. E elas têm acesso não só aos direitos humanos, mas têm acesso ao que é mínimo para o seu bem-estar. Então, além de direitos, elas têm acesso à educação, à saúde, ao lazer, não é, a uma série de coisas muito mais amplas. Então, a premissa é que não há pobreza no mundo de desenvolvimento sustentável. (...) “E o sustentado significa que a qualidade de vida dessas pessoas se mantém*

*ou melhora. (...) E há, as pessoas estão, têm os seus direitos humanos respeitados e têm acesso a recursos materiais e morais e éticos. Que ela tenha um bem-estar e uma vida digna.” (LF). “Tem outra vertente que acha que o desenvolvimento é o crescimento econômico e envolvem o crescer, medindo PIB per capita que pode ser uma proxy do desenvolvimento, de medir desenvolvimento. E há uma terceira via que entende que todo desenvolvimento é um conceito mais complexo que envolve um monte de variáveis e que talvez a figura mais importante seja Amartya Sen onde traz um conceito de desenvolvimento como liberdade. A gente tente liberdade como meio e como fim. A gente tente fazer modelos que eliminem qualquer privação a qualquer tipo de liberdade do indivíduo, seja uma liberdade política, civil, econômica, de acesso a emprego, a trabalho, a vender o seu produto, quanto à liberdade de ter educação, de ter saúde, de ter lazer, de ter cultura, enfim. Ao fazer isso, você promove ou aumenta as chances de ter desenvolvimento humano no final do dia, sendo medido por um conjunto mais complexo de indicadores do que o PIB per capita ou mesmo negar que o desenvolvimento não existe. E aí, dentro desse conceito, eu acho que inclui a turma da terceira via que entende que o desenvolvimento, ele é muito mais que PIB per capita, ele tem que avaliar também o conjunto de indicadores, que envolvem saúde, segurança, educação, oportunidade de emprego, renda, lazer, etc., etc., etc.” (MR).*

Não se pode prescindir de um olhar às escalas que estão sendo consideradas quando se trata de fazer escolhas. São elas que estabelecem as articulações entre os diversos espaços que viabilizarão a sustentabilidade.

*“E o desenvolvimento sustentável, ela parte do princípio que a gente precisa de madeira, não é? Então, é tirar a madeira de maneira que a floresta fique como um recurso. Para o planeta se manter de uma maneira ideal tem que ter partes do mundo em que há as florestas dedicadas à preservação. Então, o desenvolvimento sustentável, ele tem muitas escalas. Eu posso olhar uma florestinha produtiva, mas eu tenho que olhar pro planeta como um todo, para o bioma amazônico, para floresta como um todo e as pessoas que estão ali afetadas. (...) No meu entendimento, isto tem muitas escalas, não é? De um campo, de um país, de um estado, de um setor e essas dimensões embaralham, passam pro cultural, ela passa pro religioso. Enfim, tem muitas dimensões imbricadas.” (LF).*

Sustentabilidade aparece ainda associada a inovação: “é também um compromisso com a inovação” (DL), o que faz todo o sentido, posto que embute uma proposta de reinvenção do cotidiano social.

*“Então, o que é sustentabilidade pra mim? É uma nova maneira - por isso que eu gosto da palavra inovação – é um novo jeito de atuar; é um novo jeito de negociar; é um novo jeito de viabilizar um negócio. E, esse novo jeito, ele é complexo, ele não é simples; ele pressupõe algumas perdas; ele pressupõe lidar com dilemas, isto é complicadíssimo.” (F).*

E associada a lucro, custos, competitividades e produtividades - na medida em que precisa se justificar no plano das empresas:

*“(...) sustentabilidade não é custo, é lucro. Sustentabilidade é redução, é produtividade. (...) a gente está falando de dinheiro, a gente está falando de economia de recursos.” (DL). “Eu acho que todas as coisas que foram feitas, várias - todas não - várias coisas que foram feitas da forma como foram feitas, já deixaram um aprendizado que não deram certo, não era por aí. A gente está pagando o preço. Então, por que é que a gente tem que voltar e insistir na mesma receita? Vamos mudar! Vamos ousar! Vamos nos abrir pro novo! (...) E é um exercício que você tem quase que esticar, sabe, você tem que expandir sua consciência assim a ponto de explodir, e se perguntar o tempo todo; se perguntar de repente durante uma entrevista: ‘por que eu estou fazendo as coisas desse jeito? Por que é que preciso estar fazendo as coisas desse jeito? (...) Por que as coisas precisam ser feitas desse jeito? Quem foi que disse que elas precisavam ser feitas desse jeito? Aliás, quem disse e como, onde foi que eu entendi que era assim e por que eu introjetei a coisa desse jeito e não estou mais conseguindo rever?’” (MF). “Para mim sustentabilidade cria uma força inovativa muito grande de novos produtos, de novos processos, de novos serviços. (...) E essas inovações elas também produzem efeitos positivos e negativos. Esses efeitos têm que ser re-testados, que então é um processo contínuo de discussão da ação das organizações, da ação do homem, no planeta como um todo no seu aspecto social e ambiental. Esse é o jogo da sustentabilidade. Então é um jogo contínuo de diálogo, de aprimoramento, das formas de fazer, de checagem se essas formas de fazer e se essas formas estão impactando positiva ou negativamente os stakeholders de uma forma geral e isso vai gerando esse contínuo criativo de mudanças dos paradigmas produtivos.” (W).*

### 3.3.8 No âmbito das empresas

De fato, sustentabilidade tem sido um tema que as empresas têm liderado – ou se antecipado – diante da sociedade, o que não é necessariamente bom nem aponta para algo legitimado.

*“(...) até que a gente chega na década de 80 e 90, onde um conjunto de empresários começa a perceber, que pode e deve contribuir para uma coisa maior: ‘é possível por meio da minha atividade empresarial gerar valor para o acionista ao mesmo tempo em que eu possa gerar valor para os outros públicos dentro de uma abordagem sistêmica e não de compensação, de trade-offs. Eu não preciso abrir mão para gerar outros valores, para outra sociedade’. Esse movimento, ele acabou sendo chamado de movimento de Responsabilidade Social Empresarial” (MR). “Que discussão é essa, como que isso vai tratar ou não o meio ambiente, enfim, o que é isso? Quem foi esse iluminado (...) que pensou maravilhosamente bem isso? Como e quais são as chances disso de fato dar certo se só tem um agente pensando nisso, o desenvolvimento sustentável? Então, cadê as outras partes que no meu ponto de vista são três? Que são eles, o capital, óbvio, porque são eles os que pensam mais bruscamente nesse sentido: desenvolvimento, mais dinheiro. E os trabalhadores? E o governo? Quer dizer, como essas três agentes aqui, eles podem - e devem - estar numa discussão pra discutir desenvolvimento e só funcionará, no meu ponto de vista, qualquer programa de sustentabilidade com esses três agentes “consensando” determinadas políticas” (D). “E a gente se viu desafiado a analisar empresas, que é um outro enfoque. Então, metodologicamente isso é um mundo completamente diferente. Então, como é que você faz uma metodologia que consegue avaliar o discurso da empresa, o discurso de responsabilidade ambiental de uma empresa? (L). “O grande desafio (...) é o de ir inserindo gradativamente o tema nas discussões cotidianas da [empresa]. Portanto, a necessidade de envolvimento com essas questões é indiscutível, embora às vezes exista certa frustração, pois todo ser humano carrega um pouco de imediatismo em suas expectativas, e infelizmente, eu não sou diferente. Com relação ao tema, no meu caso, sinto que houve, de fato uma sensível evolução como pessoa e também como profissional, porém profissionalmente, os resultados demoram a aparecer, são muitas vezes tímidos, e esse fato, sempre me faz pensar a respeito das melhores atitudes a serem tomadas no dia a dia para que os resultados sejam de fato sustentáveis.” (MB). “Eu tenho dúvidas se as necessidades das gerações futuras vão ser*

*atendidas. Sérias dúvidas. Apesar de isso estar, a sustentabilidade estar hoje em todo outdoor. (...) Acho que o buraco é tão fundo, que a minha visão é que quem tem tido a capacidade de se apropriar de fato, ainda é o setor privado, de comunicar, de usar isso para a sua imagem e pro seu marketing, enfim.” (LF). “Inclusive, concretamente, muitas bandeiras do movimento sindical estão dentro das políticas de responsabilidade social empresarial e a empresa sai e badalando, tipo “ela está fazendo”. Aquilo lá sempre foi historicamente, fez parte de pautas e de reivindicação e tudo isso. E muitas vezes faz mal e porcamente, porque isto é uma gente que está fora de uma compreensão mais ampla. Outras vezes, faz muito bem feito porque aí faz dominando o processo e não mais porque é um acordo entre partes. É sempre a disputa de status, de poder e, está sempre colocada em qualquer questão.” (R).*

Um ponto importante é se a discussão de sustentabilidade pode se dar sempre dentro de uma perspectiva *one size fits all* ou se apenas deve começar por aí e, posteriormente, se aprofundar em realidades sociais, culturais, econômicas, ambientais e setoriais específicas. De certa forma isso foi tratado no capítulo 1 nos espaços da sustentabilidade, mas este estudo apontou a necessidade de cuidado com generalizações. Embora sustentabilidade se preste a formulações amplas, não se pode prescindir de levar em conta a dialética entre as partes e o todo. Como se vê, são várias as partes e vários os todos a serem articulados, o que coloca a sustentabilidade em suas diferentes dimensões no centro da atenção social. Talvez esteja aqui o significado da utopia a que alguns entrevistados fizeram alusão.

*“Essa tolerância de práticas não sustentáveis com práticas sustentáveis dentro do mesmo setor é o que mais dificulta você avançar como setor nessa discussão. Então a minha sugestão tem sido uma segmentação dos setores, da divisão em clusters.” (W).*

De fato, está por fazer a discussão das *micro-sustentabilidades* para que, depois, se possa fazer as articulações necessárias entre “realidades”. Parece termos começado pelo fim e estabelecido idealizações, mais do que metas que possam ser perseguidas pela *humanidade*.

O entendimento de que a sustentabilidade proposta pelas empresas tem natureza privada – e que isso se constitui em um fator limitador para se pensar uma sustentabilidade que interesse à humanidade – não é incomum.

*“Eu acho que a história, nós vamos escutar por muito, muito tempo a questão da predominância econômica sobre os outros elementos.” (R).* De fato, não parece haver a intenção de discutir alternativas a partir do protagonismo social, nem mesmo dos

trabalhadores. “(...) como é que são as relações de produção e consumo. E é este ponto de partida que eu uso hoje pra falar com os trabalhadores sobre sustentabilidade. (...) a relação capital / trabalho é o “concretão”, (...) você vai pegar essa discussão, na sustentabilidade, você vai pegar essa discussão sempre. Sempre vão jogar a carta na mesa: a relação capital / trabalho. (...) Porque imagina (...) eu cheguei numa época que eu queria desmontar a relação capital / trabalho. Eu estava desfalcando simplesmente a possibilidade de enfrentar a discussão do desenvolvimento sustentável efetivamente.” (R). “Então, não acredito nessas maravilhosas apresentações que eu ouço, que eu ouço e que eu vejo de grandes multinacionais, inclusive do governo. Quando ela é normalmente discutida somente unilateralmente e aí, depois pedem que todos se ‘envolvem’ e aí, muitas vezes, isso não, não. No meu ponto de vista, ela não funciona.” (D). “Então, eu vejo assim, por exemplo, em alguns diálogos mesmo com o setor empresarial é a dificuldade de mudar de ponto de vista, de perceber na restrição a oportunidade, de repensar mesmo modelos de negócios. Quando a gente coloca mesmo a necessidade de ter, por exemplo, oferta de produtos e serviços sustentáveis, na maioria dos casos, ainda se percebe como restrição. (...) Quer dizer, a gente vive num sistema que é capitalista, onde o objetivo das empresas é o lucro. Então, ou sustentabilidade é viável economicamente ou ela não acontece. A gente tem um limite.” (L). “É duro, não é, viver na relação capital / trabalho e querer fazer disso uma saída do sistema. E no limite você quer mudar esse sistema e eliminar esta relação de capital / trabalho, não é isso? (...) E o que você me diz quando o que você vai buscar é o equilíbrio econômico, social e ambiental? (...) Se você achava a relação capital/trabalho difícil, meu amigo, buscar esse equilíbrio aí é desafio pra metro. Aí, é muito legal.” (R). “A questão de sustentabilidade é discutida na estratégia, mas (...) você pode verificar que todas as ações, de certa forma, não tocam na questão de sustentabilidade. A sustentabilidade é entendida como sendo uma base. Mas, todas as ações são relações especificamente de negócios. Aquilo é que vai trazer um recurso financeiro, vai ter uma receita, vai ter um pay-back. A questão de sustentabilidade é considerada como uma base e (...) não se colocou adequadamente na estratégia. Essa é minha visão. Há uma possibilidade de isso se tornar mais importante porque isso pode valorizar a empresa. Eu acho que como uma valorização de marca, uma valorização, efetivamente da empresa com todo, o seu valor, à questões mais intangíveis, isso seria considerado com mais afinco pela diretoria . (...) Eu tenho sinais, mas eles ainda não se concretizaram. A diretoria se mostrou interessada: “não, sim, vamos discutir este tema”. Mas, é difícil abrir na agenda momentos para fazer essa discussão. Eu tenho essa dificuldade

*de abrir a agenda. O discurso está correto, mas a gente ainda não conseguiu transformar isso numa prática.” (S).*

A convicção de que sustentabilidade esteja a serviço das empresas e não da sociedade surge em meio a um desabafo:

*“Bom, então, isso surgiu no final de 90, início de 2000, e no nosso ponto de vista foi muito forçado, não porque o capital de um dia pro outro resolveu ter a preocupação do meio ambiente. É como eu falei: o desenvolvimento deles lá veio de uma forma que sustentabilidade nem existia, nem imaginava. No meu ponto de vista, foi muito em valorizar ações que eles devam ter aí no mercado financeiro afora, porque chega em algum momento do capital que todo mundo fica igual. E você tem que criar mecanismos seja ISO, seja... Enfim, vários mecanismos que eles criam pra se diferenciar. Aí, as multinacionais para se diferenciar começam a ter esse tema de sustentabilidade, passando uma visão mundial que vai começar a ter ou está tendo, ou está desenvolvendo política, preocupada com o mundo e obviamente que suas ações começam a valorizar mais lá dentro, né? Quer dizer, uma multinacional que tem esta preocupação, então o mercado financeiro entrou nesse sentido” (D).*

Mas surge também de uma visão analítica:

*“Eu nunca vou esquecer a primeira vez que eu entrei numa fábrica: pra mim eram tempos modernos, hoje, sem aquela linha de produção. E, comecei a questionar tudo: por que é que a gente age assim? Estamos fazendo isso pra quê? Com que finalidade e tudo? E as relações de poder dentro de uma empresa; e a maneira que a empresa se apossava de pessoas e de bens - e ‘bens’, vamos entender do jeito mais amplo possível: os bens ambientais, os bens econômicos, as relações” (...) “Eu disse: mas a empresa existe então, pra quê? Essa empresa é dessa sociedade ou não? Essa empresa pertence a quem e está a serviço do quê? Para quê?” (F). “Tem lá o trabalho voluntário, o gerente fala assim: “olha, tem um trabalho aí pra fazer na comunidade no sábado, você vai? Ó, se não for, hein!”. Acabou com a proposta. Esse sujeito acabou com a proposta. (...) Bom, o que eu quero dizer é que muitas vezes - e eu tenho falado isso pro movimento sindical também - a média gerência ou a diretoria destrói um trabalho que vai ser filantrópico às vezes. Aí, os trabalhos de diversidade que podem ser um avanço e que faziam parte da pauta sindical, pode ser uma avanço na questão de equidade de gêneros, a questão de raça, a questão de uma série de coisas, que poderiam ser bem feitas. Já que vai fazer, e já que vai ganhar com a imagem e já*

*que vai investir - minimamente sempre - e não sei o que lá, faz bem feito. E todo mundo ganha. (...) Então, hoje em dia, eu estou com alvo preferencial (risos) que é gerência e direção de empresa que faz aquilo porque o sujeito, o dono, o presidente, o conselho achou - principalmente os conselhos agora que vêm... que várias empresas estão aumentando seus pontos no Dow Jones, que não seja no Dow Jones, que seja no Ibovespa e pa-ra-rá, que eles então agora querem que faça alguma coisa, mas que saibam fazer isso com responsabilidade.” (R). “Então, sinalizando pro mercado que responsabilidade social, responsabilidade ambiental, práticas de governança, isso é algo que o investidor tem uma preocupação. E existe um grupo de investidores que querem investir em empresas que têm isso dentro dos seus valores” (H). “Se tem um probleminha numa usina, ou numa grande usina, são pequenos problemas; a empresa investe nas coisas certas na hora certa, então quando surge a coisa dos créditos de carbono ela entra com tudo e já sai na frente, já virou benchmarking nisso e as outras coisas somem” (HR). “E em empresas você vê o lado econômico, pura e simplesmente. Não dá pra dizer, que até muito pouco tempo atrás, as empresas tinham qualquer preocupação maior com o eixo social ou com o eixo ambiental. Era o eixo econômico mesmo e ele prevalece.” (MC). Surge, ainda, de uma racionalização aparentemente ingênua: “É uma empresa que está crescendo muito no grupo da ..., a operação Brasil cresce demais. Estão tendo um crescimento quase exponencial do ponto de vista econômico, do ponto de vista de imagem. Percebeu que precisa buscar uma maior sustentação pra que esse crescimento seja mais orgânico, sistêmico e sustentável. Acho que por conta disso, talvez tenham aberto a oportunidade de trazer alguém pra cuidar da área de sustentabilidade. O desafio é grande. E eu não sinto que existe, talvez esse seja o grande dilema e desafio ainda: a verdadeira compreensão e decisão de trabalhar a empresa dentro de novos paradigmas.” (RH).*

Parece haver, de fato, uma desconfiança e certa artificialidade na sustentabilidade de inspiração privada:

*“Todos os indicadores de sustentabilidade, todo o ferramental que rege sustentabilidade pra mim é questionável. Ele é questionável. Eu ainda não consigo olhar e falar: não, aqui tem a essência e tal.” (...) “Então, há uso oportunista da sustentabilidade para empresas. Pra mim, é a compreensão da sustentabilidade. O ser humano é assim: ele faz uso. E como ele não entende tudo, ele se apossa e usa; pensa que em benefício de alguma coisa, que normalmente numa questão de empresa é lucro.” (...) “A gente pode ver um monte de empresas utilizando sustentabilidade como mais um recurso da empresa para atingir*



lucro.” (...) “E eu não gosto da sustentabilidade vista como minimizar risco. Eu não gosto. Porque eu acho ela subtraí, ela deixa menor. E minimizar risco é necessário, não é desnecessário, mas se a sustentabilidade for vista assim, ela perde a dimensão imensa que ela tem de construção de um novo modelo. Aí, ficam no mesmo ‘modelão’, tentando causar menos estrago. Que eu acho pouco, acho muito pouco.” (F). “E eu acho que a gente está com excesso de ferramental nas mãos. A gente nem sabe direito o que fazer com isso. Eu acho que eu daria um tempo pra esse exercício de análise do ferramental e eu faria um outro exercício.” (RH). “(...) nunca havíamos tido contato com as questões de Responsabilidade Social. Foi difícil, evidentemente apareceram muitas dúvidas, porém, embora com dificuldade, tratava-se de algo inquietante e desafiador, pois ao responder às questões, cada pergunta nos fazia pensar a respeito de coisas que de fato precisariam ser olhadas com mais carinho, e várias questões nunca havíamos pensado anteriormente. É curioso com sempre temos a tendência de responder às questões tentando inconscientemente mostrar um resultado melhor, levando nossa resposta mais para “à direita” no caso dos Indicadores qualitativos (...) Esse foi, sem dúvida, para nós um grande desafio, resistir à tentação de melhorar nossa performance.” (MB) “E uma preocupação que eu tenho também é que nos últimos anos sustentabilidade, o termo sustentabilidade começou a ser usado de formas, que na minha opinião é algo ‘marketeiro’. Então, na minha opinião, esse termo sustentabilidade, ele acabou perdendo um pouco o seu valor pelo mau uso do termo” (H). “E, do ponto de vista dos relatórios eu não posso fazer nada a não ser defender os interesses da minha empresa e procurar justificar respostas, às vezes, difíceis de justificar, quando não dá pra justificar não justifico, mas quando há uma mínima chance de argumentação, aí eu me lembro da minha formação jurídica, todo mundo tem direito de defesa, faço o melhor para que ela fique bem posicionada, não é? (...) Então, é esse papel incômodo de não deixar a boa performance no ISE [Índice de Sustentabilidade Empresarial da BOVESPA], na SOX [Lei Sarbanes-Oxley] e nos premiozinhos que se ganha aqui, fazer as pessoas acreditarem que está tudo solucionado. Nós ganhamos porque em relação ao mercado nós estamos relativamente bem e porque esse grupo aqui preenche muito bem o indicador e justifica coisa às vezes é difíceis de justificar, não é, então não fique tão flattered porque não é tão bom assim quanto parece” (HR). “Você tem um grupo que percebe que isto pode ser e aí, baixa a norma pra ser feito pela empresa: pela diretoria, pelos médios gerentes, que acabam com qualquer perspectiva de que aquilo seja bem feito. Acabam!” (R). “Então teve uma abertura maior e o diálogo de fato, ele é difícil, não estou falando que ele é uma maravilha, mas eu

*acho que o espaço de discussão... E a discussão, ela melhorou em termos do nível da conversa. Hoje não é tão difícil você discutir, por exemplo, a questão dos problemas socioambientais das cadeias produtivas. As cadeias produtivas estão em discussão. E, acho que isso é um avanço significativo porque a gente não está só mais naquele pedacinho pequeno, hoje a gente está discutindo alguma coisa maior.” (L). “E aí a busca do processo de certificação da nossa operação com esse comprometimento inicial de que a gente não começou a certificação porque tinha um premium price que valia a pena do ponto de vista comercial. Nós iniciamos a operação com o FSC, “não, a gente quer fazer um negócio legal, bem feito; a gente realmente acredita que a Amazônia não é coisa pra principiante, nem deve se partir pra uma exploração predatória ou algo que coloque em risco num ambiente tão sensível”. Então esse comprometimento de iniciar todo processo a partir de uma visão de que o mundo deveria ser gerido de uma forma diferente especialmente da Amazônia.” (W). “ (...) eu vi muito claramente como é difícil ser um empresário sério no Brasil. E como é difícil encarar esse desafio da sustentabilidade e de fazer as coisas direito. Como é difícil pro empresário conseguir se adequar, mesmo querendo.” (LF).*

O protagonismo e a relevância das empresas em relação ao encaminhamento da sustentabilidade se mostra ainda na insistência em vincular sociedade e atividade econômica, por vezes sugerindo certa promiscuidade e relações de troca desiguais. Mesmo quando há uma proposta legítima de se pensar o social isto é feito a partir de um entendimento de que é preciso produzir. É muito arraigado o sentido de se ser produtivo, de se estar vinculado a uma atividade econômica; trata-se de uma espécie de sociedade da produção, em que as relações são construídas em torno de utilidades e instrumentalismos. Não há espaço, definitivamente, para uma outra perspectiva, e precisará ser construído.

*“O tema Sustentabilidade entrou na minha vida, de fato, através da empresa em que trabalho atualmente.” (MB). “Sustentabilidade pra mim é uma maneira de viabilizar a sociedade. É um jeito de tornar possível continuarmos vivos, atuantes, negociando dentro do planeta Terra enquanto a gente não encontra outro pra morar”. (...) “A minha visão de sustentabilidade passa por consciência desse ser que tem algum tipo de poder decisório dentro de uma organização. E por que organização, por que a gente pensa sempre no Segundo Setor? Pela concentração de poder econômico, concentração de decisões que são tomadas dentro de uma sociedade. Hoje, se você pensar, comparar governos com empresas, quem financia os governos, quem coloca presidentes, governadores, quem financia isso, quem? Então, esta concentração em empresa, a solução também vai ter que passar pela*

*empresa porque consegue fazer o estrago, tem que fazer a faxina, tem que fazer a arrumação>” (...) “Então, eu tenho até hoje, muita dificuldade com os projetos sociais que as empresas fazem como se fosse uma devolução ou como se fosse uma taxa que ela pagasse pra poder operar. Eu detesto isso! Esse não é o meu entendimento de sustentabilidade.” (...) “Eu gosto de pensar que a empresa é orgânica e ela participa, vindo de um entendimento do que é necessário. Então, eu não vou lá remediar; eu não vou lá compensar, dando caderninho, lápis, não é isso mais que eu faço. Mas, eu interajo de uma tal maneira, que até o que eu produzo venha atender a real necessidades. Este é o meu jeito de entender responsabilidade social, muito mais do que investir milhões em projetos.” (F). “(...) a inserção daquela empresa, daquela fábrica, daquela organização dentro da sua própria comunidade. Se ela está trabalhando também em benefício da comunidade, ela acaba usufruindo, tendo um retorno em cima disso também” (H). “E, esse movimento também é chamado de sustentabilidade empresarial, porque ao mesmo tempo em que ao incorporar essa responsabilidade o setor empresarial contribui com um desenvolvimento sustentável - pelo menos, a gente aposta nisso e pode tentar mostrar como - ele contribui também para sua própria sustentabilidade do ponto de vista empresarial, ele aumenta a probabilidade de como empresa garantir a sua perenidade e sua, enfim, permanência no futuro.” (MR). “Num primeiro plano é necessário desenvolver ações de responsabilidade sócio-ambiental, sem esquecer do lado econômico, atendendo às relações comerciais de cada empresa; a partir daí desenvolver estratégias e implantar ações e campanhas que atendam a tendência para se adaptar ao mercado e encontrar oportunidades inovadoras (...) Colocando a sua empresa com uma imagem corporativa mais adequada à realidade ambiental, gerando novas oportunidade de negócios, conscientizando funcionários e seus familiares, ganhando confiança e credibilidade no mercado interno e externo e muito mais, além de estar colaborando para termos um planeta mais saudável.” (CG).*

### **3.3.9 No âmbito do Estado**

O Estado, na percepção dos entrevistados, desempenha um papel relevante no esforço de vários agentes pela sustentabilidade.

*“Na Amazônia agora tem muito desses exemplos. De gente que quer trabalhar direito e não consegue por questões que se imbricam muito com política pública. Então aí, não é*

*falar que aqui não é possível. Mas quando o Estado não colabora ou não tem estrutura, complica muito. (...) Eu acho que - só pra deixar claro - acho que o Estado tem papel fundamental de regular as nações, os países, a economia, etc. Então, ele precisa existir, ser forte, de mediar, mas quando ele não tem essa capacidade, o desenvolvimento sustentável fica muito comprometido.” (LF). “Políticas públicas podem ser consideradas sustentáveis na medida em que elas levem em consideração, na sua implementação e na própria formulação, impactos que aquela política vai gerar sobre o meio ambiente, sobre a eficiência econômica, enfim sobre a sociedade como um todo” (MR). “Mas tem um ponto que me... Não é que incomoda, é um ponto que me interessa, que é como é que se estabelece a relação entre esse novo conjunto de regras, esse novo conjunto de instituições – se a gente quiser ir pra nova economia institucional - esse novo conjunto de regras do jogo, como é que ele se acopla com o conjunto de regras do jogo formal governamental? (...) Nesse novo mundo, me parece que tem um processo que antecede ao que acontece dentro do âmbito dos Congressos. A sociedade vai pronta para o congresso, dizendo: ‘as regras que a gente quer são essas aqui’ porque passou por todo esse processo, por essa discussão toda. Como que vai se dar esse novo modelo no meu entender de democracia, que é a legitimidade de ações da sociedade civil, estruturadas, que se entendem em cima de determinados assuntos e que levam a questão pronta, sem ter a necessidade de passar pelos iluminados do Congresso” (W). “No plano do grupo social os projetos desenvolvidos, observo de uma maneira geral, a má distribuição e o crescimento desordenado da população resultam em favelas e moradias de péssima qualidade, em consequência, cresce a violência e o aumento da desigualdade social. Nessa questão, observo a necessidade das políticas públicas e privadas se destinarem para administrações mais corretas.” (CG).*

### 3.3.10 Certificações

Pensar sustentabilidade, assim, tem passado por pensar o econômico em bases apenas aparentemente mais aceitáveis. A melhor forma para as empresas, com menor custo e com o benefício de prevenir a crítica, tem sido o caminho das certificações, boa parte estabelecidas em circuitos fechados de *benchmarks*.

*“Aí, já não está se falando mais de comprometimento ético com o futuro das gerações e tal. Nada disso. Está se falando: ‘eu tenho que reduzir a emissão de gás efeito estufa não*

*sei aonde'. E então são questões extremamente objetivas, tangíveis que demandam métricas. E aí essa demanda da métrica, esse processo todo começa a poder... a ser traduzido em standards, em critérios, em mecanismos de verificação e até de certificação. E aí toda a história do branding aparece. Eu vou usar esse processo do ponto de vista reputacional, eu vou usar pra melhorar minhas transações entre os elos da cadeia, eu vou usar pra conseguir um premium price, um acesso ao mercado. (...) Então é o que a gente sempre fala, quando você quiser voltar pra trás tem que entender que não adianta você começar a querer começar a escrever standards. Você não consegue fazer de trás pra frente desse jeito. Você tem que dar aquele salto e ir lá pra trás e falar: Bom, com quem eu tenho que falar?. 'Você conhece alguém ..., filho, escuta aquele seu amigo do Greenpeace será que não sei o quê?'. Aí vem toda a ordenzinha: a primeira relação informal, o primeiro ganho de confiança entre os agentes, o diálogo que começa a amadurecer, o campo em comum, os elefantes, discussão do tempo, discussão dos standards e aí define o processo." (W). "Passamos tudo pra um subgrupo, três pessoas, que vão fazer um levantamento de todos os outros Códigos [de Boas Práticas de Governança Corporativa] do mundo, que são interessantes pra nós, são importantes e como eles estão lidando com o tema pra nós fazermos um benchmarking e trabalharmos novamente esse assunto e outros assuntos também" (H). "(...) algumas empresas vão conseguir fazer isso, outras não vão conseguir fazer isso, outras vão fazer como fazem na ISO 9000, na ISO 14000, enfim, vai ser mais um projeto, vai ser mais uma coisa que vai estar delegada a um determinado grupo de pessoas, né, vai ter lá uma gerência, uma diretoria que vai ter que cuidar do assunto" (J). "(...) na questão da sustentabilidade em pequenas e médias, ela se dá muito mais às vezes por necessidade de estar atrelada a alguma cadeia de suprimentos de uma grande, que está começando a mandar sinais, às vezes muito autoritários, pra sua cadeia de suprimentos e de fornecedores." (MR). "Eu sempre vejo o mainstream correndo pro lado de uma regulação a ponto de, digamos que daqui a "x" anos 90% da humanidade não tenha mais isso como preocupação. Basta seguir a regra e você estará cumprindo seu dever de cidadão, contribuindo pra um mundo sustentável, etc. (...) E haverá lá uma percentagem de malucos que continuará refletindo do ponto de visto filosófico, e uma pequena parte desses malucos poderá influir em mudanças na regulação. Mas o contrato social é sempre feito por escrito, não é; a abertura do diálogo acontece nos seus fóruns, mas ela vai terminar em algo escrito, que daí pra ser mudado exige toda uma luta, não é? Toda uma mobilização e é lento. (...) Já há uma série de normas que podem ser codificadas, mais à frente consolidadas, mas que serão, uma analogia platônica, serão a*

sombra da sombra de uma idéia de sustentabilidade que foge a qualquer definição e que está no plano dos conceitos, e que na minha cabeça passa por aquelas reflexões do colapso do iluminismo. (...) Ela tende a ser normatizada, mas, não estou excluindo um avanço do ponto de vista conceitual e filosófico, mas um empobrecimento, de coisa mais aberta em prol de interesses mais imediatos, que é como a sociedade funciona, não é?” (HR). “(...) a implementação dos modelos de sustentabilidade, as dificuldades de implementar os modelos de sustentabilidade - se é que se pode chamar de modelos - não é diferente da implementação de novas tecnologias. Então, e aí existe todo um conceito muito legal de tolerância tecnológica, que aqueles setores que são mais tolerantes a vários tipos de tecnologia, que trabalham com tecnologia muito primária e ao mesmo tempo com tecnologia muito sofisticada são setores menos competitivos. Você precisa ter uma certa convergência na questão tecnológica pra que um certo nível de competitividade se dê. Isso se percebe com frango com... Na cadeia de carnes, por exemplo, você vê o menos competitivo, no âmbito internacional e tudo, é o boi, e o mais competitivo é o frango, onde o Brasil tem uma posição mais forte e tal... O boi ainda tem a aftosa, ainda tem problema sanitário... Por quê? Porque existe uma convivência muito grande com essa questão da tolerância do uso de tecnologias. Eu acho que o mesmo conceito se aplica à discussão de sustentabilidade.” (W). “(...) eu acho que a gente tem espaço, mas depende do contexto. Isto que eu até falei, que é a questão que tudo é muito fragmentado. Então, por exemplo, agora é época de buscar a Certificação ISO-18.000, então, as outras coisas parecem que deixam de ser um pouco importantes, quando na verdade tudo deveria ser pensado junto. Vamos fazer uma avaliação de fornecedores. Então, vamos chamar os fornecedores, conversar com eles e ver o que é que eles imaginam, como eles gostariam de ser avaliados, como eles podem, o que é que eles esperam? Não, agora não dá pra fazer isso. Agora, a gente vai fazer um Manual, porque o foco é só operacional. Mas como que separa, entendeu? (...) Entende? Eu não consigo entender isso. Mas, às vezes, você tem que recuar em algumas situações porque as outras pessoas não compreendem, não conseguem ver essa conexão, entendeu? ‘Não, essa questão da sustentabilidade, a gente vai ver no ano que vem; agora, o importante é avaliar a qualidade no processo’. Então, você tira a sustentabilidade do processo? (...) Não, não está integrado. E não é só sustentabilidade, Sérgio. Entendeu? Sabe aquela coisa de território assim, que cada um tem um pedacinho e cuida do seu pedaço, sem pensar no resultado final, como um todo, realmente, como uma coisa só.” (MA). “(...) acho que a gente tem que avançar no entendimento de que não pode mais ser em pedacinhos, entendeu? Que isso, realmente, tem que acontecer e mais integrado.

*Eu acho que, assim, do jeito que está, eu falo que a gente esquarteja os processos nas organizações porque cada projeto tem que ter um pai que vai brigar por aquilo ali. Na verdade, não precisa ser desse jeito. Então, vamos, essa questão do resultado - como é que eu posso falar? Acho que não estou sabendo explicar – Por exemplo assim: você tem um time do pessoal do meio ambiente, daí, você tem o pessoal da responsabilidade social, você tem... Mas, será que as pessoas entendem o significado disso pro negócio, quando cada um faz um pedaço? Quando que isso vai acontecer? A gente sabe que isso pode acontecer. Em algumas empresas isto já acontece já, né? E essa questão, realmente, da estratégia, de estar todos indo pra mesma direção. O entendimento do que isso significa, né?” (MA).*

Como se vê, a crítica às padronizações existe, apesar de camuflada. De fato, quem poderia ser contra essa idéia genial da certificação? Quem poderia ser contra um atestado de bom comportamento organizacional? A obliquidade dos argumentos e os ares de realidade impostos pela lógica da certificação fazem com que a crítica apareça como resultado de se estar indisposto – ou de ser *do contra* ou comunista. No plano das certificações não há posicionamento político ou protagonismo; nem uma busca de fazer a crítica das práticas existentes à luz de seus significados sociais. Trata-se, apenas, de auto-proteção, de melhoria contínua, assumindo-se o conjunto como ideal, por premissa. Sustentabilidade se coloca como tarefa a ser realizada, se relacionando apenas retoricamente com o afetivo.

*“Que a gente saia daquele ‘tarefismo’. Que eu vejo que as organizações hoje, não só a minha, onde eu estou, fazem muito trabalho de bombeiro. As demandas surgem e você vai atendendo. E quando você pára mesmo pra fazer uma avaliação, num planejamento do novo, né, que seria a inovação, aí sim considerando esse conceito de sustentabilidade, não é? Isto é sustentabilidade: esta busca do objetivo comum.” (MA). “Se eu tiver que te dizer qual é o desafio maior, o que eu mais gostaria de fazer dentro da ... e que aquilo que eu fazendo sentiria que a minha missão está cumprida? Eu acho que é fazer com que a empresa prestasse atenção ao impacto que ela gera com este número enorme de embalagens que está em todos os lares do mundo. E que você não tem sequer o menor conhecimento de como isso é e qual a destinação disso. Então, acho que, pra mim, este é o grande desafio.” (RH). “No campo da aplicação, algumas coisas já foram aplicadas: algumas otimizações de trocas, algumas trocas de embalagens, algumas mudanças conceituais. É muito pouco perto do potencial do que a gente tem, mas alguma coisa já foi.” (MC) “Dentro da empresa eu vejo, assim, que o problema é um pouco maior porque muitas vezes a gente não consegue compreender se as pessoas estão te entendendo e estão fazendo porque acreditam ou se estão*

*fazendo porque é uma ordem, não é? Então aí fica um pouco difícil. Eu não gostaria que a sustentabilidade fosse colocada dentro da empresa como uma ordem, não é, porque aí ela não é legítima, não é.” (J). “Mas, nesse grupo de empresas, eu percebo que eles começaram a aprender - e não é no bom sentido -, aprender a trabalhar com os instrumentos produzidos pela sociedade de auto-regulação, seja na área de gestão seja na área de Report. Então, eles aprenderam a preencher questionário, e aprenderam a criar mecanismos formais - embora tenha muita empresa que está no caminho dessa formalização - de resposta a esse movimento chamado responsabilidade empresarial. Só que a parte que falta, o missing point, que acho que é uma premissa fundamental, enfim e necessária, o que a gente tem trabalhado aqui que chama de internalização na empresa, da sustentabilidade. Eu acho que do lado de fora, a empresa seja por meio de comunicação seja por meio de instrumentos formais de políticas de comprometimento e de gestão, ela começa a dar conta disso. Mas, quando você mergulha dentro da empresa você percebe que o conceito não está internalizado, porque essas manifestações formais, elas se dão muito mais reativas a instrumentos de incentivo e auto-regulação do que organicamente sendo produzidas.” (MR). “Olha, eu acho que são temas complexos e eu não acredito num caminhar linear. Eu acho que a gente vai ter que – como a gente vem fazendo – mudanças e progressos que são... tem claro o caráter sistêmico, tem muitas variáveis que interferem. E, às vezes, são passos que a gente vai avançando e que precisam ser retrocedidos, em algum momento, pra serem validados e fixados. É esse o modelo que eu vejo. Às vezes, a gente avança dois, volta um, avança três. É meio circular tudo isso.” (RH).*

### **3.3.11 Assim na terra como no céu**

Por vezes, incita-se à prática interna, como meio de se mostrar coerente com a demanda colocada externamente à organização. No entanto, essa prática se dá, principalmente, no âmbito dos cânones funcionalistas. De fato, é preciso mostrar resultados de sustentabilidade, para que esta faça sentido. Ou por outra, para que assuma o mesmo sentido de todas as outras ações organizacionais destinadas a gerar resultados. O principal subproduto de se fazer sustentabilidade como exemplo “para fora” é sinalizar internamente de que sustentabilidade se está falando. Não se esperam subjetividades nem contrariedades em relação aos interesses organizacionais.



*“E daí nós começamos a tomar medidas aqui dentro do Instituto. Então, se nós estamos falando pro mundo, pro mercado, de sustentabilidade, nós estamos agindo de forma sustentada também dentro do Instituto? Então, pequenas mudanças no Instituto, muito pequenas ainda, nós fomos fazendo pra tentar também estarmos alinhados com o discurso, o discurso da mudança. Que é aquilo que eu falo pra você, acho que o que nós pregamos, nós temos que fazer” (H).* *“Eu acho que nas grandes empresas as pessoas se tornam só mais um elemento, você se torna só mais um – como é a gente diz - um número ou só mais um elemento, e os cargos, as funções, os cargos hierárquicos acabam tirando até mesmo a criatividade das pessoas, não é? Eu acho que se pudesse voltar a ter mais empresas pequenas a gente teria muito mais gente participando de todo o processo decisório, todo o processo criativo das coisas, não é? Porque hoje na empresa grande isso não é possível, porque vai trabalhar numa empresa grande, por mais genioso, mais genial que seja a capacidade da pessoa ela vai ter que cumprir aquele cargo, aquela função hierárquica” (J).*

De certo modo se acena para as empresas que a sociedade saberá escolher, dentre elas, as que se mostrarem mais afinadas com as demandas da sociedade. Demandas da sociedade essas refletidas na legislação – que, no entanto, permite interpretações sucessivas enquanto se ganha dinheiro explorando *vacas leiteiras* – e nas certificações. Questões relacionadas a acesso ao trabalho, qualidade de vida e bem estar social, por exemplo, ficam de fora ou são tratadas por meio de retórica.

*“Então, quando a gente começa a discutir se uma empresa como Petrobras que tem uma emissão lá de enxofre dentro da gasolina deve ou não deve estar dentro do ISE [Índice de Sustentabilidade Empresarial da BOVESPA], isso leva a pensar, faz com que a mídia volte os seus holofotes, a sua atenção pro tema. Isso dissemina, muitas pessoas lêem em um artigo que saia em qualquer veículo de mídia. Então, eu acho que são pequenas ações que vão contribuindo pra conscientização da sociedade” (H).*

Por mais que se esforcem, as empresas acenam com realizações vazias de significado, embora consistentes como resultados. Para, de certa forma, contornar isso, as empresas criam cargos em níveis hierárquicos altos para tratar de sustentabilidade. Na prática, são como nobres em um sistema republicano.

*“Eu não quero ter uma gerência que cuide do assunto, não, todos os gerentes têm que cuidar desse assunto; esse é o modelo de ser, é o jeito de andar.” (J).*

### 3.3.12 A sustentabilidade possível

Assim se permanece no campo do discurso consentido e se tenta avançar em direção a uma sustentabilidade precariamente estabelecida em seus termos e que se assume como a sustentabilidade possível. A questão da premência do tempo é precariamente discutida. A sedução faz parte do repertório de convencimento.

*“Por que todo mundo vai presidente na empresa um dia? Claro que não! Mas, todo mundo vai fazer, todo mundo que vai ter prazer, todo mundo vai construir de uma forma e falar: “puxa vida, eu estou vendo aqui o meu trabalho, e eu sei o impacto que ele causa, e eu quero que ele seja feito”. Isso sim, isso vai ser feito. Então como é que você faz isso? Sem causar uma tremenda expectativa na base, mas trazendo essas questões? Não são fáceis de serem resolvidas, mas eu acho que a gente precisa passar por isso.” (MF).* *“Então é isso, por mais que eu acredite na sustentabilidade, por mais que eu acredite nesse jeito de fazer, da conversa, da influência, da sedução, do engajamento e da descoberta conjunta, eu ainda acho que ele transforma bastante as pessoas, mas pouco as organizações.” (B).* *“Eu acho que a tecnologia vai estar aí e a capacidade e a inteligência humana vão estar aí pra ajudar a gente a ir longe, muito mais longe do que hoje a gente sonha. Só que eu não sei se a gente agüenta. A gente eu digo o próprio planeta que é finito, os recursos são finitos. E acho até que a capacidade das pessoas de absorverem tudo isso é finita. Não sei se a gente consegue.” (RH).* *“No entanto, ainda a gente esquece do público interno, vai muito na comunidade, vai muito pra imprensa. Se reage em relação ao ambiente... Reage. Significa que é pressionado, toma uma atitude e vende que tomou atitude, que não teve a pressão anterior. A Certificação não é um processo de uma decisão avaliada estratégica. Ela é mecanismo de uma cutucada de algum cliente. E eu poderia ficar listando mais e mais e mais. Mas o que eu quero dizer é o seguinte: a sustentabilidade como algo que deveria estar realmente no DNA do país, falando de Brasil, das empresas, das organizações e das pessoas, ele é algo que ainda não conseguiu, ainda não é. Ele ainda ali batendo, está ali ainda fazendo pose, mas ainda não fecundou. Essa é a percepção que eu tenho.” (V).* *“Dentro do meio empresarial, eu diria que eu tive muito mais sucesso no uso de recursos de incentivos fiscais e investimento social privado, na promoção, ou na redução de desigualdades. Existe uma linha clara dentro da empresa, que foi estabelecida por mim, com a concordância da diretoria, que ratificada pelo Conselho de Administração, o investimento específico em Educação, buscando a transformação social. E somas significativas de dinheiro são investidas nessa área. (...) Eu*

*diria que onde eu atuei mais, eu tive mais sucesso. A parte onde eu não tive tanto sucesso, eu acho que parte é um processo de - só estou explicando porque não tive mesmo, deixa eu explicar onde eu não tive - eu não tive sucesso na introdução de questões de sustentabilidade nos processos da empresa. Talvez aqui é um pouco de mea culpa, é uma questão de você não tem braço para priorizar tudo, e você vai priorizando as coisas mais fáceis de lidar onde você tem uma zona de conforto maior, que é a questão dos Incentivo Fiscais. Porque você tem dinheiro abundante, você tem projetos fantásticos e precisa alguém pra fazer e você vai fazendo. Aonde você, aonde requer um trabalho de venda, um trabalho de (...) venda, constante, de vigilância. Nesse momento, eu não tenho um desempenho tão bom. Primeiro, porque não havia um patrocínio forte de mudança cultural da empresa; (...) nós tínhamos um foco muito claro em outras ações e as pessoas não davam muita atenção a essas ações. Acredito que agora as coisas devam mudar, porque houve uma mudança na estratégia da empresa. E aí, nessa questão foi, eu diria que onde nós nos desenvolvemos menos. A gente podia ter desenvolvido muito mais.” (S). “Então, a gente vê que o pessoal adere à princípios, adere, mas não sabe bem o que está fazendo. Acho ainda um cenário muito... Eu acho que é uma tendência. Nós temos um papel importante nesse processo e nós estamos fazendo a coisa acontecer. Mas, o nosso desafio é imenso. As pesquisas que a gente fez em responsabilidade social mostram que realmente a visão assistencialista predomina e vai predominar durante muito tempo.” (V). “No plano da Organização, temos o desafio de transpor os obstáculos que impedem o Desenvolvimento Sustentável; no entanto podemos considerar que temos avançado a partir de iniciativas que visam facilitar o acesso dos diferentes públicos aos variados tipos de informações e conteúdos sobre sustentabilidade. Como exemplo, reunião com gestores e colaboradores, formação de comitês internos para o desenvolvimento de projetos nas áreas de educação, saúde, qualidade de vida, ações sociais, sócio ambientais. Algumas ações em andamento. E com isso, estamos vivendo um novo momento, criando uma nova identidade a partir do entendimento e envolvimento de toda a organização. Acredito na transformação como um processo que exige coragem e humildade. Um ponto de partida para repensar hábitos, valores e atitudes que possam resgatar o respeito, a integridade e a ética. É preciso energia, movimento, sinergia (...) para romper a cortina de fumaça que impede uma nova visão de mundo e a qualidade de vida que podemos proporcionar a nós mesmos e repito, aos que querem crescer e ter direito a uma vida melhor. E lembrando uma frase que ouvi dias atrás e gostei muito: ‘A sustentabilidade não é construída em linhas retas, mas cheias de nuances.’” (ME).*

Na impossibilidade do mundo corporativo, em função de seus interesses, se envolver com sustentabilidade, restam as pessoas, aquelas indefectíveis pessoas das quais se espera, no fim das contas, que consertem o que não tem conserto. De fato, a exploração das capacidades clandestinas das pessoas é capaz, ignorando as normas e prescrições, de fazer funcionar o que parece improvável (LINHART, 2007).

*“(...) eu acho que o mundo corporativo começa a prestar atenção, mas o mundo corporativo é formado por pessoas que poderiam também contribuir pra essa longevidade até do planeta como um todo, com pequenas ações dentro do seu próprio círculo: da sua casa, dos seus relacionamentos, dos seus ambientes que a pessoa frequenta. Então, eu acho que nós estamos acordando pra essa preocupação de longevidade, de preocupação com quanto tempo o planeta consegue nos dar recursos; quanto a mais nós estamos tirando do planeta - aquela famosa pegada ecológica - quanto a mais nós estamos tirando do planeta; e as pessoas até então não tinham essa preocupação. Então, pequenas ações estão sendo feitas que eu acho que estão contribuindo pra essa preocupação de sustentabilidade de longo prazo” (H). “Olha, eu acho que o mais legítimo dizer é que a primeira coisa está a serviço dos meus interesses. Mais que tudo, de eu querer viver num mundo melhor. De eu estar insatisfeito e incomodado com o mundo que a gente vive. Esse é de longe o maior. (...) “Tem horas que eu gostaria de não me preocupar tanto com o mundo. Isso tem sido uma causa que me angustia.” (LF). “Eu tenho que reconceituar as coisas que eu estava fazendo, que eu estava vivendo pra ser mais consistente comigo mesma e não com o que está de fora porque o que está de fora está sempre mudando. O que é importante é o que a gente tem dentro e saber o que é, que isto que permanece.” (Z). “Daí, eu comecei a ter atitudes individuais, então coisas pessoais do tipo, só consumir coisas orgânicas, fazer reciclagem, etc., etc.. Claro, que faço um monte de bobagens, mas já começar a pensar e falar: “Opa, preciso começar a mudar meus hábitos.” Assim como estou fazendo uma reeducação alimentar, acho que eu tenho que fazer uma reeducação de consumo, essas coisas e de hábitos. (...) Eu acho que assim, eu acho que as pessoas se sentem muito sozinhas pra aprenderem pra tentar fazer alguma coisa. Acho que existem muito mais pessoas com vontade de fazer alguma coisa do que as que efetivamente estão fazendo. E só não fazem porque não sabem desenrolar o fio, onde começa o fio da meada, né? (MC). “ (...) o que é sustentabilidade aqui? É uma construção. As pessoas inquietadas, incomodadas com isso, elas têm hoje condições de criar os projetos e ter as ações com o que elas acreditam, como elas acreditam que deva ser formada. Eu acho que isso é a coisa mais rica que acontece. Essa coisa de pedir o*

*direcionamento corporativo: o que eu faço com essa inquietação? Por onde eu vou? “Me dá a cartilha que eu sigo”. O processo de fazer as pessoas entenderem que não precisa ser assim, que não deve ser assim é um processo custoso, muito custoso, muito demorado. Mas, ele deixa aprendizados muito ricos.” (MF). “ (...)as pessoas têm responsabilidades como indivíduo mesmo. Assim, você como indivíduo, você tem a responsabilidade de mudar algumas coisas à sua volta. As coisas não precisam ser sempre daquele jeito porque alguém definiu que elas seriam daquele jeito, tudo seria daquele jeito. Então, se te incomoda, se algumas coisas te incomodam, e você pode melhorar a qualidade de viver neste mundo, você tem responsabilidade de lutar por isso e fazer com que as coisas mudem um pouquinho. (...) “eu acho que hoje, a gente pode quase - eu já me permito quase que eliminar as gerações futuras do meu, do conceito e falar que a gente tem que se preocupar mesmo é com o momento. Hoje, eu estou vivendo; o que eu estou fazendo hoje? Amanhã, se eu estiver aqui, o que é que eu vou estar fazendo amanhã? O meu ontem, o que eu fiz ontem que impactou tanto? Eu deveria ter feito aquilo, qual foi o aprendizado? Então, eu tenho procurado muito viver esse conceito do presente, do momento. Acho que vivendo isso, a gente deixa muito mais do que se a gente ficar o tempo todo preocupado com o que será amanhã e tal. Então, eu estou tentando trabalhar comigo mesma este conceito do presente, do momento, do agora.” (MF). “Então esse termo sustentabilidade pra mim tem a ver com busca de um modelo de relação pra se atingir o equilíbrio mais perfeito possível, sabendo que a perfeição total não existe. (...) Acho que qualquer trabalho nessa direção não pode ser feito numa organização sem que seja feito dentro das pessoas. (...) Porque no fundo são as pessoas que criam essas organizações. São as pessoas que criam as próprias necessidades. São as pessoas que em nome do desenvolvimento, em nome da tecnologia, em nome da facilidade da vida com mais conforto, até talvez com mais prazer... Com mais economia, eu já tenho dúvida. Mas são as pessoas que vieram criando tudo isso. Então, eu fico na dúvida: será que a gente precisava ter criado tudo isso? Ótimo que existe a roda pra encurtar distâncias. Mas pra quê, encurtar tanto as distâncias né? Será que a distância também não faz parte de uma condição que... Essa sede do homem por tudo é que eu acho que é perversa. E não tem limites. E é isso que vai levar a gente ao esgotamento. Porque não tem limite.” (RH). “Também eu vejo, é a questão de como eu, como pessoa física ou como representante de uma pessoa jurídica, consigo contribuir pro desenvolvimento da localidade onde eu estou, uma região mais abrangente do país ou do mundo, procurando minimizar as desigualdades, procurando permitir que mais pessoas tenham as mesmas chances e assim por diante. (...) Eu diria que é*

*um olhar permanente das suas ações, procurando minimizar os seus impactos e promover a redução das desigualdades.” (S). “Para resolver esse problema toda a sociedade precisa educar suas ações, parar de usar sacolas plásticas quando for fazer suas compras, utilizar revolver de água na mangueira de sua casa, utilizar 2 tipos de recipientes para destinação do lixo: um para lixo seco outro para o lixo úmido, comprar apenas o que for necessário, enfim, existem inúmeras ações para mudanças pessoais; é só querer se adequar às novas realidades. Pois o que fazemos agora garantirá o futuro do planeta.” (CG). “Posso dizer que no plano pessoal algumas atitudes que antes tomava no dia a dia, hoje se tornaram mais incisivas. Como exemplo, posso citar a separação do lixo, que também tem o envolvimento de nossa empregada doméstica Carmem, e também de meus três filhos. Penso que seja comum na maioria das pessoas a preocupação com a utilização da energia elétrica e da água, o que também ocorreu conosco. Conversas sobre a Sustentabilidade têm sido mais frequentes em casa com esposa e filhos a respeito da necessidade de pensar o futuro, repensando nossas atitudes. Como tenho uma forte formação religiosa e minha família (Regina, minha esposa, e meus três filhos: Maíra, que já está casada, Renata e Pedro) tem participação ativa na Igreja, o fato de considerar e procurar enxergar o outro em nossas ações é muito importante, e de certa maneira vem facilitar a conversa sobre o respeito que devemos ter em relação ao próximo, o cuidado nas relações com as outras pessoas e também o zelo com o meio ambiente. Tenho convicção que a família é a base da sociedade, e é nela que se formam os cidadãos, portanto é muito importante que no ambiente familiar essas questões de Sustentabilidade sejam também discutidas. Tenho pessoalmente procurado em casa, estimular a leitura de meus filhos, principalmente dos que ainda estudam, Pedro e Renata, indicando livros e artigos relacionados com o tema da Sustentabilidade. (...) Descrevendo um pouco o relacionamento com os outros, consigo perceber uma mudança em meu comportamento e conseqüentemente em minhas atitudes, principalmente no que diz respeito a procurar entender melhor os meus interlocutores, e saber que antes de tudo ele tem anseios legítimos, os quais devem ser sempre respeitados. Referindo-me agora aos planos de grupos dos quais participo, ou no grupo social que integro, quero dar destaque ao grupo da comunidade paroquial ao qual pertenço. Como trata-se de uma comunidade eclesial, é inevitável que os assuntos discutidos tenham um enfoque maior na questão social. A este respeito houve um tema que nos faz refletir bastante, que é a grande desigualdade social existente em nossa região. Poderia citar como exemplo os trabalhos desenvolvidos pela nossa paróquia em um assentamento localizado em nosso município, no distrito de Córrego Rico,*

onde se encontram assentadas cerca de trinta famílias. A presença da Igreja no assentamento fez com que a sociedade pudesse tomar um conhecimento mais profundo da realidade, dificuldades, anseios daquele grupo de pessoas, e não raras vezes pudemos ouvir os líderes locais comentar que em função do interesse da Igreja por eles, outras portas foram abertas (...) Este relacionamento vem de alguns anos e foi muito importante para mim e principalmente para meus filhos que se aproximaram da realidade dos assentados, interagindo com eles. Participei da evangelização, levando a palavra de Cristo às pessoas interessadas por vários anos, e durante esse período pudemos conversar bastante, principalmente com os líderes dos assentados, auxiliando-os em alguns novos caminhos, contando com o envolvimento de várias pessoas de nossa cidade com os assentados e suas famílias. Minha filha Renata participou da catequese dos jovens do Assentamento por vários anos, tendo contato direto com cerca de dez jovens que lá moram. Sem dúvida tratou-se de uma experiência bastante enriquecedora para ela e nossa família. No plano organizacional, a empresa em que trabalho é prestadora de serviços, portanto, o forte de nossas atividades é a mão de obra qualificada, ou seja, as pessoas. Dentro do tema de Sustentabilidade e o envolvimento com os diversos públicos, a diretoria [empresa] tem voltado um olhar mais profundo para seus colaboradores, assim sendo algumas ações têm sido desenvolvidas no sentido de buscar uma melhoria nas condições de trabalho. Conseguimos elaborar um Plano de benefícios, e aprovar um Plano de Assistência Médica para os funcionários, a preços acessíveis com uma participação da empresa, e possibilidade de inclusão de familiares (esposa e filhos). Nas reuniões de Supervisores que acontecem mensalmente, tenho conseguido conversar com nossos líderes a respeito do tema. Em minha atuação como gerente tenho procurado decidir todas as questões em conjunto com meus companheiros, conversando muito, buscando sempre o entendimento (...) “ (MB). “A ‘mexida’ foi interior e soou como estímulo para uma mudança na maneira de enxergar e de pensar, de como eu poderia dar um novo formato às coisas na forma de agir, nas atitudes, nas relações pessoais e profissionais. É lógico que não é fácil mexer no que já está estabelecido. Custa perder sono, custa receio de errar um passo e de propor mudanças. Apesar de ainda muito a saber e aprender, considero que a participação em diferentes grupos, diálogos, fóruns, palestras, conferencias e leituras sobre o tema tem contribuído para o meu desenvolvimento, reafirmando a minha vontade e o compromisso com o processo de transformação e gestão das responsabilidades, me incluindo aos que querem crescer e ter direito a uma vida melhor.” (ME).

### 3.3.13 As relações de poder

As relações de poder são decisivas na natureza da sustentabilidade que será possível propor e levar adiante. Não se pense que o conjunto de forças presentes em um espaço organizacional não tem uma direção. Nas falas dos entrevistados vem à tona como, no fim das contas, a proposta da sustentabilidade se mantém. Num primeiro momento, ela interessa à organização do ponto de vista tanto formal (relações cotidianas) como estratégico (posicionamento). Nesse campo é possível até a crítica, que é convertida pela própria organização a seu favor. Apenas quando essa crítica toca a nervura da proposta capitalista – ou que restringe a sua busca por saciedade – ela é capaz de mobilizar o potencial de poder em estado de vigília nas organizações.

*“(...) a questão das relações de poder nas empresas hoje em dia, versus as agendas pessoais e as agendas institucionais, ela precisa ser considerada. Eu acho que não é um ponto fácil. (...) Do que são formadas as agendas organizacionais, as agendas institucionais? De uma série de agendas pessoais também, não é?. As pessoas têm os seus interesses, elas têm as suas ambições pessoais, suas ambições de crescimento - algumas legítimas, outros não - e elas precisam ser consideradas. Eu acho que o impacto disso tudo sobre essas... A relação de poder das empresas, a gente precisa olhar pra isso até pra que a gente não possa achar que tudo... Que o caminho é feito só de flores, entendeu? Então, eu acho que à medida que a gente vai entendendo mais essas relações de poder nas organizações, o impacto delas sobre as camadas, todas as camadas das organizações, a mudança de rumo em função dessas relações de poder, desses objetivos pessoais, algumas vezes contrapostos a objetivos da organização como um todo, eu acho que elas ajudam muito no caminho” (MF). “Por exemplo, por mais que a gente tentasse, a gente tinha dificuldade de chegar na mais alta liderança da organização. Ou se tinha acesso era uma aprovação formal, uma coisa de aparência pra sair uma bela carta, uma bela mensagem do presidente, em qualquer lugar que seja, mas de fato isso não fazia sentido enquanto a pessoa física mesmo, enquanto o indivíduo que estava lá nessa posição.” (RH). “ ( ... ) nem tudo que está escrito numa política é cumprida, necessariamente. Isso em qualquer organização requererá uma vigilância constante pra que isso ocorra. Eu não sei se a minha função (...) deve ter a responsabilidade de vigilância. A questão é: a quem é legítimo fazer essa cobrança? E, talvez, essa cobrança devesse ser feita por um nível de diretoria da empresa, e não pelo nível gerencial. Os gerentes estão lá para cumprir. Eventualmente os gerentes podem propor políticas, mas a*



aderência a essas políticas... ou pelo menos a cobrança da aderência dessas políticas devem vir do nível de diretoria. À gerência cabe cumpri-las.” (S). “Eu acho que o grande desafio da sustentabilidade e que pra mim provavelmente é o que a maioria das empresas ainda não conseguiu lidar, e talvez por medo e talvez por não saber realmente como lidar é isso, é desconstruir relações de poder. Porque sempre todas as relações que a empresa estabeleceu com seus públicos, sempre foram baseadas em poder. Então, ou poder que as Organizações Não Governamentais tinham de afetar a sua reputação; ou o poder que ela tinha sobre os funcionários ao poder demitir, ou não demitir, dar aumento ou não dar aumento pra aqueles que se rebelavam ou não. E se ela tem que construir uma outra dinâmica que não é baseada nesse poder tradicional, a coisa complica. (...) Então, essa é a parte mais difícil, porque a gente é criado o tempo todo e a gente é formado, eu acho também, nas universidades pra exercer poder. Até buscando legitimidade pra esse poder, então, acho que a grande questão é esta, talvez o que a gente mais aprenda é que a gente precisa buscar legitimidade pro poder, mas sempre exercendo o poder. E a sustentabilidade tem que ir na mão contrária, né? Ele tem que ir no ‘não-poder’ das coisas, porque senão (...) Então, talvez essa seja a dificuldade. Como é que você desfaz o poder do empregador pro empregado? Do cliente pro fornecedor? Do cliente gigante pro fornecedor pequeno? Ou da Organização Não Governamental internacional com visibilidade no mundo inteiro pra empresa do país tupiniquim? Então, essa é uma dificuldade grande.” (B). “Eu acho que carrego comigo uma ideologia construtivista. Eu gosto dos modelos ‘piagetianos’ onde o conhecimento, as mudanças, as discussões, elas se dão através de uma construção que é feita de forma compartilhada, aberta, em espaços de confiança e de troca. Pela falta de tempo, pela forma como as organizações são constituídas, eu acho que os espaços não propiciam esse modelo de construção. Então, isso é um desafio pra mim e ao mesmo tempo é uma dificuldade de lidar num ambiente, que... Não quero negar que as empresas são um ambiente de poder, de um exercício de poder. Óbvio que são, mas eu acho que pode ser feito de um jeito diferente.” (RH). “Eu estou pensando em uma mensagem empresarial. Para onde você quer levar sua organização? Desenhar um plano, pra ajudar a sua organização a chegar lá; ajustando esse plano a cada período de tempo, quando a empresa começa se tornar um pouco mais permeável ao assunto, a eventuais mudanças organizacionais dentro da empresa; e há necessidade de uma perseverança muito grande pra que as mudanças ocorram. Principalmente, se você tem um nível gerencial. Eu acho que isso também deve ser difícil até para um diretor: convencer os seus pares. Mas, há necessidade de uma perseverança muito grande para que as mudanças ocorram. (...) Eu acho que tem uma

*dimensão política sim. Uma dimensão política em que as pessoas... Eu entendo política como arte da negociação. Aqui é uma questão de negociar: é negociar mudança de cultura, mudar a questão de valores - valor não se negocia, mas você tem que falar: “Então, a empresa quer isso. (...) Você como pessoa física pode não acreditar, mas é assim que tem que ser. É uma negociação de valores. É assim que essa empresa é.” (S).*

O encontro com limites impostos ou estabelecidos sem diálogo com os implicados nunca é agradável. Em certos casos, a longo prazo, pode gerar até mesmo reflexos na saúde dos indivíduos.

*“Eu estava me sentindo sufocada porque eu não conseguia justamente transpor tudo aquilo que eu vinha consolidando dentro de mim pra a empresa. Muito provavelmente por uma falha minha de conseguir influenciar as pessoas ali dentro, mas também por um jeito de ser da empresa, que naquele momento queria trilhar um caminho diferente daquele que eu acreditava e que eu tinha construído dentro de mim que era ‘o verdadeiro’.” (B).*

De fato, não se pode ignorar a perversidade contida no processo de gerenciamento das contradições no sistema capitalista. A falta de alinhamento afetivo com decisões organizacionais cuja única finalidade é o atendimento a objetivos privados sem atenção para com as conseqüências geradas no entorno pode levar o indivíduo a estratégias de resistência e mesmo de subversão, expondo-o assim a um desalinhamento ético com o compromisso que estabeleceu com o seu empregador. A exposição continuada a situações dessa natureza pode levar a uma série de comportamentos de compensação e a doenças psíquicas.

*“Mas é lento, é pequeno e parece que quando você transforma bastante uma pessoa, ela se cansa daquela organização onde ela está. E aí, ela quer ir pra outro lugar. Justamente, porque aquela organização não consegue dar eco pra essas novas questões que ela está trazendo. E aí, é bem esquisito quando você vê que quando as pessoas começam a acreditar em sustentabilidade elas deixam de acreditar no empregador dela. (...) Mas se ninguém ficar lá dentro – tudo bem, tem que ter estômago pra ficar lá dentro, e eu reconheço que eu não tenho – mas se ninguém tiver estômago pra ficar dentro das empresas, aí eu não sei a gente vai realmente chegar em algum lugar. Então, acho que o principal limite é esse: ao transformar as pessoas, conseguir transferir aquilo pra organização.” (B).*

### 3.3.14 A sustentabilidade ligada a valores humanos

Sustentabilidade, em todas as falas, mostrou sua natureza qualitativa - que nem sempre é possível aprisionar. No fim das contas, emergem valores que acabam por definir a natureza da sustentabilidade em questão.

*“(...) é uma questão de valores: ou você acredita ou você não acredita. Então, pessoalmente, eu levo isso a sério. Eu procuro... eu procuro dentro das possibilidades atuar minimizando impactos.” (S). “Há quem diga que também a gente só vai mudar de patamar de fato e para conquistar uma sustentabilidade plena ou a promoção de um desenvolvimento que seja sustentável se os indivíduos visitarem suas visões de mundo, seus valores.” (MR). “Acontece que a gente se perdeu na construção do que a gente chama de civilização. E nesse processo, as empresas tiveram um papel – Revolução Industrial e tudo – um papel de muita miopia. Pra não radicalizar e falar cegueira mesmo. E nesse viés assim da ganância, no viés do muito, de possuir, de ter, de crescer, de dominar, não é, uma coisa muito... Os conceitos, que estão embutidos dentro de sustentabilidade, que é cooperação, que é uma visão sistêmica ampla, se perdem” (F).*

A alusão a uma certa necessidade de reposição do ser humano em seu papel de protagonista na ação civilizatória é inevitável.

*“Falta você re-valorizar a vida, re-valorizar o que te dá sustentação na vida. O lugar onde você está, o ar que você respira. Então, esses valores que nós estamos poluindo. Nós estamos poluindo o ar, nós estamos poluindo a água, poluindo o nosso corpo com a alimentação que a gente tem. (...) “Então, acho que essa dimensão de trazer de volta essa coisa pro básico um pouco. Sair dessa esfera muito intelectual, trazer pra condições assim realmente do que que é essencial, de qual é a cesta básica pra vida. Eu acho que isso é o que está faltando.” (Z). “Ele não existe, o conceito triple bottom line, ele não existe se não for a partir do que isto vai gerar para pessoas” (F). “Eu disse que o principal desafio é a compreensão das pessoas, não é, é buscar a compreensão das pessoas, e como eu falei antes, não como uma forma de ordem, não é, mas como uma forma de compreensão mesmo, aonde as pessoas possam entender porque estão fazendo isso, acho que esse é o maior desafio. A partir do momento que as pessoas entendem e compreendem para quê está servindo o assunto, pra quê está servindo esse tema, tudo anda mais fácil, aí não vejo desafio, não acho que tenha algum desafio diferente desse.” (J). “Eu acho que essa preocupação de um mundo*

*melhor, ela está na minha família, não é? Está nos meus pais, no meu pai e na minha mãe, que é uma preocupação e um compromisso de ter um, de contribuir pra haver um mundo melhor, não é? (...) Mas, essa preocupação de um mundo melhor, mais justo, mais solidário vem da família, sem dúvida.” (LF). “Quando eu comecei tudo isso, eu ainda era uma juvenzinha inocente e que queria fazer, batalhar pelo melhor dos mundos. Eu queria que as pessoas estivessem conscientes disso. (...) mas que era uma efervescência dentro de mim do que eu via de errado ao redor e que eu queria de algum jeito conseguir contribuir pra que aquela situação pudesse ter um pouco mais de equilíbrio.” (Z). “Porque o que a gente fala de consumo sustentável e responsável é consumir melhor, mas pra quem consome muito é consumir menos, consumir menos. E pra quem consome pouco, é consumir mais. É o acesso. Então, a questão da equidade é que está aí” (M). “(...) dependendo da formação que a pessoa tenha, esse entendimento pode trazer muito conflito. Porque tem a ver com você deixar de ser um pouco individualista. Porque se a gente for ver assim, a nossa formação na escola, nossa educação, ela é mais pra competição mesmo. Então, você fica um ser humano mais individual que vai buscar os seus objetivos. De repente, o conceito de sustentabilidade, você deixa de ser o ‘eu’ pra pensar no ‘nós’, no conjunto, né? E aí, acho que foi importante os meus valores que eu tive de família, aquilo que realmente eu aprendi como “não pode ser só bom pra você, tem que ser bom pra todo mundo”. É a questão assim, de irmãos mesmo. Uma coisa assim, “ah, eu queria tanto viajar, passar as férias”, aí, mas “não, mas espera aí, o seu irmão quer isso, então, vamos conversar, vamos ver o que vai ser feito”. Acho que é isso que ajuda. (...) Então, você busca coisas mais dentro desse conceito: da cooperação, do fazer junto, do levar o outro. Principalmente, a gente que trabalha, que planeja toda a formação da liderança, todos os.... Sair daquele formato de pet shop pra ter um entendimento de que pessoas não são coisas. Coisas a gente tira de um lugar e coloca no outro e ajeita de acordo com aquilo, com os nossos interesses. Pessoas não. Pessoas escolhem. Podem, inclusive, escolher não ficar perto da gente, né, dependendo do que a gente busca ou faz. Então, profissionalmente, me ajudou muito nisso, na forma como eu vejo no meu trabalho e que eu interajo com as outras áreas e com as pessoas, independente, da área de trabalho. Na minha relação com a comunidade, eu sempre tive essa questão da responsabilidade de saber que eu não moro isolada e que a rua não é só minha, enfim, talvez um pouco mais de cuidado com algumas coisas, né? E me ajudou muito na orientação dos meus filhos, porque aquilo que minha mãe e meu pai fizeram pela intuição, eu já faço com mais consistência, eu acho.*

*Porque a gente realmente discute as questões ambientais; quando vamos ao supermercado, buscamos dar uma olhada nos produtos (...)” (MA).*

A cultura tem papel relevante na introdução da perspectiva de sustentabilidade em ambientes organizacionais. Em certo sentido, as questões culturais precisam ser enfrentadas de modo a que se possa pensar sustentabilidade a partir de outras referências e amparado em outros pressupostos para a vida. Sem pretender aprofundar, não será possível permanecer com um conceito de cultura centrado em acontecimentos externos ao indivíduo ou mesmo seguir propondo considerar a dialética entre o externo e o interno. Será preciso explorar, inserindo no coração das manifestações culturais, o protagonismo do indivíduo e do social na vida contemporânea; não se poderá, para discutir sustentabilidade, prescindir da discussão sobre emancipação e prática política. O diálogo que apontará escolhas requer indivíduos emancipados, capazes de colocar suas posições e de ajudar a escrever a história em que se constroem.

*“As pessoas também não conseguem enxergar exatamente como, o quê e como se faria - e que tipo de ações e como que elas costuram essas coisas. (...) Se você chegar pra qualquer pessoa e falar “você consegue enxergar antagonismos entre o econômico e o ambiental?”. Muita gente enxerga, mas não consegue enxergar a solução. Então, acho que essa grande limitação é cultural das pessoas e até a forma de pensar tridimensionalmente. Essa primeira limitação é a limitação das pessoas. (...) mas você não tem um conhecimento compilado e acessível pra que a gente possa ser autodidata no assunto. Falta um educacional consagrado sobre isso.(...) É daí que vem a questão da informação, do educacional. Eu acho que tem muito investido nisso. Quer dizer de se tornar um pensamento um pouco mais difundido, mais organizado, mais homogêneo. E, acho que é isso.” (MC).*

Não se pode pensar que será possível passar uma borracha na história e, simplesmente, ignorar que nós, pessoas, que aprendemos a ver o mundo de um jeito que agora parece não valer mais, aceitaremos colocar algo no lugar sem resistir.

*“Praticar sustentabilidade é muito difícil seja individualmente na cultura nossa, de todo dia, na vida da gente, na maneira que a gente age, se locomove, compra seja lá o que for. Se individualmente é difícil, quando bota dentro de uma cooperação só vai multiplicando as grandes dificuldades pra fazer isso dentro de uma empresa. Ter que tomar decisões, pensando lá na frente e não hoje, também não faz parte da nossa cultura” (F). “As principais barreiras, no meu entender, se referem ainda à heterogeneidade da sociedade como um todo,*

*especialmente do agronegócio, onde você tem parte de alguns setores que entenderam. No caso da soja, de novo, me parece com empresas muito maduras, empresas sofisticadas, Cargill, Bunge, ABM. Empresas que, por exemplo, a Bunge tem GRI há muitos anos, não é? Então é um ambiente onde você encontra campo pra essa discussão, pra que esse processo avance. Outros setores, isso ainda não ocorre de uma forma tão forte e tão concentrada como, por exemplo, o caso da soja, que você tem algumas empresas com 70 a 80% do mercado. Esses setores mais pulverizados onde você tem uma tolerância maior à tecnologia, às práticas produtivas, à informalidade, aí você tem... Então, existe uma dificuldade muito maior de colocar todo mundo numa mesa pra conversar. (...) E essa heterogeneidade cria uma complexidade muito grande nesse diálogo. Afinal de contas, quem tem a legitimidade pra ser representado? E se você coloca na sala toda a cadeia é muito difícil. Por uma questão operacional: você não consegue reunir cinqüenta pessoas e chegar a avançar nesse processo todo.” (W).*

### **3.3.15 Sustentabilidade internalizada**

Se as coisas não são feitas de um jeito que levam em consideração as questões de sustentabilidade que interessam ao todo da sociedade e a permitem enfrentar seus dilemas, não serão reconhecidas e se perderão com o tempo.

*“Eu acho que no ambiente corporativo, essas questões ambientais devem ser utilizadas, devem ser consideradas. Mas aqui, você tem uma questão muito difícil não é porque você além de ter uma questão de venda de valores - se bem que valores você não vende, mas de certa forma você procura resgatar valores dentro das pessoas - existem questões de custo, existem questões operacionais. É difícil (...) como é difícil você fazer coisas diferentes do que você está usualmente habituado a fazer na sua empresa. (...) Quer dizer, por que eu tenho que dar mais trabalho pra mim pra fazer uma coisa - que eu já estou sobrecarregado de trabalho pra fazer - e ir buscar alguma coisa diferente. (...) Então, acho que dentro de organizações a dificuldade é você quebrar os processos ou estimular as pessoas a fazerem uma coisa diferente, pra que as pessoas possam pensar de uma forma diferente.” (S). “Cada empresa com o seu nível, ou seja, ele se adapta e usa a sustentabilidade nesse nível não tendo realmente... Olhando o lado de lá - não o lado de quem está querendo disseminar, mas o lado de quem está recebendo - está muito longe de*

*qualquer coisa que a gente pudesse imaginar uniforme. Realmente, parece ser alguma coisa customizada pra cada cultura, pra cada empresa, pra cada conjunto cultura/empresa, pra cada reação em relação ao negócio, em relação ao ambiente.” (V).*

Por outro lado, há uma deterioração dos valores sociais, nos moldes colocados por Bauman (2001), que requerem uma reflexão, posto que não se trata de retornar ao que era, refletindo um certo saudosismo, mas de constatar uma ruptura que talvez não permita retomar o caminho evolutivo original.

*“E fui vendo essa sociedade se transformar, não é, com o inchamento da cidade pela periferia, o surgimento do que hoje a gente chama de exclusão, né, um certo empobrecimento da cultura e uma introdução de uma cultura de massa muito mais agressiva, muito mais pobre, uma decadência... não econômica, mas uma decadência de costumes, né, uma exploração do meio ambiente no redor pelas indústrias, pela ocupação das indústrias, uma expulsão da pequena lavoura pra áreas mais afastadas, assim, como a cidade foi se transformando eu fui tentando entender um pouco aqueles mecanismos, certo? Um aumento da distância entre ricos e pobres, por fim o fim da cultura... (risos) dita alta cultura, uma uniformização geral de uma cultura de má qualidade, aprofundamento da violência” (HR).*

Poderíamos falar que o enfrentamento das questões de sustentabilidade afetam igualmente homens e mulheres?

*“E a gente está nisso, repetindo modelos. Então é difícil. Eu acho que, assim, pra mulher é duplamente difícil. Rever todo o seu jeito de ser, de viver e rever à luz de ser mulher, ainda por cima, não é? Onde foi, quem foi que me disse isso, por que tinha que ser assim, esse papel?” (MF).*

Não apenas por conta dos inúmeros sinais surgidos nas entrevistas, uma área de estudo que requer aprofundamento diz respeito a desvendar conexões entre o movimento feminista e sustentabilidade.

*“Pela experiência talvez que eu tenha tido de trabalhar em ONGs, eu vi que é possível você trabalhar com rigor, com indicadores, com até talvez elementos de caráter mais quantitativos, sem necessariamente ser autoritário demais ou engessado demais. Como fazer isso, eu não sei ainda. (...) E muito possivelmente eu vou caminhar nessa direção. Esse é o meu desejo, constituir um comitê de sustentabilidade, mas onde todas as áreas da empresa vão estar envolvidas - este é o meu desejo - e que a gente construa junto esse conhecimento.*

*(...) Acho que três desafios grandes agora eu estou querendo lidar, sabendo que têm os seus limites. Um deles é trazer informação pro maior número de pessoas lá de dentro, ajudar a socializar a informação. O segundo talvez é ajudar a criar instâncias de construção de conhecimento. E o terceiro é talvez trazer à tona os grandes impactos negativos que a empresa gera pra vida.” (RH).*

Houve uma dificuldade dos entrevistados em apontar que estamos alavancados para além da capacidade física do meio ambiente. Mas as ameaças presentes na mídias cotidiana acabam por sugerir isso.

*“Então, assim, o ser humano vai esperar chegar a véspera de alguma catástrofe ambiental pra ele acreditar que ela existe. E eu acho que esta discussão se estamos ou não à beira não é uma unanimidade. (...) Mas também, acho que a gente hoje também está muito bancando a ema e enterrando a cabeça debaixo da terra e não querendo ver o que está acontecendo. Acho que essa é uma grande restrição também. A crença no problema está desacreditada. O pessoal vai esperar ver um milagre mais amplo pra acreditar no santo. (...) “Eu acho que existem riscos, não sei se tão eminentes, mas eminentes. E, realmente, eu penso muito nessa proximidade e nos impactos e em como frear tudo isso” (MC).*

Nessa mesma perspectiva, uma questão pouco discutida é aquela relacionada a quanto tempo será necessário para que possamos empreender as mudanças que minimizarão as ameaças sobre a vida e sobre o ser humano que sobreviverá à alienação. Uma piada entre os que atuam no campo é que algumas mudanças em sustentabilidade são medidas em reencarnações.

*“Então, tem o John Elkington, um pensador de sustentabilidade que fala que nós vamos ter que ter algumas mortes, algumas aposentadorias pra sustentabilidade entrar. E esta é a verdade. Esta é a verdade, porque detendo muito poder sem conseguir ter a maturidade necessária para entender todas as implicações e tudo, você... é assim que os ditadores são formados, é assim... Se a gente tirar de empresa e for pra governo, às vezes só com morte daquele ditador a coisa consegue... pra derrubar um status quo muito forte.” (F).* De fato, esta questão se soma a outra, formulada freqüentemente: *ainda dará tempo?*

*“Eu acho que quando a gente pensa num mercado como Europa, que tem uma conscientização muito maior do que Américas - África a gente não tem nem como colocar - e China que o consumo é muito grande pela quantidade de pessoas que existem, eu acho que essa conscientização talvez ela vá acontecer num prazo tão longo que não haja tempo*



*suficiente pra que os recursos não se acabem antes disso. (...) Eu acho que talvez Europa já tenha chegado num nível de conscientização maior, mas a minha preocupação é que as outras partes do mundo não tenham tempo suficiente pra se conscientizar antes que estes recursos acabem” (H).*

No plano das organizações a questão do tempo também se mostra relevante, ainda que como tática de abordagem.

*“Então, veio de, acho que de senioridade, de entender que alguns passos não podem ser dados naquele momento; porque que é importante você recuar em determinados momentos; enquanto você recua, o que você pode fazer de forma legítima - porque falando de empresas, se você está no seu horário comercial, você é pago pra desenvolver algumas coisas. Se a empresa não quer alguns posicionamentos naquele momento, é legítimo que você pare, porque a empresa está te sinalizando. (...) Mas, por outro lado, se você tem a noção, a percepção de que no futuro ela vai precisar daqueles passos, que por 'N' razões, naquele momento exato, eles não serão dados, acho que você tem por obrigação que ir comendo pela beirada, você tem por obrigação que ir implantando outras coisas, que no momento que aquilo for necessário, você já tem relações formadas, você já tem cadeias pessoais, cadeias departamentais, cadeias que já estão sendo formadas por outras situações, e que eventualmente você pode trazer naquele momento e usufruir daquilo pra que o processo seja mais rápido, pra que o retorno que você vai obter seja mais rápido. Então, você tem obrigação de fazer algumas coisas.” (MF).*

As questões relacionadas à sustentabilidade em uma perspectiva de tempo são complexas, multidimensionais e, historicamente, tem se mostrado de difícil diálogo.

*“O diálogo, e não a comunicação, é outra coisa que deveria ser trabalhada: a questão de processos participativos, tomada de decisão e report, também. Enfim, são questões que exigem que a empresa como organização revise seus valores e sua visão de mundo. E, sem isso a gente não vai muito pra frente porque fica - como você mesmo estava falando antes da gente conversar - fica uma coisa muito formalista, para inglês ver.” (MR).*  
*“Eu tenho dúvidas porque a degradação dos recursos naturais, ela vai muito rapidamente. E nas regiões tropicais onde está a grande parte da água, da biodiversidade, dos estoques de peixes e a gente ainda está longe de uma governança mínima. A gente tem corrupção, a gente tem coisas do arco da velha ainda acontecendo. E a natureza dá a entender que as inflexões, a gente está muito próxima delas. As mudanças climáticas acenderam o farol. (...) “Então,*

*acho que o mundo tem ainda dilemas gravíssimos espirituais, de dimensões que não estão na discussão de sustentabilidade. A questão espiritual não está na discussão da sustentabilidade hoje, não é? E eu acho que a Humanidade ainda é muito animal, muito bicho.” (LF).*  
*“Especialmente porque nesses processos muitos stakeholders, o governo não é um convidado muito querido. Ele se mantém um pouco distante. Porque os representantes do governo mudam, porque não tem comprometimento de longo prazo ...” (W).*

Nas entrevistas, não foi comum que aparecesse diretamente relacionada à capacidade de uma empresa se sustentar no tempo, embora essa fala não seja rara no cotidiano organizacional.

*“Então, eu penso assim, uma empresa pra que ela possa ter uma longevidade, pra que ela possa existir no longo prazo, ela tem que tomar certas medidas, certas precauções desde sempre que vão gerar essa existência dela no longo prazo. E daí, é relacionado em diversas áreas. (...) Eu acho importantíssimo porque quando se fala na sustentabilidade da empresa, você tem que pensar num processo sucessório. Então, vamos pensar na alta gestão? Então, você começa a pensar num processo sucessório do diretor-presidente. E depois, das outras pessoas que ocupam postos-chave na empresa. Pra mim isto é um fator dentro da sustentabilidade corporativa importante na empresa. (...) Quando nós descemos aí na pirâmide, dentro da estrutura de capital da empresa, capital intelectual, você tem que pensar que sustentabilidade é você se preocupar com o aprendizado, continuo de todos os seus colaboradores. Então, quanto mais você dá conhecimento pra essas pessoas mais a instituição ou a organização como um todo está recebendo também. São pessoas que vão estar melhor qualificadas pra trabalharem pra empresa. Então, acho que dentro do capital intelectual seria isso pensando sustentabilidade” (...)“Aí nós temos que pensar na parte de estrutura de capital financeiro. Então, a empresa tem que estar preocupada pra que ela tenha essa longevidade também na estrutura de capital. (...) Então, entra também gerenciamento de riscos. E você vai pra uma outra parte, que seria a parte ambiental. Então, se eu sou uma empresa extratora, se eu sou uma empresa que eu dependo de matérias-primas que podem acabar, eu tenho que me precaver, eu tenho que procurar alternativas pra que este longo prazo possa ser pra sempre, ser uma longevidade. Vai chegar o momento que grandes empresas nacionais não vão ter mais matéria-prima pra elas trabalharem dentro do seu próprio core business” (H).*

Importante notar como há uma consistência de posicionamento quanto à centralidade da empresa no debate sobre sustentabilidade, pensada a partir de interesses e conveniências econômicas e, assumindo uma relevância no exercício do papel social das empresas na vida em sociedade.

*“Então quando se fala em lucratividade da empresa em detrimento de extração de recursos, como um exemplo, eu tenho as minhas dúvidas até que ponto isso daí, o investidor deixaria a lucratividade de lado em benefício de poupar recursos. Eu sou muito cética em relação a isso” (H).*

O receio da perda, se aplica, com os devidos redimensionamento, a pessoas, grupos e à vida em sociedade.

*“Mas acho que não significa andar pra trás; significa uma inflexão, uma mudança de qualidade, não necessariamente uma regressão. Acho que isso não pode ser visto como algo que é negativo, que as pessoas vão perder, mas, que o saldo é melhor.” (LF). “(...) buscar esse conhecimento da sustentabilidade, eu acho que é uma capacidade que todos têm, só que a gente perde com o passar do tempo, não é? Eu acho que esse é todo o cuidado que as pessoas devem tomar que é não perder essa capacidade de poder pensar sustentavelmente ao longo do tempo, não é? Só que a gente perde porque o mundo, ele na verdade não perdoa a gente, não é?” (J).*

### 3.3.17 Crescimento populacional

Esta é uma questão pouco explorada mas de enorme relevância. De fato, os limites físicos do ambiente precisam ser discutidos não apenas à luz do consumo de recursos naturais para a produção de mercadorias mas do ponto de vista da qualidade de vida e da equidade entre os povos.

*“Eu acredito que uma população mundial desse tamanho é insustentável em princípio; e você pode trabalhar do ponto de vista da correção, de algumas prevenções, da minimização de desconforto em função disso tudo. (...) Então, quando se olha o planeta pra ter uma reflexão ambiental, não é, vê-se que você não está vivendo mais dos juros do planeta, está comendo o próprio capital e que nesse momento é preciso repensar uma coisa difícilíssima de repensar porque está baseada em impulsos, em condicionamentos genéticos, aos quais*

*você só faz frente através de um desenvolvimento de uma dose grande de racionalidade, que não existe. (...) A gente conhece a consciência e a inconsciência, e do que a gente conhece da inconsciência eu vejo como o racional diminuir o número de pessoas. Eu preciso pensar um pouco mais nisso, que apesar de falar meia hora sobre isso, ainda pode parecer malthusiano e um pouco preconceituoso contra a própria espécie, não é, então o que me inquieta no momento é isso.” (HR).*

### **3.3.18 A humanidade saberá optar pelo desenvolvimento sustentável?**

Pode ser muito difícil, na falta do *observador isento* de Rawls, identificar se estamos caminhando, *como humanidade*, para uma nova proposta de vida, com maior protagonismo humano e maior sensibilidade em relação aos limites físicos de nosso ambiente.

*“Não existe obra de construção civil que não gere impacto ambiental. Então, esse contraponto entre progresso e impacto ambiental, melhorias, saneamento e impacto ambiental é uma discussão permanente. Aí, atuando em construção civil, você vê os dois mundos: o mundo dos investidores, o mundo dos incorporadores, o mundo dos proprietários; e o mundo dos operários. E aí, é assim, você quer ver o que é um abismo num espaço de terreno, é ver obra. O cara que está entrando lá, o seu contratante da obra é um cara que tem um poder aquisitivo, um nível de vida elevadíssimo e os caras que estão trabalhando ali estão na completa miséria. Isso é uma coisa que mexe com a cabeça também. (...) É você ter contato com, provavelmente, o que é a pior ou a segunda pior condição social que tem nesse país, que é o pessoal que trabalha, que tem sua vida profissional em obra. Acho que só é pior pra aquele que não trabalha e não tem nenhuma atitude profissional. Então, entender os problemas pessoais, de saúde, de moradia, enfim, os problemas dessas pessoas. Quando você convive com elas, você vê que é um mundo muito diferente do que você imagina e você fala: ‘pô, e são seres humanos exatamente iguais aos outros’. (...) E aí, você tem que saber domar, tem que saber o seu limite, o quanto você avaliza isso daí ou não. (...) E aí, você descobre que em casa você é uma pessoa e no trabalho está sendo outra. Como é que você compatibiliza isso?” (MC).*

Por vezes nos parece impossível desconstruir a vida moderna no que ela tem de mais antagônico com a proposta de sustentabilidade; às vezes parece que estamos ouvindo melhor os alertas.

*“Eu acho assim, existem ações individuais, eu posso ajudar isso, ajudar aquilo, fazer isso, fazer aquilo e isso se compõe com uma série de coisas, mas eu imagino que tenham que ter projetos e ações coordenadas de uma maneira mais ampla em termos de sociedade. De novo através de organismos orientadores da sociedade.” (MC). “Durante algum tempo eu busquei falar sobre o assunto em rodas, não é, com outros presidentes, com amigos de outras empresas, com outros diretores, mas assim, a percepção que eu tive é que eles não estavam interessados nesse tipo de assunto. (...) De um tempo pra cá é que eu vejo as pessoas um pouco mais receptivas a ouvir sobre isso; mas não receptivas a conversar e também não receptivas a reproduzir, ainda não (...). (...) e aí eu fui explicando, não é, tudo isso que eu já falei da sustentabilidade, como é que eu pensava, o quê que eu achava dessas coisas todas. E o interessante é que a gente começa a perceber que nas pessoas mais jovens dá mais eco, tem mais retorno, e nas pessoas um pouco mais antigas, digamos assim, da minha idade, não é, esse eco não se faz, não é, porque elas estão... de certa maneira elas se formaram num... não é, não dá pra dizer, assim, aqui no Rio Grande do Sul a gente diz que tão num “breque”, não é, elas só têm um caminho pra seguir, não é, que é o caminho do “vamos fazer mais sucesso, vamos fazer mais dinheiro”, não é, e muitas vezes sem saber pra quê que vai servir isso. (...) Fazem 8 anos que a gente fez o MBA e a gente continua se encontrando três a quatro vezes ao ano e eu já tentei várias vezes buscar esse assunto com esses pares aí e não consigo colocar, porque ali eu sou um dos mais jovens, então, não é, e ali não tem eco, ali está todo mundo correndo atrás de uma coisa que de repente nem eles sabem muito bem o quê que é essa busca, não é? Então é isso que eu entendo, eu acho que... acho que as pessoas que vêm vindo aí, as novas gerações, elas tendem a ter um entendimento melhor dessa coisa” (J).*

As sociedades modernas nos levaram a estruturas de pensamento alinhadas com o ideal econômico, a ponto de inviabilizar o exercício natural da crítica, principalmente quando é fraca a interlocução e há uma espécie de afunilamento nos dados a que se tem acesso.

*“Acho que a dignidade é a pessoa ter opções; ter acesso a possibilidades de ter as suas necessidades - acho que cada pessoa sabe o que é a sua necessidade –, mas ela tem a possibilidade e ela tem acesso à educação, à saúde, a lazer, à cultura. Ela tem a liberdade e a possibilidade de ser feliz. Eu acho que a dignidade está diretamente ligada à felicidade. E*

*daí, cada pessoa precisa de uma coisa pra ser feliz. Desde que ela não desrespeite o outro, ela tem que ter a possibilidade de ser feliz. E aí, acho que existe o que é o mínimo pra cada um. Isso muda, mas ela tem que ter essa possibilidade de ser feliz.” (LF).*

Em outro plano, de governo, esta perspectiva é igualmente válida: *“Eu acho que essa questão que ela colocou, o papel do governo é muito importante. Porque ele poderia ser um tremendo indutor. Eu acho assim, que o Brasil como país está perdendo uma grande oportunidade, de pegar esse paradigma novo e atuar nele e não ficar copiando os erros dos países desenvolvidos. Que já aconteceram e que já são comprovadamente erros. O governo poderia apostar nesse novo modelo e incentivar tecnologias limpas e ter uma política agressiva nesse sentido” (M).* *“Quer dizer, de ter políticas públicas integradas. A gente tem uma atividade que é muito cada um no seu departamento, então você não tem integração, então você vive incoerências permanentemente. (...) Então, quer dizer, a gente ainda tem dificuldades, eu acho, do próprio governo se entender como elemento indutor. Quer dizer, que pode contribuir pra que esses padrões sejam de fato alterados. Criar condições que incentivem essa mudança de padrões de produção e consumo.” (L).*

### 3.3.19 A mídia

A mídia terá uma função na mobilização de pessoas? Conseguirá isenção para cumprir esse papel? A resposta para isso não é, em absoluto, simples e se mostra em construção.

*“E ninguém melhor do que a mídia. É aquela história, imagens valem mais do que mil palavras, discursos. Então, o grande poder da mídia, claro que tem a chance de fazer aí investigação e tudo, mas a grande maneira é de apresentar isso para o público. (...) eu não acredito na mídia formando pessoas. Eu posso até acreditar nela deformando, mas formando jamais. Deformar, eu concordo. Acho que quem forma é o núcleo familiar, é o núcleo educacional e enfim o próprio caráter da pessoa. (...) Eu acho que na verdade a propaganda ou qualquer outro tipo de informação, ela só vem te instigar, só vem te provar. A resposta está dentro de você, se você assimila ela ou não. (...) Sempre existe o discernimento pessoal e sempre existe uma coisa que, sei lá, vou chamar de livre arbítrio que não tem nenhuma conotação religiosa, mas eu acredito assim, a decisão é da pessoa. O que eu acredito é nisso,*

*a decisão está dentro da pessoa e é o eco que ela encontra dentro do coração e da mente dela. E ela responde ou não a isso. Por isso que eu acredito nessa parte do marketing . Se eu acredito nisso, eu acredito que o poder da mídia está ligado a isso também. Eu acho assim. Agora, eu acredito também que, voltando ao núcleo lá de formação do caráter educacional, isso deixa as pessoas mais vulneráveis ou menos vulneráveis porque tiram discernimento, o poder de discernimento delas. Então, eu acho que a mídia tem o poder de deformar, se quiser, pra quem tem essa vulnerabilidade de origem que é onde deve ser atacado. Então, formar jamais, agora de educar eu acho que é grande. Eu acho que é enorme.” (MC).*

### **3.3.20 Suficiência**

Sustentabilidade tem uma profunda relação com o consumo. Nesse sentido, tem uma profunda relação com a própria sustentação do sistema social hoje hegemônico.

*“Eu acho que o desenvolvimento sustentável sem falar em padrão de consumo acabou. O mundo se não falar em mudar o padrão de consumo, todo o resto é perfumaria. (...) Eu acho que aí está o ‘X’ da questão da Humanidade. A gente está cansado de ver que o mundo não se sustenta. Que ele consome mais do que ele precisa para coisas que não estão ligadas necessariamente à felicidade. (...) A premissa é diminuir o consumo. (...) Associar que diminuir o consumo está ligado a uma piora de qualidade de vida, de felicidade é muito, é um erro. Tem que diminuir o consumo necessariamente. Esse é o meu ponto de vista aí. Compartilhar os excedentes que existem no mundo. No mundo não falta nada, sobra. Sobra alimento. Sobra muito. Produzir menos resíduos, etc. Mas sem botar consumo na mesa, eu não vejo o mundo mudar.” (LF).* “(...) é uma nova visão de consumo que tem a ação das empresas, mas que tem que ter uma ação de educação também, de formação do jovem, da criança pra ter uma visão de mundo diferente, cuja tendência é que as pessoas tenham uma visão muito consumista, muito individualista. Então, tem um componente que é mais subjacente mesmo aos valores da sociedade (...) mas a gente também tem que estar atento a educação, enfim, a esses outros aspectos de consumismo para formar, de alguma forma influenciar, conscientizar as pessoas para o comportamento delas. (...) “Porque nas escolas, a gente ainda não tinha essa formação. (...) “Então, eu imagino que consumir menos, mas consumir melhor, não necessariamente você está, enfim, gastando matérias-primas, recursos naturais. Você pode estar consumindo outros bens: bens culturais, viagens, enfim. O consumo

*não se dá apenas no plano da matéria, dos produtos. Enfim, ele se dá em outros planos.”*

**(M).** *“Esse paradigma tem uma contradição intrínseca, porque você ajuda o consumidor a comprar melhor e de alguma forma, você estimula ele a comprar todas as bugigangas, vamos dizer assim. Mas, tudo que vai surgindo no mercado, você vai pega, vai comparar o preço, vai ver se aquele é mais barato. Então, você induz esse modelo e não faz crítica. E, essa é a questão do consumo sustentável, quando ela começou a ganhar mais força, a ser discutida no meio dos consumidores, nos anos 90, pelo menos ela nos mostrou isso. Que essa dimensão não era suficiente. (...) “Acho que nem vale a pena defender esse consumidor, que é consumista, que de alguma forma é individualista. Ele tem direito é verdade, ele tem que saber brigar por esses direitos, mas ele tem que ganhar essa consciência crítica, ele tem que ganhar essa visão que falta.”*

**(M).** *“(...) você tem uma situação de super-consumo que é ambientalmente insustentável. A gente tem uma parte da nossa população que consome, tem padrões muito elevados de consumo e a gente tem uma situação, por outro lado, que é de sub-consumo que é socialmente insustentável. (...) Então, como a gente tem um limite físico do planeta, a gente tem que ter uma readequação dos hábitos de consumo de uma forma em que quem está nessa faixa de super consumo, de fato, reduza o seu consumo pra que uma outra grande parte da população que está numa situação de subconsumo também possa aumentar, melhorar o seu padrão de consumo onde a gente teria então uma faixa, um padrão de consumo intermediário, que seria de fato o que é o sustentável.”*

**(L).** *“Há quem diga, então, que só o indivíduo, a gente só vai conseguir uma transformação e partir para um outro nível civilizatório se os indivíduos repensarem a sua visão de mundo e os seus valores, que passa por muito a ver com o repensar modelo de consumo.”*

**(MR).** *“Nós somos responsáveis pelo tipo de consumo que a gente leva, pelo tipo de desperdício, pelas opções que a gente faz. Eu acho que não dá pra achar que sociedade é só uma massa disforme de um monte de gente que se soma. Não, são escolhas pessoais. Então, eu acho que é assim, primeiro parte de uma conscientização individual da pessoa entender que as opções, o jeito que ela resolve consumir, as coisas que ela resolve consumir, isto sim é que se somam as diversas pessoas e isso sim é que pode fazer diferença.”*

**(MC).**



## CAPÍTULO 4: CONCLUSÕES

Nos últimos anos assistimos a uma expansão dos estudos sobre sustentabilidade, principalmente no campo da gestão. Muito do que foi produzido procurou explicar, sistematizar e prescrever a partir de referências assentes sobre lógicas mecanicistas e pressupostos organicistas. Com esses estudos - associados a uma disseminação, quase metástase, da *idéia* de sustentabilidade e a oportunidades identificadas de sua adoção no campo dos interesses organizacionais – aumentou muito a importância de que o tema fosse visto à luz de uma visão crítica, mesmo com o risco de dar contorno a alguns obstáculos e, assim, revelar impossibilidades nos termos atuais.

Em primeiro plano continua-se procurando uma resposta satisfatória para a questão do quanto a perspectiva de sustentabilidade, adotada por uma *humanidade* emancipada e capaz de direcionar seu próprio destino, pode contribuir para a melhoria da qualidade de vida neste habitat que compartilhamos com incontáveis outras espécies. *Bottom line*, a questão é se poderemos evitar o fim anunciado e – pagando o preço de termos ido tão longe sem nos considerarmos e ao nosso ambiente físico – direcionar um futuro auspicioso para as gerações que nos sucederão.

As perspectivas são sombrias e, ainda que consigamos reagir com sucesso, passaremos por tempos difíceis [...] que nos levarão ao limite (LOVELOCK, 2006, pg. 23).

Com o agravamento da crise ecológica, não podemos esquecer o alerta lançado pela ecologia política dos anos 70 quanto ao perigo de uma solução totalitária para a crise [...] (STAHEL, 1995, pg. 119).

Em seguida, procura-se compreender como se daria sustentabilidade nos ambientes organizacionais contemporâneos considerando os fortes interesses e as restrições de ganho que ocasionaria. A premissa que assumimos desde o início deste trabalho é a de que sustentabilidade no plano organizacional se articula com as referências e o debate em curso no plano da sociedade ou não se realiza enquanto proposta. Uma sustentabilidade privada não tem relevância e se presta a interesses em geral de baixa transparência e significado social; não se abriga no mundo e, portanto, não tira dele um sentido válido que possa acomodá-la (BAUMAN, 2008). Precisaremos articular novas formas de vida com novas empresas; a

demanda não pode seguir sendo justificativa para a atuação das empresas e, em última instância, pela manutenção de uma sociedade movida a mercadorias. Os limites são limites para a *humanidade*, não importa que forma esta assuma na vida cotidiana.

A empresa moderna é compatível com o século XXI? Sim! O único problema é que o século XXI não é compatível com a vida no planeta (MINTZBERG apud SENGE, 2009, pg. 345).

Não se pode deixar de registrar que o trabalho para prevenir insustentabilidades - ou introduzir sustentabilidade - na vida contemporânea não é novo. Muitas pessoas em diferentes épocas e atuando em diferentes organizações, por vezes sob o risco de comprometer a sua credibilidade diante da opinião pública em função da ousadia de suas avaliações e proposições, dedicaram o melhor de sua produção intelectual e técnica e de sua capacidade de articulação para evitar algumas das realidades que hoje ameaçam – e afligem - a sociedade contemporânea.

O reconhecimento dos avanços, no entanto, não se faz de forma linear, sob pena de se deixar escapar o verdadeiro sentido de porque temos alguns indicadores sociais e ambientais tão preocupantes, apesar dos esforços realizados. De fato, é preciso procurar entender que lidamos com um todo ameaçado que requer engajamento da sociedade e esforços articulados; não serão suficientes iniciativas fragmentadas para assegurar que reverteremos algumas situações da atualidade, em que pese o seu mérito. Por outro lado, precisaremos rever os indicadores e as metodologias de apuração que estamos usando, de modo a que induzam o engajamento social, expressem direção para a melhoria da qualidade de vida que não seja apenas no atacado, promovam a recuperação de passivos e respeitem as capacidades regenerativas dos ecossistemas. As citações abaixo mostram um pouco como, apesar dos esforços, a mobilização ainda é muito baixa na sociedade.

A grande maioria das pessoas não sabe o que é sustentabilidade. (MC)

A palavra sustentabilidade é algo totalmente desconhecido para um percentual altíssimo do público com que nós interagimos. (V)

O cidadão está muito distante ainda de entender o relacionamento dele com a natureza [...]. (LF)

Eu acho que ela está sendo bem apropriada e debatida pela Academia, mas de uma maneira distante da sociedade. (LF)

Essa expressão, sustentabilidade, que eu não gosto de ver dessa forma nas empresas está na boca de todo mundo, de todas as empresas e ela não está na boca dos cidadãos. (F)

O encaminhamento de sustentabilidade nas organizações, notadamente as privadas – embora a lógica de gestão das organizações privadas e não privadas se assemelhem – encontra-se ainda em estágio inicial de desenvolvimento. A mais importante competência nesse processo é a da inovação, porque tudo precisará ser reinventado. A introdução de *intenções organizacionais* complementares em um ambiente estruturado a partir do econômico não se dará sem inovações em todos os campos organizacionais.

A preocupação com o desenvolvimento sustentável está estreitamente relacionada com as inovações pelo seu potencial de impacto sobre o meio ambiente e a sociedade. (BARBIERI, 2007, pg. 99).

A dificuldade é que uma mesma inovação pode servir a vários objetivos, pode-se revestir de diferentes legitimidades; além disso, os efeitos que ela produz podem ser de natureza diferente de acordo com as lógicas das quais se aproxima. (LINHART, 2007, pg. 225)

Então, o que é sustentabilidade para mim? É uma nova maneira – por isso que eu gosto da palavra inovação – é um novo jeito de atuar; é um novo jeito de negociar; é um novo jeito de viabilizar um negócio. (F)

Para mim sustentabilidade cria uma força inovativa muito grande de novos produtos, de novos processos, de novos serviços [...] E essas inovações elas também produzem efeitos positivos e negativos. Esses efeitos têm que ser retestados, que então é um processo contínuo de discussão da ação das organizações, da ação do homem no planeta como um todo [...] Esse é o jogo da sustentabilidade. (W)

Da mesma forma, também está em fase inicial de desenvolvimento a estruturação de sustentabilidade como campo temático, apesar do aumento das publicações em passado recente, notadamente com enfoque funcionalista ou bem próximo disso.

A proposta deste estudo foi investigar uma questão conceitual central junto a pessoas que trabalham diretamente no campo - ou lidam indiretamente com ele na medida em que atuam em iniciativas correlatas ou pensam a contemporaneidade e seus efeitos sobre indivíduos, grupos sociais e instituições: *que entendimento elas têm sobre sustentabilidade?* A idéia, desde o início, era identificar os principais elementos constituintes da ação dos diversos agentes implicados com o tema e conhecer, por contraponto, as insustentabilidades apontadas por eles.

Para que as falas dos sujeitos de pesquisa – e as referências de fontes secundárias – também pudessem ser lidas sob outras óticas que não apenas as de natureza funcionalista, que em geral encilham a sustentabilidade de forma que se coloque a serviço dos interesses dos agentes sociais e econômicos organizados em torno de interesses bem estabelecidos, adotamos uma literatura que se ampara na Filosofia, na Sociologia, na Psicologia, na Antropologia e em alguns Estudos Organizacionais. Com isso, procuramos construir uma perspectiva crítica que pudesse abrir caminho para outros estudos sobre sustentabilidade, necessários nas circunstâncias.

O resultado é que – na pesquisa de campo como, de resto na literatura – foi possível perceber sustentabilidade como um campo em construção que, no entanto, tende a se abrigar sobre pressupostos acríticos, tratando as contradições e assimetrias como algo que pode ser melhorado, no mínimo acomodado no plano do sistema social dominante. Nesse sentido – e na medida em que procura se resolver dentro dos limites impostos pelo poder estabelecido - pode bem tratar-se de uma construção que se defina apenas no âmbito do acaso, influenciada mais por crises e catástrofes do que por consciência, valores humanitários ou direções legitimadas para o viver contemporâneo. A oferta da sustentabilidade como possibilidade de crítica se restringe à crítica permitida, aquela de que o sistema costuma se alimentar para camuflar – principalmente – as suas contradições. O profissional que trabalha com sustentabilidade, não raro, enfrenta uma dificuldade cuja solução tem sempre desdobramentos – nem sempre desejáveis: a qualificação das questões que requerem a sua atenção. De um lado se coloca a busca pela melhor escolha nas circunstâncias – que não se dá sem o envolvimento dos públicos implicados em um pano de fundo dos interesses da sociedade e dos limites físicos do ambiente. De outro, a escolha realizada no campo do permitido, com a tentativa de envolvimento dos públicos implicados *a posteriori*.

O escopo de sustentabilidade que emergiu dos dados parece assimilar bem questões contidas no conceito de desenvolvimento sustentável, a ponto de poder ser usado como equivalência. No entanto, ao tratar de legitimidades e assumir as diferenças – muitas vezes abissais - entre culturas e contextos, o termo retira da centralidade a questão do desenvolvimento, introduzindo inapelavelmente o protagonismo social no estabelecimento de condições relacionadas à qualidade de vida - dentro das capacidades do meio físico.

É a forma pela qual a atual crise de civilização for abordada que determinará a sociedade humana futura. (STAHEL, 1995, pg. 121)

Não há um consenso, em absoluto, sobre se a *humanidade tem condições de se colocar como protagonista* de seu próprio destino enquanto corpo social. Essa é uma discussão em que o subentendido dominante é que as elites – ou lideranças - da sociedade é que chegarão a propor o desenvolvimento do interesse da *humanidade*. Serão essas lideranças capazes de se colocar como desprovidas de interesses e isentas em relação às escolhas que precisarão ser feitas? Conseguirão elas tal nível de representatividade a ponto de conduzir a humanidade na direção do desenvolvimento que interessa ao conjunto da sociedade? De fato, contradições históricas, construídas sob lógicas hoje hegemônicas e arrumadas para consumo como se fossem realidade última – além da miríade das estruturas de poder, do individualismo exacerbado, do esvaziamento institucional, da confusão envolvendo valores e sentido de humanidade (BAUMAN, 2003), do alastramento da corrupção e do crescimento populacional naquela que pode ser considerada a periferia do mundo - dificultam o protagonismo social, a ponto de impedi-lo.

A humanidade contemporânea fala por meio de muitas vozes e sabemos que continuará a fazer isso por um longo tempo. A questão central é como reforçar essa polifonia em harmonia e impedir que se regenere em uma cacofonia. (BAUMAN, 2008, pg. 123)

As condições para que *humanidade seja capaz de tornar o desenvolvimento sustentável*, no entanto – pode-se dizer - ainda estão sendo criadas. A velocidade em que caminhamos nessa direção é questionável mas não poderia mesmo ser diferente em um

mundo transido por interesses econômicos fortemente consolidados – e no qual as ameaças à sobrevivência da espécie ainda parecem duvidosas e distantes.

[...] a sustentabilidade dialoga bastante com o conceito de desenvolvimento sustentável, que é a capacidade de produzir um desenvolvimento que leve a gente ao longo prazo. E para isso a gente vai ter que analisar a capacidade de carga do sistema, do meio ambiente, enfim, o modo de produção e consumo e também a civilidade das relações sociais em que a gente se encontra. (MR)

Entretanto, as condições para que *a humanidade seja capaz de tornar o ato de viver sustentável* ainda são bastante frágeis, na medida em que o pertencimento do ser humano à natureza não é percebido no plano do afetivo, mas no instrumental; na medida em que estamos longe da emancipação do ser humano, sequer próximos da substituição das relações de dominação por relações de parceria; na medida em que a ação política tem perdido espaço para o espetáculo em que somos instados a ser uma audiência passiva e dado lugar a uma violência que se esconde sob a sombra e da qual é preciso se resguardar; e na medida em que essas condições dependem de instituições - onde existem apenas vazios institucionais - e de diálogo – onde existem monólogos articulados em relacionamentos pontuados por interesses. Uma passagem, de uma entrevista na pesquisa de campo, mostra bem essa correlação colocada entre sustentabilidade e o ato de viver:

Se eu fosse encontrar uma palavra, sinônimo de sustentabilidade, eu gostaria que fosse ... uma palavra não, um conceito, seria preservação da vida, no sentido mais amplo da vida, no sentido mais profundo do que é a vida. (F)

Olhada de uma perspectiva crítica, a sustentabilidade cria, assim, um certo desencantamento. Surgida como promessa de que as questões relevantes requerem discussão e podem bem ser encaminhadas para uma solução de consenso no âmbito dos sujeitos implicados – tendo como pano de fundo os interesses da sociedade – ela acena com esperanças ao mesmo tempo em que encontra fortes restrições em um mundo já colocado. A resultante é uma sustentabilidade de acomodação que induz à manipulação de públicos e transfere para o futuro mudanças que, hoje, não estão em cogitação. A articulação das citações a seguir - obtidas na pesquisa de campo - sintetiza com perfeição a esperança tecida em torno da promessa da sustentabilidade.

A gente quer sustentabilidade, ela tem que dar conta da nossa felicidade. (L)

Sustentabilidade – que nasceu da necessidade do ser humano sobreviver em função de muitos anos de ações baseadas apenas em interesse próprio, na exploração do planeta e de seus semelhantes [...], na obtenção do lucro a qualquer custo e, principalmente, no egoísmo e individualismo – pode ser definida como: pensar o futuro de um novo jeito. (MB)

Nada nos dados, nas referências consultadas ou nas recentes questões com implicações globais – como a crise econômica de 2008 e as ameaças do aquecimento global - parece ainda apontar para que a sustentabilidade venha a ser – embora possa ser – uma proposta de superação das contradições e assimetrias do capitalismo em sua versão contemporânea. Quando muito, ela poderá amenizar fantasmas, ameaças e desconfortos da vida em uma sociedade assente sobre produção, consumo e especulação financeira, porém sem afastá-los definitivamente. Sustentabilidade, definitivamente, aparece subordinada aos interesses de plantão e condicionada à manutenção dos confortos conquistados.

Parece haver um certo consenso, no entanto, de que pouco irá se resolver e a corda continuará arrebentando em seu lado mais fraco: os que mais sofrem – e sofrerão - os efeitos das insustentabilidades de nosso tempo são, exatamente, os economicamente mais fracos – que são também os mais fracos sob inúmeras outras métricas que usamos hoje para avaliar o estado do mundo. Isso se aplica a povos como a comunidades, grupos e indivíduos, a ponto de nos questionarmos se as insustentabilidades não se constituirão, com as guerras, em “ajustes naturais” diante das ameaças pouco exploradas do crescimento populacional.

Dada a complexidade e a multidimensionalidade da vida na atualidade – expressa no dito e no não dito (mas insinuado) dos sujeitos de pesquisa - a interdisciplinaridade se apresenta como recurso precioso para compreendermos o presente, analisarmos os passivos, descrevermos e detalharmos as ameaças e projetarmos um futuro do interesse de todos. Sobretudo, a interdisciplinaridade permitirá compreendermos como construímos o mundo que experimentamos e como nele nos construímos. A citação a seguir impõe uma reflexão difícil, mas necessária, nesse sentido.

O saber fragmentado é obra de uma inteligência dispersa que pode ser considerada como tendo perdido a razão. Daqui resulta um desequilíbrio que

atinge toda a personalidade humana. Esta alienação científica é, sem dúvida, uma das causas do mal-estar da civilização contemporânea. (GUSDORF, 2006, pg. 37)

[...] acho que precisamos avançar no entendimento de que não pode mais ser em pedacinhos, entendeu? Que isso, realmente, tem que acontecer e mais integrado [...]. (MA)

Não se mostra simples considerar sustentabilidade no plano das organizações. A pesquisa de campo aponta para entendimentos já consagrados por uma literatura fundamentada em perspectivas mecanicistas – a ponto de ser difícil saber quem influenciou quem – mas traz à tona a complexidade do tema para além das soluções simplistas de uma sustentabilidade domesticada ou do refinamento gerencial na busca pelo recurso estratégico (raro) da legitimidade. Em sua riqueza – assente na fala livre dos sujeitos de pesquisa em torno das perguntas formuladas pelo pesquisador – a pesquisa de campo traz à tona a dominação da sociedade pelos agentes econômicos e a necessidade de uma discussão de sustentabilidade que possa fazer a crítica desse estado do mundo, reinventando e reorientando a ação das organizações.

It is no longer enough to do away with people living now; life must also be denied to those who aren't even born yet by burning and poisoning the earth, defoliating forests, blowing up the dikes. (MARCUSE, 1994, pg. 51).

Tráfego congestionado, altas chaminés espiralando fumaça e gases homicidas; florestas, rios e mares devastados; [...] países em guerra cujos governantes [...] não se importam [...] com as conseqüências de seus atos. (CG)

Desrespeito por si próprio e pelo outro, indiferença, inversão de valores, omissão, corrupção. E aqui estamos nós, assustados com o estado das coisas. (L)

De fato, a vida que conta está, hoje, intrinsecamente ligada às organizações. A discussão de sustentabilidade não pode estar assente, portanto, apenas em subjetividades de melhoria contínua ou em substituições de embalagens ou ainda em reduções do consumo de água e energia. Estas questões e outras de mesma natureza, embora relevantes no âmbito da escassez e da poluição do nosso tempo, não dão conta da proposta de melhoria da qualidade



de vida no contexto de uma sociedade emancipada – compreendida como uma sociedade construída sobre outras bases que não as de produção e consumo. Tampouco permitem a expressão de valores que interessam à *humanidade*. Não achamos possível discutir o consumo e a destruição da natureza sem discutir a destrutibilidade mais ampla que caracteriza a nossa sociedade (MARCUSE, 1999).

No geral, sustentabilidade permanece restrita à periferia dos processos decisórios nas organizações – uma espécie de complemento de retórica que combina bem com a cultura da atualidade. Isso ocorre, principalmente, pela dificuldade de se pensar sustentabilidade fora do campo das funcionalidades e eficiências, bem aceito pelo poder instituído.

Eu acho que o grande desafio da sustentabilidade é que, para mim, provavelmente é o que a grande maioria das empresas ainda não conseguiu lidar – e talvez por medo e talvez por não saber realmente como lidar – é isso, é desconstruir as relações de poder. (B)

Nas organizações em que a natureza do negócio sugere uma preparação para um novo ciclo econômico – caracterizado como de baixo carbono – sustentabilidade tem preenchido bem o papel de fazer a crítica das contradições e assimetrias atuais, propondo a reavaliação da missão e mobilizando diferentes públicos no sentido da criação de inovações que permitam à organização – e sua cadeia produtiva – a construção de novas realidades, mais sensíveis à integração de aspectos sociais e ambientais aos negócios. Os sujeitos de pesquisa – à exceção de um – não mostraram ter referência senão conceitual sobre essa versão da sustentabilidade. O sentimento comum é que essas empresas estão envolvidas com a criação e ocupação de novos mercados, com a antecipação de tendências de modo a tirar proveito próprio. Elas não estariam expressando princípios e valores que poderiam ser esperados de um agente econômico envolvido com objetivos relacionados à qualidade de vida da *humanidade* ou sensível aos aspectos regenerativos dos ecossistemas – embora, de fora, seja difícil de se avaliar de fora. A nossa avaliação de iniciativas e realizações no campo da sustentabilidade, de fato, dificilmente é favorável as empresas. Simplesmente parecemos não acreditar que elas possam fazer nada de bom além de ganhar dinheiro e maximizar lucros com certa externalização de custos. No entanto, a julgar pelos impactos anunciados em resultados

financeiros e pelas pesquisas relacionadas ao consumo consciente, não parecer ser unânime essa avaliação das empresas, apesar de depoimentos como este, a seguir.

Aí as multinacionais, para se diferenciarem, começam a ter esse tema da sustentabilidade, passando uma visão mundial que vão começar a ter ou estão tendo ou estão desenvolvendo política, preocupada com o mundo. E obviamente que as suas ações começam a valorizar mais [...]. (D)

Uma perspectiva que procuramos trazer para a discussão de sustentabilidade no plano das organizações – apesar da controvérsia conceitual em que sabíamos estar nos metendo - foi o questionamento de em que medida esse campo, enquanto viabilizador de uma crítica das racionalidades modernas, se abrigaria na chamada nova ciência (CAPRA, 1997; WHEATLEY, 2006) e se identificaria, assim, com uma pós modernidade. De fato, fora da área de influência das funcionalidades e eficiências, o discurso da sustentabilidade parece soar deslocado, a ponto de o termos comparado à musica atonal e à arte contemporânea. Com as referências que consultamos em busca de possíveis correlações entre sustentabilidade e pós modernidade – e por algumas falas dos entrevistados – compreendemos que esse é um campo de investigação que precisa integrar uma agenda de pesquisa futura.

Eu nunca vou esquecer a primeira vez que entrei em uma fábrica. Para mim, eram tempos modernos, hoje, sem aquela linha de produção. E comecei a questionar tudo: por que é que a gente age assim? Estamos fazendo isso para que? Com que finalidade e tudo? E as relações de poder dentro de uma empresa? E a maneira como a empresa se apossava de pessoas e de bens [...] Eu disse: mas a empresa existe, então, para que? Essa empresa é da sociedade ou não? Essa empresa pertence a quem e está a serviço do que? Para que?. (F)

Não poderia deixar de emergir, como aspecto de grande relevância, uma das principais causas das insustentabilidades do nosso tempo, que é o gerencialismo, entendido como o encilhamento e a banalização da vida a serviço da produção, do consumo de mercadorias e da especulação financeira. Quando percebemos, sob qualquer ótica, uma empresa “funcionando” perfeitamente, nunca perguntamos que preços tiveram que ser pagos para isso fosse assim. No entanto, sustentabilidade não poderá prescindir de discutir o gerencialismo, fazendo o balanço de suas perversidades quando a serviço de interesses econômicos que, se auto-legitimando e se isentando de integrar o corpo social, não conhecem limites.

Simply because something is everywhere doesn't mean it is good or necessary; and simply because being 'against management' is perverse does not mean that it isn't worth thinking about." (PARKER, 2002, pg. 2).

Os gerentes estão lá para cumprir. Eventualmente [...] podem propor políticas, mas a cobrança da aderência a essas política deve vir [...] da diretoria. À gerência cabe cumpri-las. (S)

A transformação do trabalho em todos os níveis – assim como a transformação da vida em sociedade – deve-se, sobretudo, à impessoalidade dos processos de crescimento e acumulação de capital. Construídos como realidades quantitativas sem compromisso com o desenvolvimento social, esses processos ignoram afetividades entre pessoas e são capazes de construir barreiras separando entes antes queridos – e de deixar à deriva, sem identidade, aqueles que não demonstraram verdadeiro empenho em superar dificuldades em realizar as metas que lhes foram designadas de fora, por vezes com linguagem doce.

No entanto, não se pode deixar de discutir uma certa ambivalência - identificada nas entrevistas – com relação ao trabalho em sustentabilidade. De um lado, uma espécie de satisfação por trabalhar no campo; por outro uma mal disfarçada frustração de ver que boa parte das esperanças e dos esforços investidos parecem resultar em baixo retorno – nos termos de cada um. A insistência em superar os obstáculos e aproveitar o que se avalia como oportunidades aprisiona e leva a mais horas de trabalho, com o decréscimo da qualidade de vida e a emergência de uma contradição - com a proposta de sustentabilidade associada a qualidade de vida. Em certo sentido, para uma reflexão, não se pode prescindir de trazer a citação de Danièle Linhart:

“A ambivalência que caracteriza a relação de todos com o trabalho pode ser resumida em duas frases:

- não se pode viver sem trabalho: o trabalho dá sentido, valor ao tempo livre e à vida;
  - o trabalho impede de viver, de aproveitar a vida; ele estraga a vida; não se tem tempo suficiente para viver.”
- (LINHART, 2007, pg. 42)

O trabalho de campo, as fontes secundárias – abundantes nestes tempos de crises e ameaças - e a literatura indicaram que sustentabilidade se mantém com um mínimo de

convergência entre os agentes, envolvidos com seus próprios problemas e contradições relacionadas ao exercício de seu papel institucional, que se dá, entretanto, nos moldes da sociedade capitalista. No caso de indivíduos e grupos, envolvidos com as suas próprias necessidades de subsistir, estes seguem fazendo a sustentabilidade do possível e participando com um mínimo posicionamento crítico nos diálogos públicos voltados à legitimação, sobretudo, de instrumentos e mecanismos no campo.

A convergência - que no entanto se dá em torno de conceitos gerais e pouco mais - não tem se mostrado suficiente para que seja feita a conversa social sobre qualidade de vida, presente e futura; nem para que sejam estabelecidos parâmetros que nos permitam avaliar progressos relacionados. Assim, sustentabilidade tem se constituído, sobretudo, de verdades portáteis de diferentes agentes cujo encontro continua a dever uma síntese à sociedade – de modo que a *humanidade* seja capaz de perseguir uma qualidade de vida menos assente sobre os individualismos de cada dia e mais consciente do uso que faz das pessoas, como recursos, e que se dá aos recursos ambientais. Não conseguiremos, como *humanidade*, avançar na direção de um futuro compatível com as nossas expectativas em termos de qualidade de vida – considerando os limites do ambiente físico – se não pudermos trocar nossos atuais monólogos articulados por diálogos sociais que nos permitam, em especial, redescobrir o social.

Os dados, no entanto, sugerem que só nos disporemos a pagar o preço do nosso relativo conforto cotidiano – fruto de conquistas ocorridas em um mundo que sempre foi preciso decifrar sob pena de sermos devorados – diante de crises reais. De fato, as anunciadas parecem não bastar – até porque estamos longe de nos constituirmos em uma unidade social e de termos condição de compreender tudo o que está implicado nessa busca contemporânea pela sustentabilidade.

Ao longo do estudo – e na medida em que examinávamos e re-examinávamos os dados da pesquisa de campo e contrapúnhamos a eles dados de fontes secundárias e da literatura acadêmica – pudemos entrar em contato com várias limitações deste estudo. Talvez a mais importante delas seja ter deixado de aprofundar referências de autores que avaliamos de grande potencial para discutir a sustentabilidade na perspectiva crítica. Mesmo na literatura tradicional do campo há muita produção que, se conectada, tem o poder de contar uma história muito relevante sobre sustentabilidade, permitindo a visualização de marcos e da origem de muitas das controvérsias atuais. Também, nos últimos meses, houve uma profusão de artigos debatendo a crise econômica, o aquecimento global e outras questões relacionadas

a sustentabilidade em jornais e periódicos, nacionais e internacionais. O tempo não foi suficiente para sistematizar boa parte dessas referências a ponto de fazermos a conversa delas com os dados. Especificamente este estudo acabou sendo realizado no espaço de pouco menos de um ano.

Outra limitação que merece registro foi não ter ouvido em entrevista três sujeitos de pesquisa que faziam parte do planejamento inicial: um deles político e ambientalista, especialista em mudanças climáticas; outro uma advogada, especializada em consumo e o terceiro uma engenheira florestal envolvida com programas e diálogos sociais sobre temas de sustentabilidade. A participação dessas pessoas não foi possível por questões de agenda, embora tivessem gentilmente aceito o nosso convite para a entrevista.

A teoria fundamentada que expressa o entendimento de sustentabilidade surgiu a partir da articulação dos dados. Expressar esse entendimento da forma mais completa possível define a sua importância. O enunciado, extenso, procura refletir as diversas dimensões que foram associadas a sustentabilidade, nas entrevistas e nos textos consultados.

Durante todo o processo para chegar à teoria fundamentada tivemos que lidar com algumas dificuldades que acabaram por estabelecer limitações ao estudo, no entanto parcialmente contornadas pelo tamanho da amostra. Uma que nos pareceu muito expressiva – a ponto de ser referenciada - diz respeito a divagações, principalmente durante as entrevistas. Muitas vezes tivemos que investir um certo tempo tentando apreender o que determinado sujeito de pesquisa estava tentando expressar com sua resposta. Por vezes isso significou passar e repassar os dados, diversas vezes. Mesmo assim, ficamos com o sentimento de que algumas referências importantes não puderam ser qualificadas, principalmente no campo do não dito. Com relação aos textos, menos divagações – até porque textos sempre podem ser editados. Mas, em contrapartida, sendo um campo de estudo relativamente novo, ainda não há tradição de um diálogo entre os autores, notadamente no que diz respeito a uma perspectiva crítica da sustentabilidade. O tempo, no entanto, foi um grande limitador.

Por fim, fazer a crítica da sustentabilidade deixou no ar a dúvida de se estaríamos criando um certo desencanto, desses que nos fazem pensar que não há alternativas para desfazer o embrulho em que, como *humanidade*, nos metemos. As perguntas não param: será que não estamos, como *humanidade*, sequer a caminho? As conquistas que contabilizamos não mostram que estamos avançando? Conseguiremos conversar diante de tantas diferenças e assediados por tantos interesses?

Aparentemente, não parece ser muito auspicioso trabalhar com perspectivas críticas mas este estudo mostrou o contrário. Fazer a crítica da sustentabilidade que faz parte hoje da nossa vida cotidiana abriu diante de nós um campo novo de investigação de velhos dilemas, relacionando-os à nossa permanência, como espécie, sobre a Terra e à realização do nosso destino humano. Sobretudo, nos trouxe a certeza de haver contribuído para o debate, propondo que ele se dê sobre outras bases que não as que estão estabelecidas – e propondo que ele se dê a partir de outros referenciais de análise, de modo a permitir um olhar mais aprofundado sobre a vida no mundo contemporâneo. Trabalhar sob uma perspectiva crítica nos deixou esperançosos de que possamos, no campo da sustentabilidade, encarar melhor o desafio de inovar a ponto de, como *humanidade*, darmos conta da busca de uma qualidade de vida para todos (literalmente) dentro das limitações do nosso habitat - assumido o compromisso de recuperar passivos históricos que ainda possam ser recuperados.

Uma agenda de pesquisa futura - além da questão já apontada da pós modernidade – foi se estabelecendo naturalmente ao longo de todo este estudo, notadamente pela sua pertinência para o avanço da perspectiva de sustentabilidade na vida contemporânea. Ela inclui o processo de infiltração do modelo empresarial no Estado, as relações entre sustentabilidade e justiça social, as condições educacionais e culturais capazes de abrigar a sustentabilidade, o crescimento populacional e o papel dos movimentos sociais na promoção da sustentabilidade como crítica da sociedade contemporânea. Sem dúvida um belo cardápio.

## Bibliografia

ALLEN, Michael. Stakeholding com outro nome: uma estratégia de negócios da terceira via. In. GIDDENS, Anthony (Org.). *O debate global sobre a terceira via*. São Paulo: UNESP, 2007, p. 391-404.

ALVESSON, Mats; DEETZ, Stanley A. Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies. In. CLEGG, Stewart et al (Eds.). *The SAGE Handbook of organizational studies*. 2. ed. London: Sage, 2006, p. 255-283.

ANTUNES, Ricardo. Dimensões da precarização estrutural do trabalho. In. DRUCK, Graça; FRANCO, Tânia (Orgs.). *A perda da razão social do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2007, p. 13-22.

BAKAN, Joel. *The corporation: the pathological pursuit of profit and power*. New York: Free Press, 2004.

BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. *Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática*. São Paulo: Saraiva, 2009.

BARBIERI, José Carlos; SIMANTOB, Moysés Alberto.(Org.). *Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações*. São Paulo: Atlas, 2007.

BARBIERI, José Carlos. Organizações inovadoras sustentáveis. In. BARBIERI, José Carlos; SIMANTOB, Moysés Alberto.(Org.). *Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações*. São Paulo: Atlas, 2007, p. 85-106.

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade e ambivalência*. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BAUMAN, Zygmunt. *Comunidade: a busca por segurança no mundo atual*. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

BAUMAN, Zygmunt. *A sociedade individualizada: vidas contadas e histórias vividas*. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

BAUMAN, Zygmunt. *A arte da vida*. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

BEDER, Sharon. Costing the earth: equity, sustainable development and environmental economics. *New Zealand Journal of Environmental Law*. Auckland: New Zealand Centre for environmental law, 4, p. 227-243, 2000.

- BERGER P.; LUCKMAN, T. *Modernidade, pluralismo e crise de sentido*. Petrópolis: Vozes, 2004.
- BOECHAT, Cláudio B; PARO, Roberta M. *Desafios para a sustentabilidade e o planejamento estratégico das empresas no Brasil*. Nova Lima (MG), 2007. 69 p. Relatório de pesquisa. Fundação Dom Cabral.
- BOURDIEU, P (Coord.). *A miséria do mundo*. Petrópolis: Vozes, 2007.
- BOWIE, Norman E. *Business ethics: a Kantian perspective*. Oxford: Blackwell, 1999.
- BROM, Luiz Guilherme. *A crise da modernidade pela lente do trabalho: as percepções locais dos processos globais*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- BROWN, Lester. *Building a sustainable society*. New York: W. W. Norton, 1981.
- BRÜSEKE, Franz J. O problema do desenvolvimento sustentável. In: CAVALCANTI, Clóvis (Org.). *Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável*. São Paulo: Cortez, 1995, p. 29-40.
- CAPRA, Fritjof. *O ponto de mutação*. 20. ed. São Paulo: Cultrix, 1997.
- CAVALCANTI, Clóvis (Org.). *Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável*. São Paulo: Cortez, 1995.
- CAVALCANTI, Clóvis (Org.). *Meio Ambiente, desenvolvimento sustentável e políticas públicas*. São Paulo: Cortez, 1997.
- CLEGG, Stewart R. *Modern organizations: organization studies in the postmodern world*. Londres: Sage, 1990.
- COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. *Nosso futuro comum*. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1991.
- COMTE-SPONVILLE, André. *O capitalismo é moral?* São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- COOK, David. *The natural step: towards a sustainable society*. Schumacher briefings. Dartington: Green books, 2004.
- COOPER, Robert & BURRELL, Gibson. Modernismo, pós-modernismo e análise organizacional. In: CALDAS, Miguel P.; BERTERO, Carlos Osmar (Coor.). *Teoria das organizações*. São Paulo: Atlas, 2007.
- DALY, Herman E. Sustentabilidade em um mundo lotado. *Scientific American Brasil*, Duetto editora, Brasil, out., 2005, ed. 41. Disponível em:



<[http://www2.uol.com.br/sciam/reportagens/sustentabilidade\\_em\\_um\\_mundo\\_lotado.html](http://www2.uol.com.br/sciam/reportagens/sustentabilidade_em_um_mundo_lotado.html)>.

Acesso em: 15 jan. 2009.

DALY, Herman E.; TOWNSEND, Kenneth N (Eds.). *Valuing the earth: economics, ecology, ethics*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Press, 1996.

DESIMONE, Livio D.; POPOFF, Frank. *Eco-efficiency: the business link to sustainable development*. Cambridge: MIT Press, 1997.

DOWBOR, Ladislau. *O que é poder local*. Coleção Primeiros Passos. São Paulo: Brasiliense, 1999.

DRIVER, Stephen; MARTELL, Luke. A esquerda, a direita e a Terceira via. In. GIDDENS, Anthony (Org.). *O debate global sobre a terceira via*. São Paulo: UNESP, 2007, p. 65-82.

EDWARDS, Andres. *The sustainability revolution: portrait of a paradigm shift*. Gabriola Island: New Society, 2005.

ELKINGTON, John. *Cannibals with forks: the triple bottom line of the 21st century business*. Canada: New Society Publishers, 1998.

ELKINGTON, John. Enter the triple bottom line. In. HENRIQUES, Adrian; RICHARDSON, Julie (Eds.). *The triple bottom line: does it all add up?* Londres: Earthscan, 2004, p. 1-16.

ELSTER, Jon; MOENE, Karl Ove (Eds.). *Alternatives to capitalism*. Studies in Marxism and Social Theory. Cambridge: Cambridge University, 1993

ENRIQUEZ, Eugéne. *De La horde à l'État: essai de psychanalyse du lien social*. Paris: Gallimard, 1983.

ENRIQUEZ, Eugéne. *A organização em análise*. Petrópolis: Vozes, 1997.

ENRIQUEZ, Eugéne. *As figuras do poder*. São Paulo: Via Lettera, 2007.

ESTEVES, Sérgio *et al.* Pousança florestal: a case of rural sustainable development. *Sustainable development and planning III*. United Kingdom: WIT Press, vol. 2, p.291-300, 2007.

FABER, Daniel; MCCARTHY, Deborah. Neo-liberalism, globalization and the struggle for ecological democracy: linking sustainability and environmental justice. In. AGYEMAN, Julian; BULLARD, Robert D.; EVANS, Bob ( eds.). *Just sustainabilities: development in an unequal world*. Cambridge: MIT Press, 2003, p. 38-63.

FABER, Niels *et al.* The sustainability of “sustainability”- a study into the conceptual foundations of the notion of “sustainability”. *Journal of environmental assessment policy and management*. United Kingdom: Imperial College Press, v. 7, n. 1, p. 1-33, mar. 2005.

FARIA, Alexandre. Miopia Estratégica. *GV Executivo*. São Paulo: FGV-EAESP, vol. 5, n. 4, p. 17-21, set./out. 2006.

FARIA, Alexandre; SAUERBRONN, Fernanda F. A responsabilidade social é uma questão estratégica? Uma abordagem crítica. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: Escola Brasileira de Administração – FGV/EBAPE, n. 1, p. 7-33, jan./fev. 2008.

FARIA, José Henrique de. *Economia política do poder: fundamentos*. Curitiba: Juruá, vol. 1, 2004.

FARIA, José Henrique de.; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. As organizações e a sociedade unidimensional. In. FARIA, José Henrique de. (Org.). *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2007, p. 241-258.

FEATHERSTONE, Mike. *Cultura de consume e pós-modernismo*. São Paulo: Studio Nobel, 1995.

FERRARI FILHO, Fernando; DE PAULA, Luiz Fernando. Pode ‘ela’ acontecer de novo? In. ASSOCIAÇÃO KEYNESIANA BRASILEIRA. *O dossiê da crise*. Porto Alegre, nov., 2008, p. 1-3. Disponível em: < <http://www.ppge.ufrgs.br/akb/dossie-crise.pdf>>. Acesso em: 18 dez. 2008.

FISCHER, Rosa Maria. Novas dimensões da responsabilidade social: a responsabilidade pelo desenvolvimento. In. MACHADO FILHO, Cláudio P. *Responsabilidade Social e governança: o debate e as implicações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

FONTENELLE, Isleide Arruda. *O nome da marca: McDonald’s, fetichismo e cultura descartável*. São Paulo: Boitempo, 2002.

FREITAS, Luiz Carlos de. *Uma pós-modernidade de libertação: reconstruindo as esperanças*. Campinas: Autores Associados, 2005.

FREITAS, Maria E. Existe uma saúde moral nas organizações? *Organizações & Sociedade*. Salvador: Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia – EAUFBA, v. 12, n. 32, p. 13-27, jan./mar. 2005.

FREITAS, Maria E. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

- FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Thomsom Learning, 2007.
- GAULEJAC, Vincent de. *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo: Idéias e letras, 2007.
- GEORGESCU-ROEGEN, Nicholas. *The entropy Law and the economic process*. Cambridge: Harvard University Press, 1999.
- GOODLAND, Robert. Sustentabilidade ambiental: comer melhor e matar menos. In. CAVALCANTI, Clóvis (Org.). *Meio Ambiente, desenvolvimento sustentável e políticas públicas*. São Paulo: Cortez, 1997, p. 271-298.
- GOULET, Denis. Desenvolvimento autêntico: fazendo-o sustentável. In. CAVALCANTI, Clóvis (Org.). *Meio Ambiente, desenvolvimento sustentável e políticas públicas*. São Paulo: Cortez, 1997, p. 72-82.
- GRAYSON, David; HODGES, Adrian. *Compromisso social e gestão empresarial: o que é necessário saber para transformar questões de responsabilidade social em oportunidades de negócio*. São Paulo: Publifolha, 2002.
- GROUP OF 100. *Sustainability: a guide to triple bottom line reporting*. Australia: Group of 100, 2003. Disponível em: < [http://www.group100.com.au/publications/G100\\_guide-tbl-reporting2003.pdf](http://www.group100.com.au/publications/G100_guide-tbl-reporting2003.pdf) >. Acesso em: 21 nov. 2008.
- GUSDORF, Georges. Conhecimento interdisciplinar. In. PALOMBO, Olga; GUIMARAES, Henrique Manoel; LEVY, Teresa (Orgs.). *Interdisciplinaridade: antologia*. Porto: Campo das Letras, 2006, p. 37-58.
- HABERMAS, Juergen. *A crise de legitimação no capitalismo tardio*. 2. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2002.
- HARMAN, Willis; PORTER, Maya (Eds.). *The new business of business: sharing responsibility for a positive global future*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1997.
- HARMAN, Willis. Sustainability: let's get serious. In. HARMAN Willis; PORTER, Maya (eds.). *The new business of business: sharing responsibility for a positive global future*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1997, p. 168-174.
- HART, Stuart L. *Capitalism at the crossroads: the unlimited business opportunities in solving the world's most difficult problems*. New Jersey: Wharton School, 2005.
- HAWKEN, Paul. *The ecology of commerce: a declaration of sustainability*. New York: HarperCollins, 1993.

HENDERSON, Hazel. *Transcendendo a economia: uma visão integrada dos paradigmas emergentes transformando, pela essência, nossa concepção de governo, política, educação, empresa, trabalho e vida em sociedade*. São Paulo: Cultrix, 1991.

HENDERSON, Hazel. *Construindo um mundo onde todos ganhem: a vida depois da guerra da economia global*. São Paulo: Cultrix, 1996.

HENDERSON, Hazel. *Mercado ético: a força do novo paradigma empresarial*. São Paulo: Cultrix, 2006.

HOBBSAWN, Eric. *Era dos extremos: o breve século XX*. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HOPKINS, Michael. *The planetary bargain: corporate social responsibility comes of age*. London: Macmillan, 1999.

IPCC. *Climate Change 2007: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Genebra: IPCC, 2007. Disponível em: < <http://www.ipcc.ch/ipccreports/ar4-syr.htm>>. Acesso em: 23 fev. 2009.

JAMESON, Frederic. *A cultura do dinheiro: ensaios sobre a globalização*. Petrópolis: Vozes, 2001.

KENNEDY, Paul. *Preparando para o século XXI*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KRUGMAN, Paul. A crise de 2008 e a economia da depressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KUMAR, Krishan. *Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo*. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

LATHAM, Mark. A Terceira via: um esboço. In: GIDDENS, Anthony (Org.). *O debate global sobre a terceira via*. São Paulo: UNESP, 2007, p. 51-64.

LEIPZIGER, Deborah. *The corporate responsibility code book*. Sheffield: Greenleaf, 2003.

LÉLÉ, Sharachchandra M. Sustainable development: a critical review. *World Development*. Great Britain: Pergamon, v. 19, n. 6, p. 607-621, 1991.

LEONARDI, Maria Lúcia A. A educação ambiental como um dos instrumentos de superação da insustentabilidade da sociedade atual. In: CAVALCANTI, Clóvis (Org.). *Meio Ambiente, desenvolvimento sustentável e políticas públicas*. São Paulo: Cortez, 1997, p. 391-408.

LINHART, Danièle. *A desmedida do capital*. São Paulo: Boitempo, 2007.

LOVELOCK, James. *A vingança de Gaia*. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2006.

MARCUSE, Herbert. Ecology and revolution. In. MERCHANT, Carolyn (Ed.). *Ecology*. New Jersey: Humanities Press International, 1994, p. 51-54.

MARCUSE, Herbert. *A grande recusa hoje*. Petrópolis: Vozes, 1999.

MARX, Karl. *O capital: Crítica da Economia Política*. Livro I, vol. 2. São Paulo: Nova Cultura, 1996.

MÉSZÁROS, István. *A educação para além do capital*. São Paulo: Boitempo, 2005.

MILBRATH, Lester W. *Envisioning a sustainable society: learning our way out*. New York: State University of New York, 1989.

MILNE, Markus J.; BALL, Amanda; GRAY, Rob. *From soothing palliatives and towards ecological literacy: a critique of the triple bottom line*. International Sustainability Conference, Basel, 13-14 out. 2005.

NEUMAYER, Eric. *Weak versus strong sustainability: exploring the limits of two opposing paradigms*. 2. ed. Cheltenham: Edgar Elgar Publishing, 2003.

NORMAN, Wayne; MACDONALD, Chris. Getting to the bottom of the “triple bottom line”. *Business ethic quarterly*, v. 14, n. 2, p. 243-262, mar. 2003.

OLIVEIRA, Francisco de; RIZEK, Cibele (Eds.). *A era da indeterminação*. São Paulo: Boitempo, 2007.

OLIVEIRA, Sonia Maria Barros de. Base científica para a compreensão do aquecimento global. In. VEIGA, José Eli da. (Org.). *Aquecimento global: frias contendas científicas*. São Paulo: Senac, 2008, p. 17-54.

PARKER, Martin. *Against management: organization in the age of managerialism*. Cambridge: Polity, 2002.

PETTIGREW, Andrew M. A cultura das organizações é administrável? In. FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coord.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, Michael E. *On competition*. Boston: Harvard Business Press, 2008.

PRAHALAD, C. K. *The fortune at the bottom of the pyramid: eradicating poverty through profits*. New Jersey: Wharton School, 2005.

REDCLIFT, Michael R. Sustainable development (1987-2005) – an oxymoron comes of age. *Horizontes antropológicos*. Porto Alegre: IFCH-UFRGS, v. 12, n. 25, p. 65-84, jan./jun. 2006.

RESS, William E.; WESTRA, Laura. When Consumption does violence: can there be sustainability and environmental justice in a resource-limited world? In. AGYEMAN, Julian; BULLARD, Robert D.; EVANS, Bob ( eds.). *Just sustainabilities: development in an unequal world*. Cambridge: MIT Press, 2003, p. 99-124.

RIBEIRO, Renato Janine. O capitalismo apostou em paixões, não na moral. *Valor Econômico*. São Paulo. 23 jan., 2009. Disponível em < <http://www.valoronline.com.br/> > Acesso em: 22 out. 2008.

ROHDE, Geraldo M. Mudanças de paradigma e desenvolvimento sustentado. In: CAVALCANTI, Clóvis (Org.). *Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável*. São Paulo: Cortez, 1995, p. 41-53.

RUSSELL, Peter. Is sustainable development compatible with western civilization? In. HARMAN, Willis; PORTER, Maya (Eds.). *The new business of business: sharing responsibility for a positive global future*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1997.

SACHS, Ignacy. *Desenvolvimento: includente, sustentável, sustentado*. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SALAMA, Pierre; DESTREMAU, Blandine. *O tamanho da pobreza: economia política da distribuição de renda*. Rio de Janeiro: Garamond, 1999.

SANTOS, Milton. *Economia espacial: críticas e alternativas*. 2. ed. São Paulo: EDUSP, 2003.

SAVITZ, Andrew; WEBER, Karl. The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success – and how you can too. São Francisco: Jossey-Bass, 2006.

SCHUMACHER, E. F. *O negócio é ser pequeno*. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

SCHUMPETER, A. Joseph. *Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma Investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultura: 1997.

SDC – Sustainable Development Commision. *Prosperity without growth? The transition to a sustainable economy*. London: Sustainable development commission, 2009. Disponível em: < <http://www.sd-commission.org.uk/publications.php?id=914> > Acesso em: 13 jan. 2009.

SEN, Amartya. *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Cia. das letras, 1999.

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

SHARMA, Sanjay. Research in corporate sustainability: what really matters? In. SHARMA, Sanjay; STARIK, Mark (Eds.). *Research corporate sustainability: the evolving theory and*

*practice of organizations in the natural environment*. Cheltenham: Edward Elgar, 2002, p. 1-30.

SILVA, Marcos Fernandes Gonçalves da. *A econômica política da corrupção no Brasil*. São Paulo: Senac, 2000.

SILVA, Marcos Fernandes Gonçalves da. *Ética e economia: impactos na política, no direito e nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SMITH, Adam. *Teoria dos sentimentos morais*. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

SPINK, Peter K. O lugar do lugar na análise organizacional. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*. Rio de Janeiro: ANPAD, v. 5, edição especial, p. 11-34, 2001.

STAHEL, Andri W. Capitalismo e entropia: os aspectos ideológicos de uma contradição e a busca alternativas sustentáveis. In: CAVALCANTI, Clóvis (Org.). *Desenvolvimento e natureza: estudos para uma sociedade sustentável*. São Paulo: Cortez, 1995, p. 104-127.

STIGLITZ, Joseph E. *Globalization and its discontents*. New York: W.W. Norton & Company, 2002.

STIGLITZ, Joseph. The fruit of hypocrisy: dishonesty in the finance sector dragged us here, and Washington looks ill equipped to guide us out. *The Guardian*, United Kingdom, 16 sep., 2008. Comment and debate section, p. 30. Disponível em: <<http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2008/sep/16/economics.wallstreet>. > Acesso em: 12 nov. 2009.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TOURAINE, Alain. *Crítica da modernidade*. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

TRAGTENBERG, Maurício. *Administração, poder e ideologia*. 3. ed. São Paulo: UNESP, 2005.

UNITED NATIONS POPULATION DIVISION (UNPD). *World population prospects: the 2006 revision*. Executive Summary. New York: United Nations, 2007. Disponível em: <<http://www.un.org/esa/population/publications/wpp2006/English.pdf> > Acesso em: 25 fev. 2009.

VEIGA, José Eli da. *Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI*. Rio de Janeiro: Garamond, 2005.

VEIGA, José Eli da (Org.). *Aquecimento global: frias contendas científicas*. São Paulo: Senac, 2008.

VIEIRA, Euripedes F.; VIEIRA, Marcelo F. *Espaços econômicos: geoestratégia, poder e gestão do território*. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2003.

VIEIRA, Euripedes F.; VIEIRA, Marcelo F. *A dialética da pós-modernidade: a sociedade em transformação*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WALDMAN, Maurício. *Ecologia e lutas sociais no Brasil*. São Paulo: Contexto, 2002.

WHEATLEY, Margaret J. *Liderança e a nova ciência: descobrindo ordem num mundo caótico*. São Pulo: Cultrix, 2006.

ZOJA, Luigi. *História da arrogância: psicologia e limites do desenvolvimento humano*. São Paulo: Axis Mundi, 2000.



## **Anexo 1. Principais normas, padrões, índices, indicadores e iniciativas globais.**

O desenvolvimento dos conceitos e práticas hoje comumente relacionados à sustentabilidade e responsabilidade corporativa foi historicamente acompanhado pela consolidação de uma série de princípios, normas, padrões e indicadores elaborados a partir da atuação diferentes grupos e instituições. Essas ferramentas sistematizaram parte das questões envolvidas no complexo contexto da sustentabilidade, impulsionando a disseminação de conceitos e práticas a ele relacionados.

Ora estabelecendo norteadores e princípios de atuação mais abrangentes, ora buscando orientar práticas específicas de gestão, elas assumem formas e conteúdos variados, mas podem auxiliar na reflexão sobre os aspectos críticos de sustentabilidade envolvidos na atuação das empresas de diferentes setores.

### **Princípios e diretrizes**

## **METAS DO MILÊNIO**

Proposta das Nações Unidas, as metas do milênio enumeram um conjunto de objetivos, a serem adotados por seus membros até 2015, sobretudo relacionados ao desenvolvimento e a erradicação da pobreza. É uma espécie de síntese dos entendimentos estabelecidos ao longo dos debates em torno do desenvolvimento sustentável na década de 90.

Os objetivos de desenvolvimento do milênio contemplam: erradicar a extrema pobreza e fome; atingir o ensino básico universal; promover a igualdade de gênero e a autonomia das mulheres; reduzir a mortalidade infantil; melhorar a saúde maternal; combater o HIV/AIDS, a malária e outras doenças; garantir a sustentabilidade ambiental; e estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento.

## **PACTO GLOBAL**

O Pacto Global, ou *Global Compact*, é uma iniciativa desenvolvida pela ONU com o objetivo de mobilizar a comunidade empresarial internacional para a promoção de valores fundamentais nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate a corrupção.

Ele sugere a adesão das empresas para que assumam compromissos globais e incorporem ao cotidiano dos negócios princípios que se baseiam no paradigma do desenvolvimento humano sustentável e que ressaltam a importância das empresas na construção de uma sociedade mais justa e equânime.

Seus dez princípios são: respeitar e proteger os direitos humanos; impedir violações de direitos humanos; apoiar a liberdade de associação no trabalho; abolir o trabalho forçado; abolir o trabalho infantil; eliminar a discriminação no ambiente de trabalho; apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais; promover a responsabilidade ambiental; encorajar tecnologias que não agredem o meio ambiente; e combater a corrupção em todas as suas formas inclusive extorsão e propina.

## **A DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS HUMANOS**

Lançada em 10 de dezembro de 1948, A Declaração Universal dos Direitos Humanos é um dos documentos básicos das Nações Unidas e uma referência internacional de padrões mínimos para proteção dos direitos e liberdades do indivíduo.

Assumindo como pressuposto a condição de igualdade de todos os seres humanos, a Declaração explicita aspectos de extrema importância para a vida em sociedade como a proibição do trabalho escravo; o direito à vida, à liberdade e à segurança pessoal; sem que seja feita qualquer distinção em virtude de raça, cor, sexo, língua, religião, opinião política ou de outra natureza, origem nacional ou social, riqueza ou propriedade, nascimento ou qualquer outra condição.

Ela reúne, portanto, as diretrizes que criam um padrão comum de entendimento dos direitos e liberdades do indivíduo. Seu conteúdo é considerado como a base do direito internacional e deve ser respeitado pelos sistemas judiciários dos diversos países-membro da ONU.

## **CONVENÇÕES DA ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO**

Desde sua criação, a OIT e suas estruturas tripartites constituíram um sistema de normas internacionais sob a forma de convenções e recomendações. As Convenções são tratados internacionais sujeitos à ratificação dos países membros.

Das 183 Convenções aprovadas até junho de 2001, as deliberações da estrutura tripartite da OIT designaram oito como fundamentais, as quais integram a Declaração de Princípios e Direitos no Trabalho da OIT (1988). Fazem parte desse conjunto de tratados, as convenções: Nº 29 – Trabalho Forçado (1930); Nº 87 – Liberdade Sindical e proteção do direito de sindicalização (1948); Nº 98 – Direito de sindicalização e de negociação coletiva (1949); Nº 100 – Igualdade de remuneração (1951); Nº 105 – Abolição do trabalho forçado (1957); Nº 111 – Discriminação (emprego e ocupação) (1958); Nº 138 Idade Mínima (1973); Nº 182 – Piores Formas de Trabalho Infantil (1999).

## **CARTA DA TERRA**

A Carta da Terra é resultado de um diálogo intercultural, em torno de objetivos comuns e valores compartilhados. O projeto da Carta da Terra começou como uma iniciativa das Nações Unidas, mas se desenvolveu e finalizou como uma iniciativa global da sociedade civil. Em 2000 a Comissão da Carta da Terra, uma entidade internacional independente, concluiu e divulgou o documento como a carta dos povos, buscando pensar articuladamente os temas ecológicos e sociais relevantes da para a vida no planeta.

A redação da Carta da Terra envolveu um processo inclusivo e participativo associado à criação de uma declaração internacional. A legitimidade do documento foi fortalecida pela adesão de mais de 4.500 organizações, incluindo vários organismos governamentais e organizações internacionais.

## **AGENDA 21**

A Agenda 21, iniciativa das Nações Unidas, é um plano de ação que busca orientar o estabelecimento de um novo padrão de desenvolvimento nas escalas local, nacional e global. Intenciona a atuação responsável dos governos e da sociedade civil em todas as áreas em que a ação humana impacta o meio ambiente.

Na tentativa de se impor um novo padrão de desenvolvimento, que contemple os aspectos ambientais, sociais e econômicos, a Agenda 21 é um documento abrangente, que busca uma economia mundial mais abrangente e equitativa.

### **Instrumentos de gestão e reporte**

## **INDICADORES ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL**

Os indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial são uma ferramenta de aprendizado e avaliação da gestão no que se refere à incorporação de práticas de responsabilidade social empresarial ao planejamento estratégico e ao monitoramento e desempenho geral da empresa.

Dentre os indicadores econômicos estão: a geração e distribuição de riqueza; a produtividade; e os investimentos.

Na dimensão ambiental busca avaliar a política e gerenciamento ambiental, os principais impactos no meio ambiente decorrentes da atuação da empresa e o uso de recursos pelas operações.

Quanto aos valores, transparência e governança na organização, os indicadores Ethos avaliam: a auto-regulação da conduta; e a existência de relações transparentes com a sociedade.

Em relação aos aspectos sociais, contempla: o público interno; os fornecedores; consumidores/ clientes; a comunidade; e governo e sociedade.

## **BALANÇO SOCIAL IBASE**

Em 1997 o IBASE lançou uma campanha pela divulgação voluntária do balanço social, num modelo padronizado visando permitir análises comparativas da própria empresa ao longo do tempo ou entre empresas do mesmo setor.

Foi um marco no Brasil, como primeiro modelo de indicadores voltados à responsabilidade social empresarial, suscitando o debate sobre assunto.

Em 1998, para estimular a participação de um maior número de corporações, o Ibase lançou o Selo Balanço Social Ibase/Betinho, conferido anualmente a todas as empresas que publicam o balanço social com as informações socioambientais, no modelo sugerido pela instituição.

## **DIRETRIZES PARA RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE – GLOBAL REPORTING INITIATIVE**

São diretrizes globais para elaboração de relatórios de sustentabilidade. Compreende a orientação para definição do conteúdo dos relatórios; princípios para assegurar a qualidade dessas publicações e orientações para o estabelecimento do limite do relatório, além de um conjunto de indicadores de desempenho econômico, social e ambiental.

Dentre os indicadores de desempenho econômico estão: a demonstração de valor adicionado; implicações financeiras, riscos e oportunidades em relação ao aquecimento global; a presença de mercado; e os impactos econômicos indiretos das operações das empresas.

Na dimensão social busca-se avaliar: práticas trabalhistas, relações e condições de trabalho; respeito e proteção dos direitos humanos; relações com a sociedade; e a responsabilidade sobre os produtos e serviços.

Os indicadores ambientais avaliam o desempenho da organização em relação nos seguintes aspectos: materiais; energia; água; biodiversidade; emissões, efluentes e resíduos; fornecedores; produtos e serviços; concordância; transporte; e investimentos.

## **CARBON DISCLOSURE PROJECT**

Requerimento coletivo, formulado por investidores institucionais e endereçado globalmente, em 2007, para mais de 2.400 empresas (incluindo 60 brasileiras), visando obter *disclosure* de informações relativas a políticas que visam o enfrentamento do processo de mudanças climáticas.

Busca viabilizar a inclusão do tema nas análises para decisões de investimento. Em 2007, 290 investidores globais, administrando mais de US\$ 41 trilhões de ativos financeiros, aderiram à iniciativa.

## **Padrões e normas certificadoras**

### **ISO 14001**

Criada em 1993, a norma ISO 14001 estabelece as diretrizes básicas para o desenvolvimento de um sistema gestão ambiental, visando auxiliar empresas a identificar, priorizar e gerenciar seus riscos ambientais como parte de suas práticas.

Seu principal objetivo é implementar, manter e melhorar um sistema de gestão ambiental para assegurar conformidade com a política ambiental, podendo demonstrá-la a terceiros. Exige que as empresas se comprometam com a prevenção da poluição e com melhorias contínuas, como parte do ciclo normal de gestão empresarial.

### **ISO 26000**

Em junho de 2004 a ISO realizou em Estocolmo uma Conferência Internacional que culminou na formação de um Grupo de Trabalho em Responsabilidade Social para o desenvolvimento da ISO 26000.

A ISO 26000 será a terceira geração de normas ISO, após a 9000 e a 14000. Diferentemente destas, atuará não como uma norma certificadora, mas como um guia de diretrizes que trará orientações sobre o processo de incorporação da responsabilidade social e ambiental às atividades de uma organização, além de indicações sobre os principais instrumentos, sistemas e entidades que, atualmente, tratam do tema.

Nesse sentido, com a publicação da ISO 26000, espera-se delimitar de uma forma mais contundente a linha que separa o discurso corporativo e práticas de “*greenwashing*” das verdadeiras políticas e práticas empresariais, servindo como parâmetro para a sociedade e para as organizações sobre a atuação socioambiental das empresas.

Consistirá de três princípios: (a) Gerais, referentes a questões legais e a Convenções e declarações reconhecidas internacionalmente; (b) Substantivos, voltados a resultados e avanços em critérios reconhecidos internacionalmente; e (c) Operacionais, voltados à natureza e qualidade do processo.

A expectativa de sua publicação vem sendo adiada com o andamento dos debates e está atualmente prevista para o primeiro semestre de 2010.

## **SOCIAL ACCOUNTABILITY 8000**

Baseia-se na OIT (Organização Internacional do Trabalho), na convenção das Nações Unidas sobre os direitos da criança, na Declaração Universal dos Direitos Humanos e no cumprimento de leis locais como critérios para certificação. Busca com isso aprimorar as relações de trabalho nas organizações.

Foi desenvolvida pela CEPAA (Council on Economic Priorities Accreditation Agency) em 1997 e é coordenada pela SAI (Social Accountability International), uma organização não-governamental sediada nos Estados Unidos que possui o papel de promover e estimular a implementação da norma no mundo todo, além de credenciar organizações qualificadas para certificação.

Dentre os aspectos observados pela norma estão: o trabalho infantil; o trabalho escravo; saúde e segurança no trabalho; liberdade de associação e o direito de negociar coletivamente.

## **OHSAS 18001 SAFETY CERTIFICATION**

O OHSAS 18001 Safety certification é um Sistema de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional. Seu objetivo é auxiliar as empresas no controle dos riscos para os funcionários e foi desenvolvida em resposta à demanda por um padrão reconhecido e confiável de avaliação nestes aspectos.

## **AA 1000**

Trata-se de uma norma voluntária com foco em assegurar a qualidade da contabilidade, auditoria e relato social e ético. Foi criada pelo ISEA (Institute of Social and Ethical AccountAbility) em 1999 e busca fornecer o primeiro padrão internacional de gestão de ética e responsabilidade social, tomando como base fundamental o processo de engajamento de stakeholders.

A norma possui ferramentas que facilitam a identificação dos stakeholders que devem ser priorizados no processo de diálogo.

Não verifica a conformidade do desempenho segundo um ideal, pois prefere focar na promoção da aprendizagem contínua da organização.

## **Direcionadores e indicadores setoriais e de mercado**

### **DOW JONES SUSTAINABILITY INDEXES**

Criado em janeiro de 1999 pela *Dow Jones Indexes* e pelo *Sustainability Asset Management (SAM) Group*, da Suíça, o índice é formado por 10% das companhias mais bem classificadas em termos de sustentabilidade corporativa dentre o grupo de empresas com maior valor de mercado que compõem o *Dow Jones Global Index*, representando nove setores econômicos e 73 segmentos industriais de 33 países.

A seleção das companhias é feita a partir de um questionário centrado em desempenho ambiental, social e econômico, incluindo indicadores de governança corporativa. O Índice adota a metodologia conhecida como *Best in Class*, que seleciona as empresas com melhor desempenho em cada um dos setores econômicos.

### **FTSE4Good Index**

O FTSE4Good Index foi lançado em 2001, numa parceria entre a Bolsa de Londres e o Financial Times, e possui 4 séries distintas: o FTSE4Good global, o FTSE4Good Europe, além de dois índices exclusivos para a Inglaterra e os Estados Unidos. O índice também varia em sua composição, em relação ao número de empresas, dividindo-se entre o FTSE 50, que contempla 50 companhias, e o FTSE 100, composto por 100 organizações.

Os principais aspectos avaliados pelo índice dizem respeito às dimensões ambientais, direitos humanos e engajamento de stakeholders. Cada dimensão é avaliada em termos de suas políticas, gestão e reporting.

### **SRI – INDEX JOHANNESBURG**

O SRI – Index foi lançado em 2003 pela Bolsa de Valores de Johannesburg, inspirado nos moldes propostos pelo FTSE4Good, da Bolsa de Londres. A Avaliação das empresas é feita através de questionários com questões ambientais, sociais, econômicas e de governança corporativa, fazendo referência às políticas, práticas de gestão, desempenho e reporte das companhias.



## **ISE – ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL**

O ISE, criado pela Bovespa, é um índice do mercado financeiro que funciona como referencial do desempenho das ações de empresas que se destacam em responsabilidade social e com sustentabilidade no longo prazo.

Seu principal objetivo é criar um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade contemporânea e estimular a responsabilidade ética das corporações.

Avalia as empresas por meio de questionários enviados eletronicamente às 150 empresas mais líquidas negociadas na Bovespa – sem critérios de exclusão à priori em função do setor de atuação da empresa – com questões relacionadas às dimensões: geral, natureza do produto, governança corporativa, econômico-financeira, ambiental, e social.

## **PRINCÍPIOS BÁSICOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL – INSTITUTO ETHOS E ABRAPP**

Lançado em 2003, buscam nortear os investimentos dos fundos de pensão, criando critérios de investimentos socialmente responsáveis. Seus 11 princípios se relacionam a: governança corporativa; o balanço social; a inclusão social; a mão-de-obra; a mão-de-obra terceirizada; ao meio ambiente; a geração de renda; aos projetos sociais; a ética e transparência; as políticas de investimentos; e os critérios tradicionais de investimentos.

## **PROTOCOLO VERDE**

O Protocolo Verde é uma carta de princípios que decorre do trabalho de um Grupo – instituído pelo decreto de 29 de maio de 1995 – com o objetivo de elaborar uma proposta contendo diretrizes, estratégias e mecanismos operacionais para a incorporação da variável ambiental no processo de gestão e concessão de crédito oficial e benefícios fiscais do Governo brasileiro a atividades produtivas.

Em 2009 esse compromisso foi corroborado por meio de um protocolo de intenções assinado pelo Ministério do Meio Ambiente e a Federação Brasileira de Bancos – FEBRABAN.

## **PROTOCOLO DE KYOTO**

Acordo internacional que busca estabelecer metas para a redução na emissão de gases estufa, bem como estruturar um mercado de créditos que ajude neste processo.

## **PRINCIPIOS DO EQUADOR**

Os "Princípios do Equador" são diretrizes socioambientais a serem consideradas na análise de crédito pelas instituições financeiras ao fornecer financiamentos a projetos acima de US\$10 milhões.

## **PADRÕES PARA O MANEJO FLOERSTAL – FOREST STEWARDSHIP COUNCIL**

Os padrões do FSC, hoje amplamente disseminados, representam o mais forte sistema mundial para o manejo de florestas em direção à sustentabilidade. São 10 princípios e 57 critérios que remetem a questões legais, direitos indígenas, direitos trabalhistas, benefícios múltiplos e impactos ambientais levando-se em conta o gerenciamento florestal.

## Anexo 2. Sujeitos da pesquisa

Entrevistas Principais			
Nome	Organização	Função	Qualificações
F	Multinacional europeia de grande porte no setor eletro-eletrônicos.	Gerente geral de sustentabilidade na América Latina.	Graduada em Letras pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da Universidade Mackenzie, com especialização em propaganda pela ESPM. Tem cursos em extensão na FGV – Educação Continuada em Administração para o Terceiro Setor e Gestão Responsável para a Sustentabilidade pela Fundação Dom Cabral. É professora de Pós-Graduação em Sustentabilidade.
LF	ONG envolvida com manejo e certificação agrícola.	Secretário executivo	Engenheiro Agrônomo e Doutor pela ESALQ/USP.
HR	Empresa privada nacional que trabalha no setor elétrico brasileiro.	Gerente de sustentabilidade e responsabilidade corporativa	não disponível
MF	Empresa nacional de grande porte com atuação no mercado editorial brasileiro.	Diretora de Relações Corporativas	Profissional há mais de 20 anos. Formada em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas pela FIAM, em 1984, MF fez especialização em Marketing na ESPM e MBA na FIPECAFI / USP em Finanças, Comunicações e Relações com Investidores.
J	Empresa nacional no setor de borrachas	Presidente superintendente	Engenheiro
S	Empresa subsidiária no setor de meios de pagamentos no Brasil.	Gerente de sustentabilidade e responsabilidade corporativa	Formado em Engenharia Industrial pela FEI, S atuou também como gerente de recursos humanos em uma grande empresa de consultoria.
B	ONG envolvida com a responsabilidade social empresarial.	Coordenadora de Projetos	Graduada em Relações Internacionais pela PUC-SP, com mestrado na mesma área, pela Universidade Católica de Milão, com ênfase em desenvolvimento social. Atuação de mais de 10 anos em sustentabilidade, tendo passado por ONGs, órgãos públicos, empresas de grande porte e fundações empresariais.
MC	Empresa nacional de grande porte com atuação no mercado editorial brasileiro.	Diretor de logística	Engenheiro civil (Poli/USP), pós-graduado em Gerenciamento de Empresas (Poli/USP) e pós-graduado em Marketing (ESPM).
MR	Universidade e centro de pesquisa	Coordenador Adjunto	Coordenou a criação do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). Coordenou o Projeto Eco-Finanças, da ONG Amigos da Terra, e trabalhou no Departamento de Pesquisa do Banco Mundial. Membro do Conselho Consultivo do Fundo Ethical, do Banco Real ABN Amro.
R	Instituto que busca garantir a observância do bem estar dos trabalhadores	Coordenadora do projeto de responsabilidade social	não disponível
Z	TV educativa	Jornalista	Formada em Comunicação Social.
V	Entidade sem fins lucrativos que busca defender interesses setoriais.	Diretor	Diretor presidente do Comitê Brasileiro do Pacto Global (ONU), diretor de Responsabilidade Social.
M	Instituto que busca defender os direitos dos consumidores.	Coordenadora executiva	Escritora, Agrônoma (ESALQ-USP), Especialista em Economia Regional e Urbana - USP. Mestrado nas disciplinas Economia aplicada e Administração pela FGV.

Entrevistas Principais			
Nome	Organização	Função	Qualificações
L	Instituto que busca defender os direitos dos consumidores.	Consultora	Socióloga e mestre em ciência ambiental
H	Instituto que busca atuar na área de governança corporativa.	Diretora executiva	Secretária geral do Instituto em que trabalha, conselheira de administração de uma seguradora de grande porte, conselheira de um centro de pesquisa e estudos em sustentabilidade, e de um fundo de investimentos sustentável.
RH	Empresa multinacional de grande porte na área de cosméticos e cuidados pessoais.	Gerente de sustentabilidade	Prestou serviços para várias ONGs e empresas no Brasil, desenvolvendo programas e políticas de investimento social, responsabilidade social e voluntariado. Coordenou no Brasil a primeira pesquisa sobre atuação social e voluntariado nas empresas - em 1999, como consultora. É membro do conselho e sócia fundadora de um Instituto contra a Violência e membro do comitê de Responsabilidade Social de uma organização de representação setorial.
C	Empresa nacional de grande porte com atuação no mercado editorial brasileiro.	Diretor de sustentabilidade - núcleo turismo	Jornalista há 30 anos, trabalhou em grandes publicações brasileiras. Foi editor do projeto regionais e diretor de redação. Em 2007, implantou e coordenou o programa de sustentabilidade dentro de sua empresa.
W	Organização internacional de certificação florestal.	Presidente do conselho do FSC	W é biólogo e administrador de empresas. Possui experiência no ramo da biotecnologia aplicada e foi diretor de uma das maiores empresas certificadas de exploração florestal do país.
D	Instituição de representação trabalhista.	Coordenador Geral	não disponível
DY	Organização que presta serviços associados a recursos hídricos no Estado de São Paulo.	Engenheiro	Engenheiro florestal com especialização em sustentabilidade.
DL	Profissional autônoma	Produtora de multiconteúdo e consultora de comunicação e sustentabilidade.	Jornalista com vinte anos de experiência nas áreas de tecnologia, ciências e meio-ambiente. Fez pós-graduação em sustentabilidade na FGV e se dedica ao tema desde então. É escritora, apresentadora do programa televisivo e consultora de comunicação e sustentabilidade.

Entrevistas Complementares			
MB	Instalações elétricas e telefônicas	Gerente	Engenheiro
ME	Empresa multinacional no ramo de energia	Profissional de RH	Assistente social
MA	Empresa multinacional no ramo de energia	Profissional de RH	Assistente social
CG	Indústria de transformadores	Profissional de RH	Formada em Educação Física

### **Anexo 3. Principais referências de sustentabilidade à partir de fontes secundárias.**

Além das entrevistas, foram consideradas neste estudo uma extensa pesquisa bibliográfica – mapeando o campo teórico – e diversas fontes secundárias, compostas por textos não acadêmicos disponíveis sob a forma de documentos escritos e meios eletrônicos.

Como mencionado anteriormente, a escolha da Grounded Theory tinha o propósito de qualificar sustentabilidade a partir da fala dos entrevistados, com a menor interferência possível do pesquisador. O foco da pesquisa de campo sempre foi conhecer o que emergiria das falas dos sujeitos de pesquisa.

Considerando que uma fala não se baseia senão esporadicamente em referências científicas, optamos por considerar neste estudo as “falas” de diferentes especialistas, extraídas de publicações não acadêmicas. Elas se somariam às falas dos especialistas e, esperávamos, ofereceriam igualmente uma boa visão sobre entendimentos atuais envolvendo sustentabilidade.

Finalmente, tiveram uma importância muito grande no trabalho a referência de inúmeras disciplinas, apropriadas de modo a podermos explicar sustentabilidade a partir de uma perspectiva crítica. Consideramos que essa perspectiva traria novos entendimentos e proporia novas agendas de pesquisa com o objetivo de fazer avançar os estudos de sustentabilidade a ponto de serem usados para introduzir mudanças nas responsabilidades dos inúmeros agentes sociais.

Para preservar como centrais para a formulação da teoria fundamentada os dados surgidos nas entrevistas, apenas um conjunto pequeno de referências de fontes secundárias foi utilizado. Essas referências trouxeram elementos complementares usados para a formulação da teoria e estabeleceram uma conversa importante com os dois primeiros capítulos.

A questão principal – e única - selecionada nas fontes secundárias se refere ao entendimento dos autores sobre sustentabilidade. Foram selecionados trechos de entrevistas e artigos de vários agentes que se dispuseram a falar e escrever sobre o tema, compondo um mosaico muito próximo da fala dos sujeitos de pesquisa. Assumindo certo risco nesta afirmativa, há indicativos a nosso ver suficientes para que o sentido e a direção de sustentabilidade possam vir a emergir do diálogo social. Importante ressaltar a presença, nos

textos, da centralidade do desenvolvimento econômico, embora apontando para o surgimento de certo modal social.

Por conta de sua semelhança com as falas dos sujeitos de pesquisa – já comentadas – e das referências contidas nos capítulos 1 e 2, os comentários sobre os conteúdos encontrados nas fontes secundárias serão apenas tópicos. Importante apontar, no entanto, para a diversidade de argumentos, ilustrando aquilo a que nos referimos anteriormente de que a fala de sustentabilidade se dá, na maior parte das vezes, aprisionada em campos de conhecimento específicos ou em campos de atuação – ou de oportunidades – dos agentes. De qualquer forma, os textos, juntos, compõem um mosaico muito interessante sobre os entendimentos da sustentabilidade, permitindo ver o escopo de algo em construção e as suas várias possibilidades.

“Ambientalizar o desenvolvimento econômico”. Isso deriva do pensamento de que o desenvolvimento deve se dar não apenas na dimensão econômica, mas também nas dimensões social e ambiental.” (**Marcel Bursztyn**, coordenador do programa de governo e da campanha do candidato Cristovam Buarque à presidência, em 2006, **Página 22, n. 1, pg. 48, set. 2006**).

“É um desenvolvimento econômico que dure, tenha permanência, e não seja predatório ao meio ambiente.” (**José Goldemberg**, secretário do meio ambiente de São Paulo em 2006, **Página 22, n. 1, pg. 49, set. 2006**).

“A campanha prefere usar o termo política de desenvolvimento sustentável, porque o termo sustentabilidade foi apropriado pelo grande capital e incorpora práticas com que o partido não concorda – como a destruição dos biomas em troca de áreas de reflorestamento. Na visão do partido, política de desenvolvimento sustentável não só preserva o meio ambiente físico, como inclui nas decisões as populações e organizações sociais que serão afetadas por determinado empreendimento. (**Jorge Luís Borges Ferreira**, geógrafo e assessor técnico do partido político PSOL, **Página 22, n. 1, pg. 49, set. 2006**).

“A sustentabilidade é um conceito pluridimensional e pelo menos três dimensões devem estar presentes para que se possa falar de desenvolvimento sustentável: os objetivos do desenvolvimento são sempre sociais, deve-se respeitar as condicionalidades ecológicas para preservar o futuro e lograr a viabilidade econômica para que as coisas aconteçam.” (**Ignacy Sachs**, economista, sociólogo e ecologista, diretor honorário do Centro de pesquisas sobre o

Brasil Contemporâneo da École des Hautes Études en Sciences Sociales, com sede em Paris, **Página 22, n. 11, pg. 20, ago. 2007).**

“A expressão ‘desenvolvimento sustentável’ deve ser compreendida numa perspectiva que obrigatoriamente englobe os seres humanos e, mais do que isso, os considere na sua dimensão organizada, social. Assim pensando, os seres humanos organizados socialmente são parte integrante e essencial do meio ambiente e dos processos naturais. Ao contrário do que muitas tendências teóricas admitem, ao encarar a sociedade como se esta estivesse em conflito com o ambiente.” (**Silvia Figueroa**, geóloga, historiadora, estudiosa de história e ensino da ciência, diretora-associada do Instituto de Geociências da Unicamp, **Página 22, n. 11, pg. 20, ago. 2007).** “A busca de sustentabilidade, no caso, seria o mero reconhecimento de que é preciso refrear o estrago que esse núcleo duro do conceito (o ‘desenvolvimento’) tem provocado historicamente nas sociedades humanas e nos ecossistemas de todo o planeta. A primazia, contudo, permanece a mesma. As variáveis universalização da qualidade real de vida, direitos das futuras gerações, manejo ecológico dos recursos naturais, cidadania planetária, justiça, etc. são entendidas não como desafios do campo dos valores, mas com o problemas a serem mitigados, fundamentalmente a partir do universo das equações econômicas e tecnológicas. De uma segunda alternativa analítica deriva a possibilidade de entender ‘desenvolvimento sustentável’ como um conceito novo, estruturalmente diferente do velho ‘desenvolvimento’, pelo simples fato de que pertence a outra base de valores e compromissos. Ele parte da compreensão de que o atual modelo é em si mesmo insustentável, e não apenas do ponto de vista ambiental, mas por estar ética e socialmente superado como patamar civilizatório. Nessa leitura, até mesmo como construção de conceito ele poderia ser considerado inovador, porque se trata mais de uma federação de sentidos convergentes do que de uma definição nuclear.” (**Maristela Bernardo**, jornalista, doutora em sociologia, consultora e presidente do Instituto Internacional de Educação do Brasil (IEB), **Página 22, n. 11, pg. 20, ago. 2007).**

“A expressão deve ser compreendida como defensora de uma postura mais conservativa do que preservativa do ambiente, que é inerente ao homem, que, sem utilização do qual, não se realiza como ser humano (à La Kant). Mas essa interpretação que prefiro adotar não é unânime. Aqueles que colocam o princípio da precaução como centro de toda a atitude humana perante a natureza enxergam na expressão ‘desenvolvimento sustentável’ a bandeira do preservacionismo, sem o qual não seremos justos com as gerações futuras.”

(**Newton Pereira**, geólogo, professor da Unicamp, estudioso de planejamento energético, mudanças tecnológicas e meio ambiente, **Página 22, n. 11, pg. 20-22, ago. 2007**).

“‘Desenvolvimento sustentável’ é uma expressão infeliz. Na visão convencional, ainda dotada pela maioria dos economistas e governos, isso se traduz na manutenção de um crescimento econômico na casa dos 3% ao ano. Dessa forma, sustentabilidade implica manter o status quo. Não é isto que queremos quando estamos consumindo 125% da capacidade de regeneração do planeta. Se essas condições forem mantidas, será o colapso. Temos de nos corrigir e começar a falar de regeneração, restauração, recuperação, revitalização. Precisamos de um tipo de mudança que só uma criatividade radical pode realizar.” (**Tamas Makray**, empresário, ecologista, fundador e ex-presidente do grupo Promon, criador do Instituto Oikos de Agroecologia, **Página 22, n. 11, pg. 22, ago. 2007**).

“A expressão ‘desenvolvimento sustentável’ deve ser entendida como um absurdo lógico, uma abstração, uma falácia e, nesse sentido, o discurso ideológico mais competente produzido nas últimas duas décadas. Há Estados, capitalistas, organizações não governamentais, acadêmicos, comunidades remanescentes e mesmo ambientalistas sérios que acreditam piamente que seja possível um ‘desenvolvimento sustentável’- não é! Desenvolvimento econômico no capitalismo significa constante aumento ampliado de lucros, concentração de riqueza nas mãos de poucos (privatização dos benefícios), socialização dos prejuízos e das externalidades negativas.” (**Vanderli Custódio**, geóloga, professora do Instituto de Estudos Brasileiros da USP, estudiosa de geografia urbana e história do pensamento geográfico, **Página 22, n. 11, pg. 22, ago. 2007**).

Os três textos a seguir, de diferentes épocas, são de autoria de **José Eli da Veiga**, economista, professor da USP, estudioso de economia agrária e sustentabilidade, autor do livro “Desenvolvimento sustentável – o desafio do século XXI”.

“A humanidade nunca se coloca questões que não possa tentar resolver. Foi a consciência coletiva sobre o possível e provável encurtamento da presença da própria espécie neste planeta que levou à formulação da expressão ‘desenvolvimento sustentável’, para se referir à esperança de que seja possível compatibilizar a expansão das liberdades humanas com a conservação dos ecossistemas que constituem sua base material.” (**Página 22, n. 11, pg.22, ago. 2007**)



“Embora campeiem debates sobre a noção de sustentabilidade em quase todas as áreas do conhecimento, eles obrigatoriamente têm suas raízes nas reflexões de duas disciplinas consideradas científicas: ecologia e economia. Na primeira, não demorou a surgir oposição à inocente idéia de que a sustentabilidade ecossistêmica corresponderia a um suposto ‘equilíbrio’. Controvérsias que, com ainda mais rapidez, desembocou em solução de compromisso, com a ascensão do conceito de resiliência: a capacidade que um sistema tem de enfrentar distúrbios mantendo suas funções e estrutura. (...) Um ecossistema se sustenta se continuar resiliente, por mais distante que esteja do equilíbrio imaginário. (...) no âmbito da economia, onde só pioram as divergências entre três concepções bem diferentes. Para começar, a conhecida colisão entre a sustentabilidade ‘fraca’ e a ‘forte’. A primeira toma como condição necessária e suficiente a regrinha de que cada geração legue à seguinte a somatória de três tipos de capital que considera inteiramente intercambiáveis ou inter-substituíveis” o propriamente dito, o natural / ecológico, e o humano / social. Na contramão está a sustentabilidade ‘forte’, que destaca a obrigatoriedade de que pelo menos os serviços de ‘capital natural’ sejam mantidos constantes. (...) É contra todas as anteriores que se ergue a perspectiva biofísica, por negar que a Economia seja um sistema autônomo, e entendê-la como subsistema inteiramente dependente da evolução Darwiniana e da Segunda Lei da Termodinâmica, sobre a inexorável entropia. Nessa visão, só pode haver sustentabilidade com minimização dos fluxos de energia e matéria que atravessam esse subsistema, e a decorrente necessidade de desvincular avanços sociais qualitativos de infindáveis aumentos quantitativos da produção e do consumo. (...) Todavia, é preciso admitir que a sustentabilidade possa prescindir da durabilidade das organizações, e particularmente das empresas, ao contrário da crença que se generaliza. Pode ocorrer exatamente o inverso. Nada impede que sustentabilidade sistêmica da sociedade freqüentemente requeira renovadores choques de destruição criativa. Como nos ecossistemas, o que está em risco é sua resiliência, e não a durabilidade específica de seus indivíduos, grupos, ou mesmo espécies. Pelo menos é o que sugerem a evolução darwiniana e a moderna teoria da complexidade.” **(Página 22, n. 24, pg. 36, out. 2008)**

“A palavra mágica sustentabilidade já vence o Bombril por ter muito mais de 1001 utilidades. Todavia, é imprescindível saber que entre economistas só há três posições sobre seu possível sentido científico: a convencional, a ecológica e a busca de uma terceira via.

Para a primeira, que permanece dominante, além de largamente majoritária, a recuperação começaria a sobrepujar a degradação ambiental quando a renda per capita de um

país estivesse ao redor de U\$ 20 mil. A partir desse patamar de desempenho econômico, passaria a haver mais melhorias ambientais que deteriorações, como ocorrido nas fases anteriores. Por isso, o melhor caminho para se conseguir sustentabilidade seria maximizar o crescimento econômico por toda a parte. Os formuladores dessa tese - G.M. Grossman e A.B. Krueger – a chamaram de “Curva de Kuznets Ambiental” devido à sua notável semelhança com a hipótese sobre a distribuição de renda lançada por Simon Kuznets em 1954, que exigiu quatro décadas para que fosse esquecida.

Do lado oposto, a anterior emergência da economia ecológica se apoiara na idéia de que só pode haver sustentabilidade naquela condição erroneamente denominada pelos clássicos de “estacionária”. Um regime no qual a qualidade de vida de uma sociedade segue melhorando sem que isso continue a exigir significativo aumento físico de seu subsistema econômico. Para os economistas ecológicos, as nações que já atingiram altos níveis de desenvolvimento deveriam começar a planejar uma transição para esse modo mais avançado de prosperidade. E simultaneamente contribuir, é claro, para que os países que ainda precisarão crescer possam fazê-lo com estilos ambientalmente menos agressivos. O mais importante formulador dessa tese -Herman E. Daly – preferiu chamá-la de “steady state economy”, tanto para superar o tropeço semântico dos clássicos, quanto para enfatizar a semelhança com o conceito termodinâmico.

Como não poderia deixar de ser, boa parte dos poucos economistas que não desdenham a questão lançou-se à procura de uma terceira via. Basicamente por considerarem que a posição ecológica é impraticável, e que a convencional é inconsistente com as grandes questões ambientais globais, bastando lembrar a ruptura climática. Apostam, então, em progressiva reconfiguração do processo produtivo na qual a oferta de bens e serviços tenderia a ganhar em eco-eficiência: desmaterializando-se e ficando cada vez menos intensiva em energia. A economia poderia assim continuar a crescer sem que limites ecológicos fossem rompidos, ou recursos naturais viessem a se esgotar.

Esse raciocínio - que tem sido chamado de “descasamento” (decoupling), em analogia a outro conceito da física cosmológica - é a essência das abordagens que tentam evitar o dilema do crescimento, por um caminho do meio entre o otimismo panglossiano dos convencionais e o circunspecto pessimismo dos ecológicos. E era essa terceira postura a que parecia estar ganhando mais terreno, com inestimável apoio do Banco Mundial, até que no início de Abril o panorama fosse radicalmente alterado pelo lançamento de um relatório que certamente

aumentará o poder persuasivo da segunda tese: “Prosperity without growth? – The transition to a sustainable economy”, elaborado por Tim Jackson para a Comissão de Desenvolvimento Sustentável do governo britânico.

Não há como escapar, portanto, do dilema do crescimento. E seu debate exigirá rompimento mental com uma macroeconomia inteiramente centrada no ininterrupto aumento do consumo, em vez de um keynesianismo pretensamente esverdeado por propostas de eco-eficiência. Algo que jamais poderá deter o aumento da pressão sobre os recursos naturais.

Será necessária uma macroeconomia para sustentabilidade que, além de reconhecer os sérios limites naturais à expansão das atividades econômicas, rompa com a lógica social do consumismo. Infelizmente, é forçoso constatar que inexistente essa macroeconomia. Não há nada que possa ser apontado como um pensamento econômico cujo impacto tenha algum paralelo com a ascensão da macroeconomia keynesiana em resposta à miséria intelectual dos anos 1920.” (**Entrevista de José Eli da Veiga ao Jornal Valor em 12 de maio de 2009**).

“Sustentabilidade é a educação. Se não tivermos educação e formação, não temos como entender a importância, por exemplo, de economizar água. Ou que cada produto que compramos tem impostos embutidos, que quem paga o salário dos servidores públicos somos todos nós... E sustentabilidade começa em casa, com atitudes coerentes ao discurso.” (**Dagmar Garroux**, presidente da ONG Casa do Zezinho, **Sustenta!**, n. 1, pg. 9, out. 2008).

“Sustentabilidade é lutar para garantir festa, trabalho, comida, sombra e água fresca para todo mundo, sempre!” (**Beto Ricardo**, coordenador do Instituto Socioambiental – ISA, **Sustenta!**, n. 1, pg. 10, out. 2008).

“Sustentabilidade é mostrar o que há por trás do preço e da qualidade de um produto ou serviço. É conhecer o processo produtivo e também o pós-consumo. Investigar as cadeias produtivas e os impactos do consumo excessivo é fundamental para que se entendam os aspectos socioambientais presentes no ato de consumir.” (**Lisa Gunn**, coordenadora executiva do Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor – IDEC, **Sustenta!**, n. 1, pg. 10, out. 2008).

“Para ele, sustentabilidade refere-se à capacidade de construir novos paradigmas produtivos a partir de um diálogo amplo e transparente com todos os envolvidos e impactados com a operação (agentes que os iniciados no assunto costumam chamar de stakeholders). (...) ‘Esse diálogo deve ser permanente, contemplando o dinamismo dos novos conhecimentos que estão sendo gerados nos campos social, ambiental e econômico.’, diz Waack.

Sustentabilidade, em sua opinião, não é um fim tangível e definido, mas um compromisso ético com o futuro, um processo de aprimoramento contínuo. ‘Para a maioria das ações humanas, é difícil colocar definitivamente a tarja de sustentável pelo simples fato de desconhecermos de forma ampla os impactos do que fazemos. Somente com o monitoramento transparente das nossas ações e a disposição para dialogar com a sociedade civil, empresarial e acadêmica encontraremos caminhos que, para um determinado momento, parecem ser os mais adequados.’” **(Roberto Waack, presidente do Forest Stewardship Council (FSC), Sustenta!, n. 1, pg. 9, out. 2008).**

“A sustentabilidade de verdade é prática: está na revisão do modelo mental e do modelo de gestão, de operação das empresas. Isso é simples, porque sustentabilidade é um dos gestos mais antigos e instintivos da humanidade. Significa sobrevivência hoje, com visão de sobrevivência no futuro. Vem do latim: Sustentare, manter firme a partir da base (...)” **(Percival Caropreso, publicitário, integrante do conselho editorial da revista Página 22, Sustenta!, n. 1, pg. 10, out. 2008).**

“Sustentabilidade vem do latim "sustentare" que significa sustentar, suportar, conservar em bom estado, manter, resistir. Dessa forma, sustentável é tudo aquilo que é capaz de ser suportado, mantido. Em síntese, a sustentabilidade está ligada à preservação dos recursos produtivos e à auto-regulação do consumo desses recursos, eliminando o crescimento selvagem obtido ao custo de elevadas externalidades negativas (sociais e ambientais). Localmente, o principal desafio é melhorar a qualidade de vida, recuperando e usando adequadamente os recursos renováveis. Globalmente, o principal desafio é mudar o estilo de vida, vislumbrando a contenção do consumo, especialmente nas áreas urbanas dos países ricos. Sustentabilidade é um conceito complexo e que possui diferentes abordagens, mas em todas está intrínseco o conceito de equilíbrio da biosfera e do bem estar da humanidade. Se nosso desenvolvimento atual não é sustentável, é porque degradamos alguns biomas naturais que forneciam serviços ambientais críticos, ou seja, essenciais ao nosso bem estar e que não podem ser substituídos pelo capital humano.” **(Ambiente & Sociedade, volume 10, número 2; Artigo: Índices versus indicadores: precisões conceituais na discussão da sustentabilidade de países).**

"Sustainability is an awareness of the connectivity of the world and the implications of our actions. It is finding solutions through innovative approaches, expanding future options by practicing environmental stewardship, building governance institutions that continually learn,

and instilling values that promote justice." (**Charles L. Redman**, director, School of Sustainability, **School of Sustainability – Arizona State University (ASU)**, disponível em: <http://schoolofsustainability.asu.edu/>. Acesso em: 20 mar. 2009)

"A sustainable society considers the interconnectedness of environmental, economic, and social systems; reconciles the planet's environmental needs with development needs over the long term; and avoids irreversible commitments that constrain future generations." (**School of Sustainability – Arizona State University (ASU) website**).

"Sustainability is a way to grow and prosper while reducing the stress on the planet." (**Michael Crow**, president, Arizona State University, **School of Sustainability – Arizona State University (ASU)**, disponível em: <http://schoolofsustainability.asu.edu/>. Acesso em: 20 mar. 2009).

"Sustainability is the [emerging] doctrine that economic growth and development must take place, and be maintained over time, within the limits set by ecology in the broadest sense - by the interrelations of human beings and their works, the biosphere and the physical and chemical laws that govern it. It follows that environmental protection and economic development are complementary rather than antagonistic processes." (**William D. Ruckelshaus**, **School of Sustainability – Arizona State University (ASU)**, disponível em: <http://schoolofsustainability.asu.edu/>. Acesso em: 20 mar. 2009).

"The emergence of 'sustainability science' builds toward an understanding of the human-environment condition with the dual objectives of meeting the needs of society while sustaining the life support systems of the planet." (**School of Sustainability – Arizona State University (ASU)**, disponível em: <http://schoolofsustainability.asu.edu/>. Acesso em: 20 mar. 2009).

"If you get right down to it, sustainability is really the study of the interconnectedness of all things." (**Barbara Lither**, US Environmental Protection Agency, **School of Sustainability – Arizona State University (ASU)**, disponível em: <http://schoolofsustainability.asu.edu/>. Acesso em: 20 mar. 2009).

"The goal of living in a manner that I can be proud of — making choices that work for me without denying resources to others — now and in the future." (**Brenda Shears**, Global Institute of Sustainability, **School of Sustainability – Arizona State University (ASU)**, disponível em: <http://schoolofsustainability.asu.edu/>. Acesso em: 20 mar. 2009).

“Sustainability is living in harmony with our social and natural environment, based on a sense of justice and equity.” (Sander van der Leeuw, **School of Human Evolution and Social Change, School of Sustainability – Arizona State University (ASU)**, disponível em: <http://schoolofsustainability.asu.edu/>. Acesso em: 20 mar. 2009).

**Highlights do documento Prosperity without growth? – The transition to a sustainable economy, elaborado por Tim Jackson para a Comissão de Desenvolvimento Sustentável do governo britânico.**

*“Economic growth is supposed to deliver prosperity. Higher incomes should mean better choices, richer lives, an improved quality of life for us all. That at least is the conventional wisdom. But things haven’t always turned out that way.*

*Growth has delivered its benefits, at best, unequally. A fifth of the world’s population earns just 2% of global income. Inequality is higher in the OECD nations than it was 20 years ago. And while the rich got richer, middle-class incomes in Western countries were stagnant in real terms long before the recession. Far from raising the living standard for those who most needed it, growth let much of the world’s population down. Wealth trickled up to the lucky few.*

*Fairness (or the lack of it) is just one of several reasons to question the conventional formula for achieving prosperity. As the economy expands, so do the resource implications associated with it. These impacts are already unsustainable. In the last quarter of a century the global economy has doubled, while an estimated 60% of the world’s ecosystems have been degraded. Global carbon emissions have risen by 40% since 1990 (the Kyoto Protocol ‘base year’). Significant scarcity in key resources – such as oil – may be less than a decade away.urgent need of economic development.*

*But it also questions whether ever-rising incomes for the already-rich are an appropriate goal for policy in a world constrained by ecological limits. Its aim is not just to analyse the dynamics of an emerging ecological crisis that is likely to dwarf the existing economic crisis. But also to put forward coherent policy proposals (Box 1) that will facilitate the transition to a sustainable economy. In short, this report challenges the assumption of continued economic expansion in rich countries and asks: is it possible to achieve prosperity without growth?*

(...)

*The growth imperative has shaped the architecture of the modern economy. It motivated the freedoms granted to the financial sector. It stood at least partly responsible for the loosening of regulations and the proliferation of unstable financial derivatives. Continued*

*expansion of credit was deliberately courted as an essential mechanism to stimulate consumption growth.*

*This model was always unstable ecologically. It has now proven itself unstable economically. The age of irresponsibility is not about casual oversight or individual greed. If there was irresponsibility it was systematic, sanctioned widely and with one clear aim in mind: the continuation and protection of economic growth.*

*The failure of this strategy is disastrous in all sorts of ways. Not least for the impacts that it is having across the world, in particular in poorer communities. But the idea that growth can deliver us from the crisis is also deeply problematic. Responses which aim to restore the status quo, even if they succeed in the short term, simply return us to a condition of financial and ecological unsustainability freedoms, but as a range of 'bounded capabilities' to live well – within certain clearly defined limits.*

*A fair and lasting prosperity cannot be isolated from these material conditions. Capabilities are bounded on the one hand by the scale of the global population and on the other by the finite ecology of the planet. To ignore these natural bounds to flourishing is to condemn our descendents – and our fellow creatures – to an impoverished planet.*

*Conversely, the possibility that humans can flourish and at the same time consume less is an intriguing one. It would be foolish to think that it is easy to achieve. But it should not be given up lightly. It offers the best prospect we have for a lasting prosperity.*



**Draft Summary, de junho de 2009, da COMMISSION ON THE MEASUREMENT OF ECONOMIC PERFORMANCE AND SOCIAL PROGRESS, convocada por Nicolas Sarkozy e presidida por Joseph Stiglitz.**

*“Sustainability refers, in a broad sense, to the notion of durability and stability of dynamic processes in the long run. Concern for the sustainability of economic development can be traced back at least as far as Malthus’ famous population principle. In a more recent past, this preoccupation has been revived in the early 1970s by the Club of Rome and, soon after, by Nordhaus and Tobin who, in 1974, ventured to build what may be regarded as the first comprehensive measure of sustainable economic development.*

*As popularized by the Brundtland commission in 1987, sustainable development is “development that meets the needs of the present generations without compromising the ability of the future generations to meet their own needs”. This definition implicitly mixes social, environmental and economic components of present and future well-being. Since the Nordhaus-Tobin endeavor, there have been many attempts at building indicators of sustainable development. Some of them directly stem from this Nordhaus-Tobin approach and are therefore familiar to economists or accountants. Some other ones are more specifically environmental and have become very popular amongst NGOs and environmentalists. Several statistical bodies or scholars have, in parallel, developed eclectic approaches that combine several dimensions of sustainability either under the form of extensive dashboards or so-called “composite” indicators. The situation therefore appears as being one of plentiness, rather than one of scarcity. But this is not necessarily good news, especially when different indicators provide diverging messages about the sustainabilities of different economic models or about the contributions of different countries to worldwide sustainability. This is a source of perplexity for the public opinion and for policy makers: which indicators should one focus upon, which are the ones on which empirical investments should be pursued the most actively? In fact, one must admit that, up to now, none of all these existing approaches has been able to receive a level of support that one could consider as sufficiently large.*

*In such a context, the subgroup did not fix to itself the goal of coming out with the new headline indicator able to receive unanimous agreement. Our approach has been more modest but with the hope of being useful to further progress. Starting from the acknowledgement that measuring sustainability is difficult and conflictual, we have considered that our main contribution could be to clarify some of the reasons for this state of*

*affairs. This may sound excessively limited. Yet, if done properly, this clarification exercise can be a powerful lever. It can help escaping some unproductive debates that often result from misunderstandings. It also shows where efforts should concentrate. It can help sorting out what can be done and what is clearly impossible to do. This clarification will clearly leave us far short of proposing a turnkey solution for sustainability assessment, but it can help marking what could be the next steps in this direction.”*

**Highlights dos comentários e considerações de Ladislau Dowbor sobre o draft da COMMISSION ON THE MEASUREMENT OF ECONOMIC PERFORMANCE AND SOCIAL PROGRESS, enviados por e-mail ao pesquisador em 17/06/2009.**

*“O documento provisório elaborado pela Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress, sob a coordenação de J. Stiglitz, A. Sen e J-P Fitoussi, não renova o debate, limita-se essencialmente a sistematizar as principais metodologias existentes, com pouco a acrescentar em termos propositivos. No entanto, com o impacto que está tendo, traz à tona uma série de visões que há tempo vêm sendo apontadas por pesquisadores cansados das simplificações e erros técnicos do PIB, e as coloca na mesa de discussões com grande visibilidade. Isto só já ajuda bastante.*

*Não tem o mínimo sentido fazer resumos aqui, apenas salientaremos alguns conceitos que vale a pena acompanhar:*

- *Há uma clara consciência da dimensão estrutural da revisão necessária nas nossas estatísticas: “O nosso aparelho estatístico, que talvez tenha nos servido num passado não muito distante, está carecendo de sérias revisões”*
- *Não se pode reduzir tudo a um denominador comum monetário: precisamos sim da avaliação em dinheiro, mas combinada com outras unidades de medida. Resgata-se a importância da unidade de território (hectares), por exemplo, para a pegada ecológica; da unidade de tempo (horas), por exemplo, para lazer; das unidades físicas para um conjunto de fatores de difícil representação monetária. Reduzir os processos complexos modernos a uma unidade só, o dinheiro, e uma cifra só, o PIB, simplesmente não é sério.*

- *A educação e outras áreas sociais deixam de ser vistos como “consumo”, ou “gasto”, para serem classificadas como investimento no capital humano, ou como atividades produtivas “production activities”.*
- *Há uma forte guinada para valorizar o domicílio (household perspective) como unidade básica de avaliação, o que traz à tona tanto as questões sociais, como a dimensão de qualidade de vida dos problemas ambientais.*
- *Há uma clara crítica das médias, evoluindo a contabilização formal da questão chave que é a desigualdade de renda e de riqueza.*
- *Aponta-se para a provável necessidade de uma conta chave, e outras assessórias (core and satellite accounts).*
- *O tempo passa a ser visto como um valor importante (para as pessoas, e não só para as empresas), calculado a partir das horas de tempo livre das pessoas em idade ativa multiplicado pelo valor da hora de trabalho médio na economia.*
- *O trabalho doméstico não remunerado passa a ser incluído, ainda que o relatório não apresente opções quanto à metodologia. O relatório apresenta sim avaliações existentes, que representaram por exemplo 35% do PIB na França, e 30% nos EUA.*
- *A importância das conexões sociais (social connections), numa definição próxima da do capital social, traz à tona o fato que a riqueza do convívio é essencial para a nossa qualidade de vida.*
- *Independentemente das propostas propriamente ligadas à sustentabilidade ambiental do ponto de vista da sobrevivência do planeta, há uma forte percepção da importância da qualidade do meio ambiente para a nossa própria qualidade de vida.*
- *Nas contas da sustentabilidade ambiental em geral, avalia-se metodologias diversificadas para a avaliação monetária (pricing) dos produtos retirados da natureza (natural assets), e para a avaliação monetária da degradação ambiental (poluição e semelhantes)*
- *Há uma clara tendência para a utilização de uma forma mais sofisticada da metodologia de poupança líquida ajustada (Adjusted Net Savings, ANS) desenvolvida pelo Banco Mundial, como forma de incluir nas contas o consumo de recursos naturais. (A exploração de petróleo, por exemplo, passa a ser vista como descapitalização de um país, a ser balanceada com eventuais investimentos que compensam a riqueza retirada).*

- *O conceito de estoque constante de riqueza (constant stock of wealth) é interessante, pois introduz o balanço entre a riqueza que temos hoje e a que entregaremos às futuras gerações.*
- *O conceito de pegada ecológica é apresentado como fundamental, com recomendações no sentido de se valorizar as pegadas específicas, como a pegada de carbono (carbon footprint) que permite avaliações mais precisas. O relatório nos lembra o evidente: o planeta tem 12,2 bilhões de hectares de área útil, ou seja, 1,8 ha. por habitante. O europeu usa 4,9 há. por pessoa, o americano 10. Há pessoas claramente mais espaçosas que outras.*
- *Enfim, o relatório traz dimensões “transversais”, que nos obrigam a pensar de forma integrada os diversos processos. É o caso da desigualdade de gênero e racial, dos impactos cumulativos em termos de exclusão (nascer pobre e sem acesso à educação), e das dimensões supranacionais que tornam comparações entre países frequentemente limitadas.*

*Quem esperava muito mais da comissão poderá eventualmente ficar decepcionado. Pessoalmente, acho um instrumento importante de trabalho. Como não acredito em milagres, um avanço modesto, mas na direção certa, me parece positivo (...)”*

**Highlights dos comentários e considerações de José Eli da Veiga sobre o draft da COMMISSION ON THE MEASUREMENT OF ECONOMIC PERFORMANCE AND SOCIAL PROGRESS, enviados por e-mail ao pesquisador em 17/06/2009.**

*“Já tem 30 anos a noção de desenvolvimento sustentável (DS), se a referência for o primeiro registro de seu uso no âmbito de reuniões internacionais (...). Seria de se esperar, então, que já tivesse emergido alguma forma de mensuração suficientemente legitimada, capaz de permitir razoável grau de monitoramento. Mas tal necessidade tem se mostrado bem mais árdua do que podem ter imaginado todos os pioneiros desse condicionamento do progresso às imposições ecológicas, que é o cerne da noção de “DS”. E na qual se entrelaçam fatores biofísicos, psicológicos, econômicos e socioculturais (...). O problema é justamente que tão ampla definição não será traduzida em indicadores operacionais se não for submetida a um sério processo de afinilamento. E não existe receita para que se alcance essa precisão.*

*Essa avaliação acaba de ser fortemente confirmada pelo surgimento do rascunho de relatório - ainda provisório e incompleto - da Comissão Stiglitz-Sen-Fitoussi. E é*

*fundamental que sejam imediatamente conhecidas e comentadas suas principais contribuições, pois esse documento provavelmente passará a ser a principal referência para o debate internacional sobre indicadores de desenvolvimento sustentável.*

*Diante das inúmeras propostas de indicadores existentes, foi liminarmente descartado o objetivo de lançar algum outro. A abordagem foi bem mais modesta, mas com a esperança de promover avanço.*

*(...) Em outras palavras, uma das principais falhas do trabalho da Comissão foi a de aumentar a confusão em torno da noção de “DS”, pois o sentido geral dos 78 parágrafos que estão nas 30 páginas ocupadas pelo terceiro capítulo nada têm a ver com a idéia de desenvolvimento. No máximo pode-se argumentar que os indicadores do tipo 3 - que tentam fazer correções no cálculo do PIB – ultrapassam a estrita dimensão da sustentabilidade ambiental e invadem os domínios do progresso ou da prosperidade material. No entanto, eles foram rejeitados pelo relatório em favor dos que têm como foco a riqueza expressa por estoques de recursos, como as pegadas e as ANS.*

*Infelizmente, também é inconclusivo o capítulo sobre a qualidade de vida. (...) E a principal conclusão parece ter sido bem refratária a uma medida sintética, já que esse capítulo termina com a recomendação de que os sistemas estatísticos forneçam os dados necessários para que possam ser calculadas as diversas medidas agregadas correspondentes à perspectiva filosófica de cada usuário.*

*(...) O primeiro capítulo - sobre as clássicas questões do PIB - também não é conclusivo, embora possa ser o mais conseqüente. Não chega a propor um substituto, mas deixa bem claro que o desempenho econômico dos países vem sendo medido de forma muito equivocada e anacrônica.*

*E esse primeiro capítulo termina de forma bem abrupta com três curtos parágrafos que voltam a enfatizar a importância de medidas que revelem a dimensão distributiva, por mais difícil que possam ser os cálculos.*

*(...) É dupla a mensagem essencial desse primeiro rascunho do relatório final da Comissão. Escancara as carências e o anacronismo das atuais ferramentas de mensuração do desempenho econômico e do progresso social. Simultaneamente, desfaz qualquer ilusão sobre a possibilidade de que o processo de sua superação possa vir a ser rápido e previsível. Ao contrário, sinaliza para a possibilidade de que por muito tempo a inércia institucional*

*continue a massacrar atos de desconforto e insatisfação como o que levou à sua própria criação por iniciativa do presidente da república francesa Nicolas Sarkozy.*

*Pelo seu caráter infinitamente mais analítico do que normativo/propositivo, a forte influência que o relatório provavelmente terá nos debates científicos sobre as maneiras de avaliar o progresso das nações se combinará a uma grande indiferença por parte das organizações internacionais que teriam papéis mais decisivos no processo de mudança. Talvez não seja assim no âmbito da OCDE, ou mesmo da União Européia, pois essas duas organizações estiveram muito engajadas no processo internacional que precedeu a criação da Comissão, e cujo marco foi a conferência “Beyond GDP”, realizada em Bruxelas no final de 2007. Mas é difícil imaginar que o FMI ou o Banco Mundial venham a ser sensibilizados pelo conteúdo desse relatório.*

*O mais otimista cenário hipotético sobre o desdobramento desse processo seria composto de três movimentos paralelos, que dificilmente serão sincronizados:*

- 1) As idéias contidas no segundo capítulo – sobre qualidade de vida – poderão ter muita influência na reformulação do IDH que está sendo preparada para o Relatório de Desenvolvimento Humano de 2010. Todavia, é difícil imaginar como aqueles oito determinantes objetivos, enfatizados no relatório da Comissão, poderão ser compatibilizados com a necessidade de um índice que precisará ser calculado para o maior número possível das nações que fazem parte da ONU. Mais difícil ainda é imaginar qual seria a maneira de evitar que a dimensão “nível de vida” continuasse a ser estimada pelo logaritmo do PIB per capita, o que remete ao segundo movimento.*
- 2) Nada indica que seja possível revolucionar nas próximas décadas o atual sistema de contabilidade nacional (ou social). Quem tem alguma esperança de que isso seja possível deve consultar com urgência a história desse sistema minuciosamente relatada por André Vanoli (2005). Então, uma meta mais realista seria contar com a possibilidade de iniciativas na direção do cálculo da RNLD (Renda Nacional Líquida Disponível), o que por si só exigiria a adoção de uma série de novas convenções e normas metodológicas. Se um processo desse tipo viesse a ser puxado pela OCDE, por exemplo, em alguns anos ficaria bem mais evidente o grau de obsolescência do PIB. A partir daí certamente a ONU seria convocada a imitar.*
- 3) Caso venha a ser realmente inovador o tal “micro-dashboard” da sustentabilidade ambiental, então também será possível supor (sempre com muito otimismo) que o*

*PNUMA, Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (UNEP), aproveite a oportunidade para acelerar o processo seletivo de tão necessário indicador. Imenso trabalho nessa direção já foi feito no âmbito do projeto “SCOPE” 5, como mostra o livro organizado por HáK, Moldan & Dahl (2007). O que falta agora é um fato novo que leve o PNUMA a correr os riscos de adoção de um indicador que mais tarde será inevitavelmente considerado precário. Nesse sentido, a experiência do PNUD parece mostra a importância decisiva que teve a adoção do IDH em 1990, mesmo que seja obrigatório reformulá-lo em 2010. A opção inversa teria sido a de permitir que o desenvolvimento continuasse a ser medido impunemente pelo PIB per capita.”*

**Pesquisa realizada pelo Chartered Financial Analyst Institute (CFA) Society of the UK.**

**Investors irrational says CFA UK survey**

**CFA UK Survey Reveals that over two-thirds of financial professionals believe that markets behave irrationally.**

*“Members of CFA UK report low levels of belief in market efficiency and investor rationality. A recently conducted survey shows that the vast majority (77%) of the 438 respondents believe that investors don't behave rationally as individuals*

*Worryingly, 67% believe that investors in aggregate also fail to behave rationally. And the same proportion disagree with the statement that market prices fully reflect all available information.*

*Behavioural finance comes out of the survey with greater support. Most respondents believe that behaviour finance is a useful addition to modern portfolio theory (86%). Though most (76%) agree that it is not yet sufficiently robust to replace modern portfolio theory as the basis for investment thought.*

*Will Goodhart, Chief Executive CFA Society of the UK, comments, "The crisis has damaged confidence in the efficiency of the market. It's hard to make the case that market movement during the last year has been the result of rational behaviour at all times.*

*"The subsequent, understandable bias against the idea of market efficiency has been reinforced by a better and broader understanding of behavioural finance theory and it will be interesting to see how Modern Portfolio Theory and behavioural finance develop over the next few years."*

*The survey has been conducted ahead of CFA UK's annual conference on the theme of "Whatever happened to Efficient Markets?" which will be held on 18 June 2009. The conference will feature presentations from leading practitioners, academics and regulators."*

**(Chartered Financial Analyst Institute (CFA) Society of the UK, disponível em: < <http://www.cfauk.org/news.html?article=NTU0> >. Acesso em: 24 maio 2009).**



## **Anexo 4. Principais organismos envolvidos com sustentabilidade, responsabilidade social empresarial e desenvolvimento sustentável.**

São hoje inúmeras as organizações que lidam, direta ou indiretamente, com a questão da sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável. Na busca por novas iniciativas as atuações delas são bastante diversas havendo, por vezes, certa competição. No entanto, seja no âmbito local, nacional, continental ou global, as atividades dedicam-se em alguma medida em avançar com a agenda da sustentabilidade nos fóruns adequados, além de criar pontos de entendimento e mobilização social em torno de novos objetivos.

### **No âmbito internacional**

#### **Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)**

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento é um organismo internacional, presente em 166 países, que busca promover o desenvolvimento e eliminar a pobreza no mundo. Para atingir seu objetivo, o PNUD busca a conectar países e conhecimentos, experiências e recursos, na tentativa de construir uma vida mais digna.

A entidade busca observar os direcionamentos rumo às metas do milênio.

O PNUD também elabora o índice de desenvolvimento Humano – IDH, que busca trazer considerações mais amplas do que as medições de crescimento que se limitam ao Produto Interno Bruto.

#### **Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA)**

Criado em 1972, como resultado da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano de Estocolmo, o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente é a principal agência encarregada de desenvolver atividades cujo objetivo final é a preservação ambiental.

Para promover os interesses ambientais, o PNUMA tem trabalhado em conjunto com outros membros do Sistema das Nações Unidas, promovendo novos relacionamentos entre cientistas, autoridades governamentais, empresários, parlamentares, engenheiros e

economistas. A busca é por equilíbrio entre interesses nacionais e o bem global, objetivando unir as Nações para que enfrentem os problemas ambientais comuns.

Dentre as atuações do PNUMA destacam-se: a avaliação das condições e tendências ambientais mundiais, regionais e nacionais; o desenvolvimento de instrumentos ambientais; garantir uma gestão mais precisa do meio ambiente; integrar o desenvolvimento e a proteção do meio ambiente; promover a transferência de conhecimento e tecnologia para o desenvolvimento sustentável; e promover novas parcerias e atitudes na sociedade civil e no setor privado.

### **International Union for the Conservation of Nature (IUCN)**

Fundada em 1948, a IUCN é uma organização que promove o respeito da biodiversidade. Localizada na cidade de Grand, na Suíça, é uma das ONGs mais importantes do mundo, reunindo inúmeros atores: 84 nações, 112 agências de governo, 735 ONGs, além de especialistas e cientistas de 181 países.

A IUCN busca promover uma economia mundial mais verde, através da integração dos ecossistemas e o aproveitamento das possibilidades que ele oferece em políticas relativas a mudanças climáticas e sistemas energéticos ecologicamente sustentáveis, equitativos e eficientes.

### **WorldWatch Institute**

O WorldWatch Institute é uma organização independente de pesquisa, baseada em Washington, nos Estados Unidos, cuja missão consiste em gerar e promover novas abordagens e idéias que forneçam subsídios aos tomadores de decisão na busca da construção de uma sociedade ecologicamente sustentável que atenda aos desejos da humanidade. Deste modo, atenta, sobretudo, para os desafios impostos pelo aquecimento global, a degradação de recursos e o crescimento populacional.

O Instituto tem participado ativamente dos processos decisórios envolvendo aspectos ambientais desde 1974, e o alcance de suas publicações é bastante abrangente.

## **Forest Stewardship Council (FSC)**

Criada em 1993, como uma resposta à crescente preocupação com a degradação das áreas florestais ao redor do planeta, o FSC é uma organização independente, não-governamental, sem fins lucrativos, amplamente reconhecido como uma iniciativa de grande importância na definição de normas e procedimentos para a gestão responsável de ativos florestais.

## **World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)**

O World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) é uma associação global composta por aproximadamente 200 companhias lidando exclusivamente com as questões relacionadas aos negócios e o desenvolvimento sustentável.

Seus membros abrangem mais de 35 países, e 20 grandes setores industriais. Além disso, o WBCSD também mantém uma extensa rede de parceiros, composta por 57 conselhos nacionais e regionais.

A atuação do WBCSD se concentra em prover uma plataforma para que as organizações explorem adequadamente o desenvolvimento sustentável, partilhando experiências e melhore práticas, além de abrir espaços com posicionamentos importantes em diversos fóruns, atuando junto a governos, Ongs e demais organizações.

Dentre os principais objetivos da instituição estão: atuar como uma liderança para o desenvolvimento sustentável dos negócios; participar na elaboração de políticas que criem condições para que os negócios possam efetivamente contribuir com o desenvolvimento sustentável; desenvolver e promover a causa do desenvolvimento sustentável nos negócios; Demonstrar a contribuição dos negócios ao desenvolvimento sustentável e partilhar soluções inovadoras entre seus membros; e contribuir para um futuro sustentável em nações em desenvolvimento ou transição.

## **Bank Track**

Entidade cujo objetivo é rastrear as operações do setor financeiro (bancos comerciais, investidores, companhias de seguro, fundos de pensão), seu impacto na sociedade e no meio

ambiente. Sua finalidade é fazer com que essas operações contribuam para tornar as sociedades saudáveis e justas, preservando o bem-estar ecológico do planeta.

## **Friends of the Earth International**

A maior rede ambiental do mundo, reunindo mais de 2 milhões de membros ao redor do mundo. Suas campanhas concentram-se nos aspectos mais urgentes referentes ao meio ambiente e social da atualidade, questionando o modelo vigente de globalização e promovendo soluções capazes de contribuir com a sustentabilidade ambiental e a justiça social.

## **CSR Europe**

Organização criada em 1995, possui grande representatividade na comunidade europeia em termos relacionados à Responsabilidade Social Empresarial.

Sua principal missão é integrar a Responsabilidade Social Empresarial às atuações cotidianas das empresas. Deste modo, se constitui numa plataforma importante para: conectar empresas para que compartilhem as melhores práticas na SER; para desenvolver abordagens inovadoras que conectem os negócios aos seus stakeholders; reforçar a agenda empresarial e política em relação a sustentabilidade.

## **Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE)**

Fundado em 1995, o GIFE é a primeira associação da América do Sul a reunir empresas, institutos e fundações de origem privada, numa tentativa de aprimorar as potencialidade relacionadas às suas políticas de investimento social privado, buscando a eficiência e a excelência.

Para tal, o GIFE oferece capacitação por meio de oficinas, cursos, encontros com especialistas brasileiros e internacionais, além de proporcionar um espaço para troca de idéias e experiências, e estimular parcerias na área social entre o setor privado, o Estado e a sociedade civil organizada.

## **Fórum Empresa**

O Fórum Empresa é uma rede empresarial composta pelas organizações que promovem a Responsabilidade Social Empresarial nas Américas. Presente em 19 países, a entidade abrange cerca de 3.000 empresas.

Seu objetivo é articular e fortalecer as organizações comprometidas com a Responsabilidade Social Empresarial e apoiar o desenvolvimento de novas iniciativas e projetos nesse sentido.

### **No âmbito nacional**

#### **Conselho empresarial para o desenvolvimento sustentável (CEBDS)**

Fundada em 1997, é uma coalizão empresarial composta com os maiores e mais expressivos grupos empresariais do Brasil.

É a representante do WBCSD no país e assim, tem objetivos e atuação semelhantes ao da organização supra-nacional.

#### **Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social**

O Instituto Ethos é uma organização sem fins lucrativas, caracterizada como Oscip (organização da sociedade civil de interesse público), fundado em 1998 por empresários e executivos oriundos da iniciativa privada.

O Instituto é um grande pólo de organização de conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas para auxiliar as empresas a analisar suas práticas de gestão e aprofundar seu compromisso com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável. Além disso, é ainda uma referência internacional nesse campo, desenvolvendo projetos em parceria com diversas entidades no mundo todo.

Sua missão consiste em mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável.

## **Instituto Akatu**

O Instituto Akatu é uma organização não-governamental, sem fins lucrativos, criada em 2001, que tem por objetivo a mobilização e conscientização do cidadão brasileiro quanto a seu papel de agente transformador na busca da construção da sustentabilidade no planeta.

Para isso, o Instituto se concentra na mudança de comportamento do consumidos, enfatizando, sobretudo, a comunicação e a educação.

## **GV CES**

O Centro de Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas, criado em 2003, surge diante da necessidade do mundo dos negócios em melhor entender, medir e avaliar riscos e oportunidades associados a áreas de impacto, como meio ambiente, responsabilidade social e governança corporativa.

Sua principal contribuição é a disseminação de conceitos e práticas, através de trabalhos acadêmicos aprofundados e trabalhos junto às organizações. O CES atua, sobretudo, na pesquisa, na capacitação e na comunicação.

## **Fundação Dom Cabral**

Criada em 1976, a Fundação Dom Cabral é um centro de desenvolvimento de executivos, empresários e empresas, que busca o diálogo aberto com o ambiente da organizações, construindo com elas soluções educacionais integradas.

A Instituição de ensino também se dedica aos temas do desenvolvimento sustentável, através do seu Núcleo de Sustentabilidade e Governança Corporativa.

## **Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social (FIDE)**

A Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social, criada em 1986, é uma entidade privada de caráter educativo e cultural, sem fins lucrativos, que toma por base a ética nos relacionamentos das empresas com seus diferentes públicos, externos e internos.

A FIDE busca em sua atuação promover o diálogo e a responsabilidade social, o desenvolvimento e a ética empresarial.